Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
(ordinamento ex D.M. 270/2004)
in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

La digital customer experience nello sportswear: verso l'omnicanalità

Relatore
Ch. Prof. Leonardo Buzzavo

Laureando
Giacomo Bernardi
Matricola 852120

Anno Accademico
2015 / 2016

INDICE

Introduzione 1

Capitolo 1 – L'era del consumatore al centro 5

1.1 Dal *funnel* tradizionale alla "*customer decision journey*" 5

1.2 L'importanza dell'esperienza 12

1.2.1 L'esperienza come proposta economica e leva di marketing 12

1.2.2 Le determinanti della *customer experience* 18

1.2.3 Soddisfazione e *loyalty* connesse all'esperienza 26

1.3 Le tecnologie alla base dell'evoluzione dei paradigmi del marketing 29

Capitolo 2 – La risposta delle aziende ai nuovi consumatori 37

2.1 Dal canale singolo all'omnicanalità 37

2.2 Elementi critici di una strategia *omnichannel* 47

2.3 Leve principali 60

2.3.1 *E-commerce* 60

2.3.2 *Email* 65

2.3.3 *Mobile device* 67

2.3.4 *Store* 70

2.3.5 *Supply Chain* 72

Capitolo 3 – Il settore *sportswear* 75

3.1 Il consumatore *sportswear* 77

3.2 Panoramica del mercato globale 81

3.3 Focus sull'Europa 86

Capitolo 4 – Analisi competitiva della *digital customer experience* nello *sportswear* **91**

4.1 Obiettivi **91**

4.2 Metodologia **96**

4.3 I *brand* selezionati **97**

4.3.1 Nike 98

4.3.2 The North Face 98

4.3.3 Adidas 99

4.3.4 Under Armour 99

4.3.5 Converse 100

4.3.6 Puma 100

4.3.7 Reebok 101

4.3.8 New Balance 101

4.3.9 Diadora 101

4.3.10 Timberland 102

4.3.11 Asics 102

4.3.12 Vans 103

4.3.13 Napapijri 103

4.3.14 Mizuno 104

4.3.15 Umbro 104

4.4 *Digital customer experience* **105**

4.4.1 *Website experience* 105

4.4.2 *E-commerce experience* 113

4.4.3 *Cross-channel experience* 117

4.4.4 *Customer engagement experience* 122

4.4.5 Digital customer experience overall 133

4.5 Verso l'omnicanalità **138**

Considerazioni conclusive 142

Indice delle tabelle e delle figure 145

Bibliografia 149

Siti consultati 153

Introduzione

Questo lavoro si propone di esaminare la *digital customer experience* nella *sportswear industry*, proponendo alcuni spunti di riflessione, e plausibili previsioni, sull'evoluzione del settore verso strategie *omnichannel.*

Questo tema, recente e in continua evoluzione, rappresenta una delle principali sfide che le imprese si trovano a dover affrontare per emergere nel mercato globale.

L'evoluzione tecnologica e dei comportamenti delle persone ha cambiato lo scenario relazionale tra *brand* e consumatore e di conseguenza le aziende ricercano i canali migliori per comunicare e vendere i propri prodotti, creando ad esempio *shop online* e siti *web* per offrire nuovi punti di contatto.

La presenza digitale, oltre che con negozi fisici, fa emergere la necessità di attuare nuove strategie per la gestione dei molteplici canali con i quali i clienti si interfacciano per trovare informazioni o acquistare prodotti e servizi.

Si è inoltre evoluto anche lo scenario competitivo tra imprese; le preferenze dei consumatori non sono più legate solamente a fattori quali il prezzo o l'assortimento, ma sono fortemente condizionate dalla componente emotiva ed esperienziale del processo d'acquisto.

Le possibili strategie, che i *brand* possono adottare, variano a seconda del grado di integrazione tra i canali e dell'esperienza che si cerca di far vivere agli utenti digitali o ai visitatori del punto vendita.

Una prima possibile strategia è quella multicanale, in cui l'integrazione è nulla e la *customer experience* è limitata al canale con la quale la persona interagisce. Aumentando il grado di coordinamento si può realizzare una strategia *cross-channel*; in questo caso l'integrazione è maggiore ma la coerenza nella gestione dei diversi punti di contatto è ancora limitata.

In ultima istanza si giunge all'omnicanalità dove l'integrazione è massima, i canali sono gestiti in maniera coerente e coordinata e l'obiettivo dell'azienda è quello di creare una *customer experience* senza soluzione di continuità tra tutti i canali di comunicazione e vendita.

L'esperienza viene ricercata dalle persone in ogni contatto con il *brand*, in quest'ottica le aziende cercano di adottare strategie *omnichannel*, in cui i diversi canali sono integrati in un'unica coerente visione e gestione del rapporto con il consumatore. Questo comporta una serie di cambiamenti organizzativi e strutturali che spesso spaventano la *governance* ma, con le opportune attenzioni e i giusti strumenti, l'omnicanalità porta a risultati ampiamente positivi per l'azienda e aumenta la soddisfazione e la fedeltà dei consumatori.
È importante ricordare che i diversi canali devono essere utilizzati in modo complementare per la creazione dell'esperienza finale, unitaria e memorabile.
Dallo studio della letteratura è emerso che un ruolo fondamentale nella strategia *omnichannel* è ricoperto dai canali *online*, per cui si è voluto realizzare un'analisi specifica dell'esperienza che vive un consumatore nell'interazione con i luoghi digitali attivati da alcune aziende del settore *sportswear*. Questo permetterà di inquadrare la situazione attuale, evidenziando le peculiarità delle strategie dei diversi marchi, e sarà uno spunto di riflessione per capire se, in futuro, questo settore vedrà l'attuazione di strategie di marketing e comunicazione omnicanale.
Il lavoro è diviso in quattro capitoli ed inizia con un esame della letteratura esistente riguardante l'evoluzione delle abitudini di acquisto delle persone.
Partendo dal *funnel* tradizionale, modello che descrive le fasi che il consumatore compie durante il percorso di acquisto, si esamineranno i passi successivi che portano alla proposta dell'approccio del *customer decision journey*, il quale descrive in maniera circolare le fasi del processo di consumo.
Emergerà da questa analisi l'importanza dell'esperienza come valore aggiunto alla proposta economica dell'azienda, si cercherà di comprendere i motivi che hanno indotto gli studiosi a parlare di esperienza in economia e si evidenzieranno le conseguenze che queste teorie hanno avuto sui paradigmi del marketing.
Sarà interessante inoltre capire quali siano i fattori determinanti di un'esperienza positiva di consumo, andando a far risaltare quali elementi influenzano maggiormente il cliente e quali deve imprescindibilmente considerare l'azienda.
Il capitolo iniziale si concluderà con una breve trattazione delle principali innovazioni tecnologiche, internet, i *device* mobili e i *social media*, che hanno rivoluzionato, negli ultimi decenni, le abitudini delle persone ed i canali di comunicazione e vendita delle aziende.

Vista l'importanza e la centralità del consumatore risulterà interessante, poi, capire come le aziende cercano di adattare le proprie strategie per catturare l'attenzione delle persone e farsi preferire rispetto ai competitor.

A questo si affiancheranno delle linee guida ritenute utili alla realizzazione di una strategia coerente e integrata, e si porrà l'attenzione su cinque particolari strumenti da non sottovalutare.

Gli strumenti sui quali ci si concentrerà l'attenzione sono: l'*e-commerce*, le *e-mail*, i *mobile device*, lo *store* e la *supply chain*.

Questa particolare selezione è stata così creata perché si ritiene che questi siano gli strumenti che più facilmente si danno per scontato di conoscere ma, spesso, sono sottovalutati in termini di potenzialità, importanza e utilizzo.

Prima di passare all'analisi empirica sarà proposto un ulteriore capitolo che offrirà una panoramica sul settore *sportswear*, sia dal lato del mercato globale ed europeo, considerando quindi il *market share* ed altri indicatori economici, sia dal lato del consumatore e delle sue caratteristiche peculiari.

Per concludere si passerà all'analisi della *digital customer experience* nello *sportswear*, la quale sarà suddivisa in quattro macro-categorie: *website experience*, *e-commerce experience*, *cross-channel experience* e *customer engagement experience*.

Per questa analisi si è preso spunto da una ricerca condotta da ContactLab per il settore del lusso e dopo un importante lavoro di adattamento dei parametri e di integrazione di diverse metodologie di assegnazione dei punteggi, si è proceduto con il monitoraggio di più di sessanta parametri per ciascuno dei quindici *brand* selezionati. Questo ha comportato un lavoro personale di navigazione e interazione con i luoghi digitali delle aziende. Per ogni categoria saranno evidenziati tutti i risultati ottenuti dal monitoraggio e sarà proposta una mappa comparativa dei *brand* analizzati, utile per capire il posizionamento e la varietà delle strategie adottate.

Lo studio così effettuato permetterà di avere un quadro generale della situazione del settore in merito alle strategie digitali e offrirà lo spunto per una riflessione più ampia in ottica omnicanale.

Alla luce di questo, l'elaborato di tesi si concluderà con un paragrafo riguardante le prospettive future del settore. Si andranno ad esaminare le strategie proposte da alcuni

sportswear brand in alcuni mercati esteri, portando qualche esempio di strategia *omnichannel* in fase di attuazione.

Il mercato e la figura del consumatore sono in costante evoluzione, le aziende devono essere pronte a rispondere a questi cambiamenti con rilevanza, consistenza e coerenza.

Capitolo 1

L'era del consumatore al centro

1.1 Dal *funnel* tradizionale alla "*customer decision journey*"

"Consumer are moving outside the purchasing funnel, changing the way they research and buy you product. If your marketing hasn't changed in response, it should."

(Court et al. 2009)

L'obiettivo del marketing è raggiungere i consumatori nei momenti in cui sono maggiormente influenzabili per prendere decisioni di consumo.

Da sempre le imprese hanno cercato di studiare le abitudini dei propri clienti e di individuare le caratteristiche comuni alle persone che manifestano l'intenzione di acquistare un prodotto.

Per capire che l'importanza di raggiungere i consumatori è da sempre il focus principale, basti pensare a Procter&Gamble che alla fine anni '30 ha deciso, per raggiungere il suo target potenziale, di produrre programmi radiofonici e successivamente televisivi per promuovere i suoi prodotti, in particolare il sapone da cui ancora oggi questo genere di produzioni prende il nome, "*soap opera*".

Un altro esempio lo troviamo quando si visitano i negozi in città o nei centri commerciali, dove vediamo sempre in mostra i modelli migliori, con le caratteristiche più uniche e innovative, il che dimostra come sia importante stupire e farsi apprezzare con prodotti unici nel momento in cui avviene la valutazione iniziale.

In tutti questi casi gli esperti di marketing hanno ricercato i punti di contatto, anche chiamati *touchpoint*, attraverso i quali il consumatore può inserire il marchio tra le proprie scelte d'acquisto.

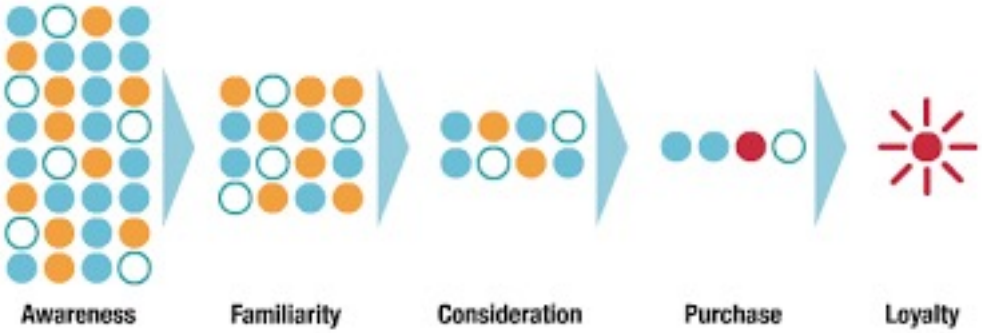
L'evoluzione di questi studi ha portato a modificare le teorie economico-comportamentali e i fattori promotori di questa evoluzione saranno man mano evidenziati nel corso della trattazione.

Negli anni antecedenti alla rivoluzione tecnologica e digitale, i *touchpoints* tra aziende e clienti sono stati descritti con la metafora dell'imbuto.

Chiamato anche "*traditional funnel*" (Court et al., 2009), questo approccio individua in cinque *step* le fasi che portano le persone dal desiderio iniziale di acquisto alla fedeltà post-vendita.

Il percorso lungo l'imbuto si divide in: *awareness – familiarity – consideration – purchase – loyalty*.

Figura 1.1: Rappresentazione grafica del "*traditional funnel*"



Fonte: Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J. (2009), *The customer decision journey*, McKinsey Quarterly, n.3

In questa figura (Fig. 1.1) sono rappresentati al meglio i vari passaggi; individuando nei pallini colorati i *brand* considerati in ogni fase, si nota facilmente come il numero diminuisca ad ogni *step* successivo fino ad arrivare a quello finale in cui è presente un solo marchio, che è quello scelto e acquistato.

Una fonte più autorevole che ha trattato il tema dell'evoluzione dei comportamenti del consumatore è proposta da McKinsey, la quale ha evidenziato che la peculiarità del modello del *funnel* tradizionale sta nel fatto che nei passaggi dall'*awareness* fino alla *loyalty* i *brand* presenti nella mente del consumatore e, nel suo paniere iniziale di scelta, non cambiano o meglio diminuiscono man mano che si procede nell'imbuto. Ma, i marchi che si contenderanno quel determinato consumatore finale saranno solo quelli presenti anche nel momento iniziale, senza possibilità di inserirsi in fasi successive.

Ciò significa che ogni individuo ha nella propria mente una lista più o meno ampia di *brand* che associa alla necessità di un determinato prodotto. All'emergere del bisogno il consumatore comincia a valutare i diversi marchi conosciuti e, man mano che approfondisce la ricerca, elimina le scelte meno adatte. Questo fa si che solo se l'azienda

si era inserita inizialmente nella mente del consumatore può essere scelta per l'acquisto e può avere speranze di ottenere fedeltà dalla persona.

Ecco quindi che torna fondamentale il concetto dell'essere presenti nel momento in cui il consumatore manifesta la prima intenzione di acquisto, entrare cioè tra il primo insieme di marchi, quelli dotati di forte *awareness*.

In questi ultimi anni però gli scenari si sono modificati, sia quelli in cui vive il consumatore sia quelli in cui agisce l'azienda. Le tecnologie e le abitudini di vita e di consumo hanno reso il modello dell'imbuto obsoleto e superato.

L'approccio che ha rielaborato l'idea del *funnel* è stato chiamato *customer decision journey*.

Secondo la ricerca effettuata da McKinsey (2009) sulle decisioni di acquisto di quasi 20.000 consumatori in cinque settori e di tre continenti diversi, gli operatori di marketing sono costretti a trovare nuovi metodi per posizionare i propri marchi nell'*initial-consideration set* che i consumatori sviluppano quando iniziano il percorso decisionale.

Questa necessità è dovuta alla proliferazione dei prodotti ed ai cambiamenti dei canali di comunicazione. Quest'ultima inoltre si è trasformata da una comunicazione mono direzionale, dall'azienda al consumatore, ad una bi-direzionale.

Le innovazioni tecnologiche a partire dall'avvento di internet fino alla recente diffusione di smartphone e tablet hanno portato a dei consumatori sempre più informati e i potenziali canali di contatto sono diventati enormemente più numerosi.

Le persone ogni giorno si formano un'impressione propria sui brand traendo informazioni da diverse fonti come pubblicità, notizie, *social network*, conversazioni in famiglia e amici o il consumo di prodotti, ma il più delle volte sono esposizioni inutili in quanto non sono attivamente propensi allo *shopping*. Ma quando si innesca l'impulso a comprare? In quel caso diventano importanti le impressioni accumulate, anche inconsciamente, perché formano il set iniziale di valutazione.

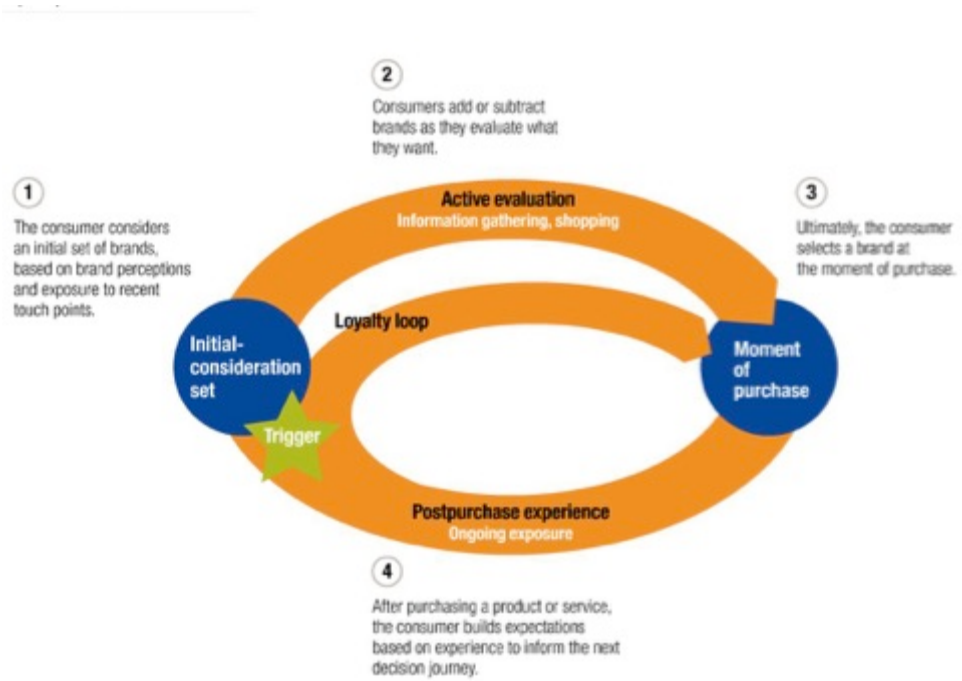
Da qui, invece di ridursi il numero di brand ad ogni *step* per selezionare il "vincitore" come avveniva nel *funnel* tradizionale, inizia un processo circolare composto da quattro fasi in cui gli addetti al marketing devono combattere per essere considerati: 1) valutazione iniziale; 2) considerazione attiva o ricerca di acquisti potenziali; 3) chiusura, in cui si compie l'atto d'acquisto; 4) post-acquisto.

La figura 1.2 a pagina seguente rappresenta graficamente il processo d'acquisto teorizzato dall'approccio *customer decision journey,* ed evidenzia chiaramente il cambiamento dei comportamenti dei consumatori.

In questo modello ci sono da notare tre particolarità:

- Per prima cosa, come enfatizza il nome stesso, si parla di viaggio e non più di imbuto, dimostrando l'andamento circolare e irregolare del percorso del consumatore lungo il suo processo di acquisto che si dimostra essere sempre meno lineare e sempre più fluttuante attraverso i numerosi punti di contatto che l'azienda cerca di attivare.

Figura 1.2: Rappresentazione del "*customer decision journey*"



Fonte: Court D., Elzinga D., Mulder S., Vetvik O.J. (2009), *The customer decision journey*, McKinsey Quarterly, n.3

- Altra importante differenza dal modello tradizionale sta nel fatto che le marche non presenti nella prima fase di valutazione attiva hanno ancora possibilità di essere considerate negli *step* successivi. Secondo questo approccio, e dai dati riscontrati dagli autori dell'articolo (Court et al. 2009), il numero delle marche tendenzialmente aumenta nella seconda fase del percorso, contrariamente con quanto accadeva nella metafora dell'imbuto. Questo significa che i *brand* possono entrare nel processo o forzare l'uscita dei rivali in ogni fase aprendo grandi opportunità per gli

addetti al marketing che possono aggiungere punti di contatto con le persone che manifestano l'interesse per il prodotto anche a processo già avviato.

- La terza novità del modello del *customer decision journey* riguarda l'importanza del consumatore rispetto agli addetti al marketing.

  Il marketing nel corso degli anni ha sviluppato e utilizzato metodi di tipo *push* per la relazione con i consumatori, spingendo cioè le comunicazioni alle persone con la pubblicità o altri mezzi. Il modello del percorso decisionale del consumatore affianca a questo approccio una visione del marketing definita *customer-driven*.

  Questo significa che la maggior parte dei punti di contatto che l'azienda attiva con i propri clienti derivano direttamente dalle persone e molto spesso sono incontrollabili e non misurabili per le stesse aziende.

  Il consumatore con questo approccio si posiziona al centro delle strategie di marketing, e passa da colui al quale sono spinti i messaggi di comunicazione al co-creatore degli stessi. Si parla di "*empowered consumer*" cioè messo nella condizione di possedere maggiori possibilità informative e di poter influenzare in maniera diretta le strategie aziendali.

Questo potere, come già accennato precedentemente, deriva da un'evoluzione tecnologica importante e dall'avvento di nuove possibilità di interazione e conoscenza dovute all'invenzione di dispositivi mobili che permettono di essere sempre connessi alla rete e racchiudere in tasca o in borsa potenzialmente infinite possibilità.

L'evoluzione tecnologica porta con se un altro aspetto interessante. Se nel *funnel* tradizionale, percorso lineare del consumatore nel suo processo di acquisto, la lealtà e l'*advocacy* erano i punti di arrivo dell'imbuto, ora con la teoria del viaggio circolare del consumatore essi questi importanti valori si possono trovare in altri momenti e possono sorgere nelle persone anche senza che queste compiano l'atto d'acquisto del prodotto.

Con le tecnologie più recenti è facile e probabile voler essere parte di comunità digitali legate ad aziende (Bonchek, France, 2014). Ad esempio Nike+ è una *community* di *runner* appassionati delle calzature tecniche del marchio americano. Questa comunità è composta da persone che non per forza sono clienti del *brand*, così come le *community* di appassionati della Tesla che difficilmente ne possiedono una propria, sono tutti casi in cui i *brand advocate* non hanno compiuto alcun acquisto del marchio per il quale sono appassionati. Questo evidenzia come dal percorso lineare a quello circolare si siano

modificati anche i ruoli dei consumatori nelle diverse fasi. Questo rappresenta una grande opportunità per le aziende che recepiscono il cambiamento, perché le persone fanno esperienza dei *brand* in moltissimi modi oltre l'acquisto del prodotto e grazie alla tecnologia che analizzeremo nel prossimo paragrafo.

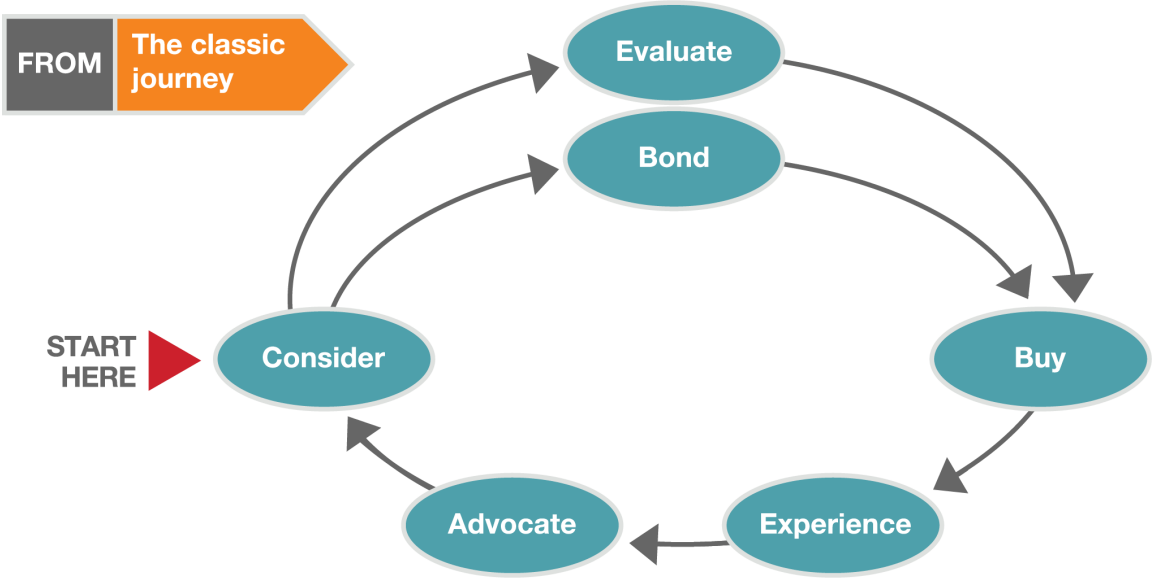
Per concludere l'evoluzione dei modelli decisionali del consumatore c'è da considerare una recente teorizzazione che ha proposto un'ulteriore evoluzione del modello del *customer decision journey*.

Secondo Edelman e Singer (2015) il percorso che il consumatore compie nel suo processo di acquisto si è ulteriormente modificato rendendo necessario un aggiornamento della teoria. Dal modello proposto da McKinsley si evince che le aziende devono investire le proprie risorse per vincere la concorrenza ed entrare in maniera rilevante nella mente del consumatore attraverso nuove tecnologie, ma questo non basta più.

Edelman e Singer, basandosi sulla loro esperienza di consulenza a numerosi *brand*, affermano la necessità da parte delle aziende di modellare attivamente il cammino di decisione dei consumatori, non solamente reagire ai comportamenti di quest'ultimi.

Questo modo di pensare permette alle aziende di utilizzare la *customer decision journey* come uno strumento competitivo con l'obiettivo di ridurre al minimo, se non eliminare, le fasi iniziali di considerazione e valutazione qualora sapesse creare significativo valore per il consumatore.

Figura 1.3: Rappresentazione del "*customer decision journey*"

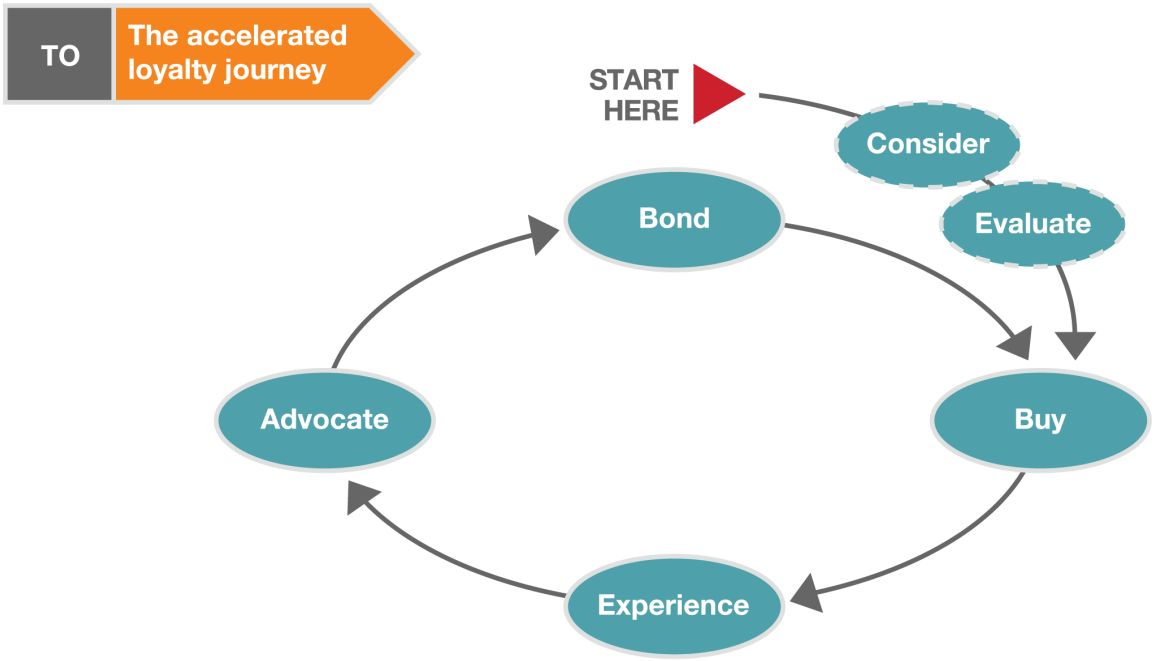


Fonte: Edelman D., Singer M. (2015), *The new consumer decision journey*, McKinsey & Company, ottobre.

Le differenze tra il modello del viaggio teorizzato nei primi anni duemila, chiamato da Edelman e Siger "*The classic journey*", e l'evoluzione più recente emergono anche dalla rappresentazione grafica del percorso d'acquisto.

Questi autori hanno parlato di "*The accelerated loyalty journey*" (Edelmann, Singer, 2015), una teoria che amplia quella analizzata in precedenza e mostra come sia importante riuscire a costruire un legame, *bond*, con il consumatore tale da poter superare le fasi iniziali nei *loop* successivi al primo, portando direttamente al riacquisto.

Figura 1.4: Rappresentazione della "*accelerated loyaly journey*"



Fonte: Edelman D., Singer M. (2015), *The new consumer decision journey*, McKinsey & Company, ottobre.

Viene proposto un superamento della concezione classica della *customer journey*, non tanto sotto l'aspetto del percorso circolare che resta il miglior modo di spiegare il nuovo comportamento del consumatore, ma sul fatto che è importante che la persona venga catturata dal *brand* nei vari momenti del viaggio a tal punto che non abbia intenzione di valutare altre alternative al momento in cui riemerge il bisogno di quel determinato prodotto.

Come ultima considerazione va ricordato che il più importante cambiamento va effettuato nella mente degli addetti al marketing. Come affermato da gran parte degli studiosi citati in precedenza, il fattore fondamentale per poter evolvere la propria azienda in un ambiente di

consumo che si è profondamente modificato, è adattare l'approccio mentale a queste nuove modalità di interazione, di informazione, di valutazione e di acquisto dei prodotti.

1.2 L'importanza dell'esperienza

Spesso il valore aggiunto percepito dal cliente sta nell'esperienza, non nel prodotto in sé. Con questa frase potremmo riassumere il concetto che le imprese devono avere sempre più in mente per farsi scegliere dalle persone e che sarà analizzato in questo paragrafo. C'è da tener presente che l'esperienza deve essere confrontata con la soddisfazione del cliente, e spesso queste esperienze non sono pianificabili o controllabili dalle aziende.

1.2.1 L'esperienza come proposta economica e leva di marketing

Nell'ambito degli studi sul consumatore le prime apparizioni del termine "esperienziale" si hanno negli anni ottanta con l'opera di Holbrook e Hirschman (1982), i quali definiscono l'*experiential views* come un approccio che si focalizza sulla natura simbolica, edonistica ed estetica del consumo, e che si fonda sulla concezione dell'esperienza[1] di consumo come attività svolta alla ricerca di fantasie, sensazioni e divertimenti.
A questa teoria seguirono diversi studiarono la materia e che potremmo dividere in tre filoni principali:

- Un primo gruppo di autori analizzano l'esperienza di acquisto e di utilizzo dei prodotti e suggeriscono strumenti manageriali per rendere tali prodotti esperienziali. Ciò significa arricchirli di contenuti emozionali e significati per renderli fonte di esperienza per il consumatore.
- Il secondo gruppo si concentra maggiormente sulla *shopping experience* e cerca di comprendere le determinanti dell'esperienza nel punto vendita per ricavare implicazioni manageriali al fine di rendere il luogo fisico un luogo esperienziale.
- Un terzo filone di studi si concentra sull'esperienza come oggetto di scambio, cioè come prodotto a sé stante.

[1] Gli autori la chiamano "*consumption experience".*

Tra questi molteplici autori si è deciso di privilegiare le due tesi considerate tra più famose e autorevoli degli studiosi che con i loro scritti hanno maggiormente rivoluzionato le teorie economiche e di marketing in merito al tema dell'esperienza.

Negli anni '90 Pine e Gilmore (2000) hanno messo in luce come l'economia, e di conseguenza il marketing, stesse cambiando anche dal punto di vista di ciò che proponeva agli individui e come questa proposta dovesse avere un forte valore aggiunto per essere apprezzata.

Secondo gli autori, l'ultima e più recente frontiera economica è legata alle esperienze e proprio queste sono le proposte a più alto valore aggiunto per le persone.

Se all'inizio nel mercato erano scambiate le *commodity*, materiali naturali fungibili, in cui il marketing come lo conosciamo oggi non aveva senso di esistere, con il miglioramento del regime economico e la rivoluzione industriale si è arrivati alla produzione di beni.

I beni furono l'evoluzione delle *commodity* attraverso lavorazioni industriali ed avevano un maggior valore rispetto alle materie prime utilizzate a causa del processo di trasformazione e i maggiori costi sostenuti. In questa fase economica nacque anche il marketing visto come quello strumento necessario per vendere il bene nel mercato.

Il processo produttivo lento e standardizzato, anche al raggiungimento di economie di scala, ha richiesto con l'evoluzione tecnologica sempre meno di manodopera e nel contempo il benessere sociale aumentava. In questo scenario subentrò quindi una nuova necessità delle persone, quella dei servizi. Essi sono attività intangibili e personalizzate per clienti conosciuti alla quale viene attribuito un valore ancora maggiore rispetto ai beni in quanto sono mansioni che il cliente non vuole o non sa svolgere in prima persona.

Man mano che i servizi aumentano, diventano sempre più personalizzati e le tipologie di cliente si moltiplicano esponenzialmente si giunge ad una progressiva e inesorabile saturazione sia del mercato dei beni che del mercato dei servizi in particolare a causa dell' avvento delle tecnologie esaminate al paragrafo precedente e come si è potuto capire hanno portato notevoli cambiamenti per imprese e persone.

La nuova offerta ricercata dalle impese diventa così l'esperienza. Essa è qualcosa di memorabile, che aggiunge ulteriormente valore ad un momento o alla fruizione di un prodotto/servizio. Questo permette di creare un ricordo nella mente del consumatore che sarà più potente di ogni altra comunicazione e se sarà positivo e indimenticabile sarà la base per una fedeltà duratura o quantomeno un positivo passaparola.

"Nel comprare un servizio una persona acquista una serie di attività intangibili che vengono svolte per suo conto. Ma quando compra un'esperienza questa persona paga per poter trascorrere del tempo a gustarsi una serie di eventi memorabili messi in scena da un'impresa come in una rappresentazione teatrale, per coinvolgerlo a livello personale."[2]

Pine II B.J., Gilmore J.H. (2000)

Con questa teoria, si tiene a precisare, non vengono eliminate le famose 4P del marketing teorizzate da Kotler (1999), ma devono essere rivisitate in chiave esperienziale.
La *customer experience* è una combinazione dei quattro elementi chiave, *product*, *price*, *place* e *promotion,* tali che il cliente viva un emozione che percepisce come valore aggiunto rispetto al prodotto in sé, presso qualunque punto di contatto con il *brand* e che permetta all'azienda di offrire il bene ad un prezzo più elevato grazie a questa componente esperienziale.
Un esempio che Pine e Gilmore (2000) riportano nel loro libro e che spiega molto bene quanto le esperienze abbiano valore per le persone, dimostrando quindi alle aziende quanto sia importante sforzarsi di far vivere spontanei momenti positivi ai propri clienti, è quello del caffè.
Volendo considerare il caffè come una *commodity*, cioè partendo dal chicco e da i suoi produttori, esso vale attorno ai 2 centesimi a tazzina. Se questo produttore lavora i chicchi rendendoli caffè in polvere, macinandoli imballando il prodotto e vendendolo, può applicare un prezzo leggermente superiore alla materia prima, pari a circa 10-15 centesimi a tazzina. Quando questo stesso caffè viene preparato in un bar o in una trattoria esso assume un valore già molto più elevato di circa un dollaro[3]. Ma se questo stesso caffè, preparato con lo stesso metodo, viene servito al caffè Florian in Piazza San Marco a Venezia ecco che il prezzo diventa enormemente più elevato. In quest'ultimo caso però non si paga più per il bene o il servizio in sé ma il maggior valore è legato all'esperienza, al luogo, all'atmosfera in cui si è immersi. Ne vale la pena? Molto probabilmente si se l'esperienza è memorabile.

---

[2] Pine II B.J. e Gilmore J.H. (2000), *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*, Rizzoli Etas
[3] Gli autori, essendo americani, utilizzano come unità monetaria il dollaro, le proporzioni restano invariate anche trasformando il tutto in euro.

Per capire meglio che tipologia di esperienza si addice maggiormente al prodotto o servizio che l'azienda vuole promuovere, o per comprendere che esperienza si sta mettendo in scena, è importante conoscerne le caratteristiche (Pine II B.J., Gilmore J.H, 2000)

I due studiosi americani hanno proposto un modello schematizzato per raggruppare le possibili tipologie di esperienza che permettono il coinvolgimento del cliente.

Questo modello si articola lungo due assi o dimensioni:

- Il primo asse, che nella rappresentazione sarà collocato in orizzontale, è legato alla partecipazione della persona all'esperienza stessa, cioè se esso è attivo o passivo nel vivere il momento memorabile.

  Troviamo quindi ad un estremo la *partecipazione passiva* in cui il consumatore è semplicemente spettatore di quanto gli accade intorno e gli esempi principali di esperienze a partecipazione passiva sono l'osservazione di uno spettacolo o l'ascolto della musica ad un concerto.

  Dall'altra parte dell'asse collochiamo la *percezione attiva* del cliente, il quale agisce personalmente sulla *performance* o sull'evento alla quale sta partecipando. L'esempio più semplice per capire questa dimensione è la pratica sportiva, in cui la persona agisce attivamente per creare l'esperienza.
- La seconda dimensione descrive il coinvolgimento della persona con l'ambiente esterno nel quale si svolge l'evento o la *performance*. Rappresentato nell'asse verticale questa dimensione ha come estremi da un lato l'*assorbimento* e dall'altra l'*immersione*.

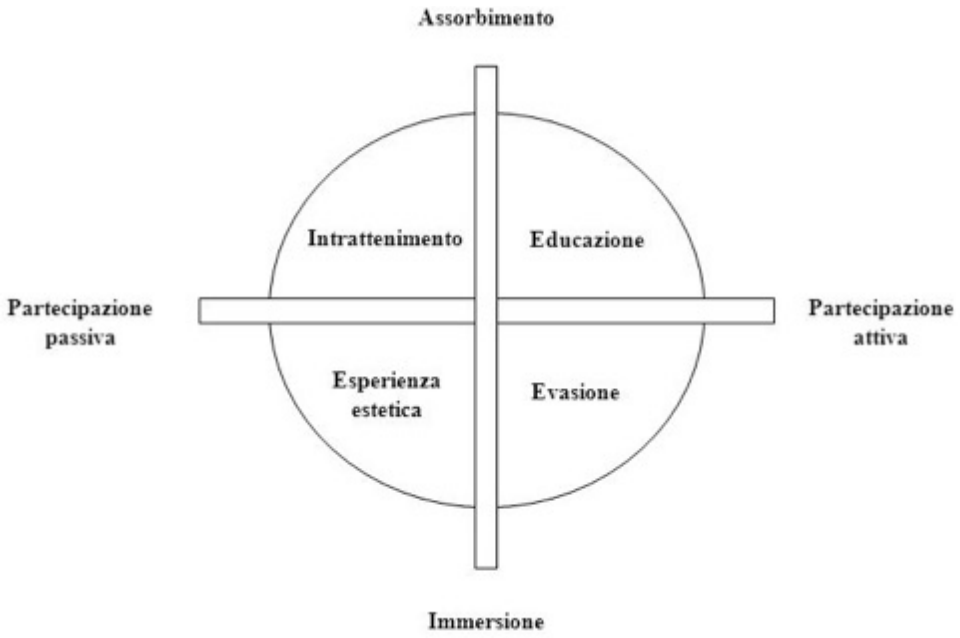
  Per assorbimento si intende quando l'esperienza penetra nella persona attraverso la mente, come ad esempio la visione di un film al cinema o l'ascolto di una lezione universitaria.

  Con l'immersione invece, l'individuo si trova all'interno dell'esperienza stessa, prendendo parte fisicamente o virtualmente di ciò che accade attorno a sé. Qui ci sono diverse tecnologie recenti che permettono di aumentare la realtà che ci circonda e sono ottimi esempi di esperienza con alto grado di immersione.

Dalle possibili combinazioni di queste due dimensioni emergono quelle che gli autori Pine e Gilmore (2000) chiamano ambiti dell'esperienza. Si tratta di quattro tipologie di

esperienze che si ottengono combinando tra loro diversi gradi di partecipazione e coinvolgimento della persona.
Gli ambiti e le dimensioni delle esperienze sono rappresentate dagli stessi autori con la figura seguente (Fig. 1.5).

Figura 1.5: Dimensioni e ambiti dell'esperienza



Fonte: Pine II B.J., Gilmore J.H. (2000), Oltre il servizio. L'economia delle esperienze, Rizzoli Etas, pag. 35

- Il primo ambito è quello dell' *intrattenimento:* si genera in tutti quei casi in cui le persone assorbono passivamente attraverso i sensi l'esperienza che li circonda. Questa tipologia di esperienza è quella che attualmente viene messa in atto più facilmente dalle aziende perché richiede uno sforzo minimo in termini di strategie di coinvolgimento e tutta la creatività si concentra nella realizzazione di eventi o *performance* accattivanti.
- L'ambito dell'*educazione* è invece il secondo; in questo caso il grado di coinvolgimento della persona rimane lo stesso ma implica una partecipazione attiva a ciò che sta succedendo nell'ambiente circostante.
  L'esempio più scontato è quello dello studente il quale si deve impegnare in prima persona per aumentare le proprie conoscenze e capacità in un esperienza educativa.

- Il terzo è l'ambito dell'*esperienza estetica* in cui i consumatori si immergono nell' evento o nell'ambiente circostante in maniera per lo più passiva e senza avere influenza su di esso. Le visite turistiche sono esempi di questo ambito , sia che siano in luoghi naturali sia in scenari o eventi artificiali o con realtà virtuali.
- L'ultimo abito dell'esperienza che si individua dall'intreccio delle dimensioni della partecipazione e del coinvolgimento è quello dell'*evasione*.

  In questo caso c'è una profonda immersione e partecipazione della persona al ciò che accade. L'ospite di questo tipo di esperienze diventa protagonista in prima persona e creatore della *performance*. Tipici esempi sono le attività fisiche come gli sport estremi, per turisti avventurosi e pronti a mettersi alla prova.

Le esperienze più ricche di valore per le persone, e di conseguenza che creano ricordi positivi, saranno quelle che riusciranno a combinare i diversi ambiti e graficamente si posizioneranno nel punto centrale della figura.

L'altra tesi che si vuole enunciare in questo elaborato è una visione sul tema dell'esperienza legata al marketing, più che all'economia in generale, è fornita da Bernd H. Schmitt (1999), il quale basa la concezione di "*experiential marketing"* su quattro concetti chiave: focus sull'esperienza del cliente, considerazione della situazione di consumo, riconoscimento dei driver razionali ed emozionali di consumo ed impiego di strategie gestionali eclettiche.

Il cambiamento del paradigma del marketing in chiave esperienziale comporta un cambiamento di focus sul consumatore e sulle dinamiche di acquisto che fa emergere alcune differenze rispetto allo schema tradizionale. Questo non significa però che siano teorie alternative o che il focus sul consumatore abolisca le teorie tradizionali, ma è opportuno adattare le teorie di marketing all'obiettivo esperienziale a cui aspirano le aziende.

Le differenze del marketing esperienziale rispetto a quello tradizionale secondo Schmitt sono sintetizzabili nella tabella riportata di seguito, è importante che se si vuole intraprendere un marketing che aggiunga valore per il cliente e che abbia al centro della strategia la persona più che la vendita, si sposti il focus dalla colonna di sinistra a quella di destra della tabella 1.1 a pagina seguente.

Tabella 1.1: Marketing tradizionale vs Marketing esperienziale

Marketing Tradizionale	Marketing esperienziale
Acquisto	Consumo
Attributi funzionali e benefici del prodotto	Esperienza intera del consumatore
Consumatore come decision–maker razionale	Consumatore come individuo razionale ed emotivo
Modelli e strumenti utilizzati maggiormente analitici e quantitativi	Strumenti più eclettici

Fonte: ns elaborazione

Dagli assunti chiave di quest'ultima teoria, si evincono cinque tipi di esperienze denominate SEM, l'acronimo di *strategic experiential modules*.

In questi moduli esperienziali sono da considerare tutte quelle esperienze sensoriali, emozionali, cognitive, comportamentali e relazionali. L'obiettivo finale di questo approccio al marketing è la ricerca dell'esperienza olistica nella quale convivono i vari moduli per una piena, memorabile proposta al consumatore.

I principi dell'*experience economy* e dell'*experiential marketing* danno vita ad un filone manageriale di gestione delle aziende in cui la concezione della *customer experience* si associa all'idea che per creare valore l'esperienza deve essere, come più volte ricordato dagli stessi studiosi, "memorabile", "olistica" e "straordinaria".

Ora non resta che capire come queste esperienze possono essere utilizzate dalle aziende e cosa richiede il consumatore moderno per poter dire di aver vissuto una "bella esperienza".

1.2.2 Le determinanti della customer experience

Gli studi nel campo dell'esperienza che sono stati analizzati al paragrafo precedente, e che hanno posto le basi per capire l'importanza di questa nuova forma di offerta e nuovo modo di fare marketing, si sono ulteriormente evoluti con la consapevolezza di dover portare in tutto questo al centro il consumatore.

Secondo Gentile, Spiller e Noci (2007) l'esperienza di consumo deriva da una serie di interazioni tra cliente, prodotto e azienda che provoca una reazione. Le caratteristiche principali stanno nel coinvolgimento e nella natura personale delle interazioni,

Per Meyer e Schwager (2007) "la *customer experience* è la risposta soggettiva dei consumatori a ogni contatto diretto e indiretto con l'organizzazione."

Questi contatti possono avvenire tramite gli acquisti, nel caso di quelli diretti, oppure con incontri non programmati con il brand, come attraverso la pubblicità, le recensioni o le raccomandazioni di conoscenti.

In tutti i casi si nota come l'esperienza derivi dall'interazione con la marca in maniera più o meno controllata dall'azienda. Risulta quindi sempre più importante per quest'ultime attivare delle strategie per capire luoghi e modi di contatto con le persone e migliorare queste interazioni.

In molte aziende si inizia a vedere un cambio di focus per centrare ogni attività sul consumatore e sul rapporto con esso, e si inizia ad utilizzare l'approccio del CRM, acronimo di *Customer Relationship Management*.

Questo può essere definito come il processo di gestione delle relazioni con i clienti per far aumentare il valore percepito del prodotto e renderli fedeli all'azienda.

Con la diffusione del concetto di *customer experience* si è andato ad affermare un nuovo tipo di approccio che viene definito *Customer Experience Management*, CEM.

Le differenze principali tra queste filosofie di business si concretizzano in termini di obiettivi, *timing* e *audience* (Tabella 1.2, pag 20).

Mentre il CRM raccoglie informazioni sui consumatori, il CEM raccoglie le opinioni delle persone sull'azienda cercando di capire le reazioni immediate alle esperienze di contatto con i *touchpoint* aziendali. Proprio grazie al CEM si può creare la giusta *customer experience* per proporre ai consumatori un'offerta che colmi la distanza tra le loro aspettative e l'esperienza vissuta.

Questa distinzione, però, non intende rappresentare una cesura netta tra i due approcci al consumatore. Le aziende scelgono tendenzialmente la filosofia di business che ritengono si adatti meglio al prodotto e all'organizzazione interna.

Tabella 1.2: Confronto tra CRM e CEM

	CRM	CEM
What	Rileva ciò che l'impresa conosce dei propri clienti	Rileva ciò che i clienti pensano dell'impresa
When	Dopo le interazioni con l'impresa	Al momento dell'interazione con l'impresa
How	Dati sui consumi, metriche digitali, ricerche di marketing	*Survey*, osservazione diretta, *voice of customer research*
Purpose	Guidare il *cross selling* e aumentare la domanda dei prodotti	Diminuire il gap tra l'aspettativa e l'esperienza

Fonte: ns elaborazione su Meyer C., Schwager A. (2007), *Understanding customer experience*, Hardvard Business Review, febbraio

Grazie all'approccio del *Customer Experience Management* è possibile cercare di delineare quali siano i fattori determinanti per il consumatore per la creazione dell'esperienza. L'individuazione puntuale di questi aspetti è altresì necessaria per la corretta allocazione delle risorse nei driver più utili e significativi per contatto con i propri clienti.

In letteratura ci sono stati diversi autori (Jain e Bagdare., 2009; Verhoef et al, 2009; Sathish e Venkatesakumar, 2011; Ismail 2011) che hanno cercato di sintetizzare le determinanti della *customer experience* e hanno individuato una serie di punti che possono influenzare la percezione del consumatore nei confronti dell'azienda nei momenti d'acquisto.

Queste teorizzazioni, basate anche su ricerche empiriche, prendono in considerazione parametri che potrebbero necessitare di alcuni adattamenti, soprattutto di senso, nel caso dei diversi settori in cui le aziende operano. Questo si ritiene utile da precisare in previsione delle analisi successive nel corso della tesi in quanto non è detto si ritrovino tutte le determinanti che ora si andranno ad analizzare.

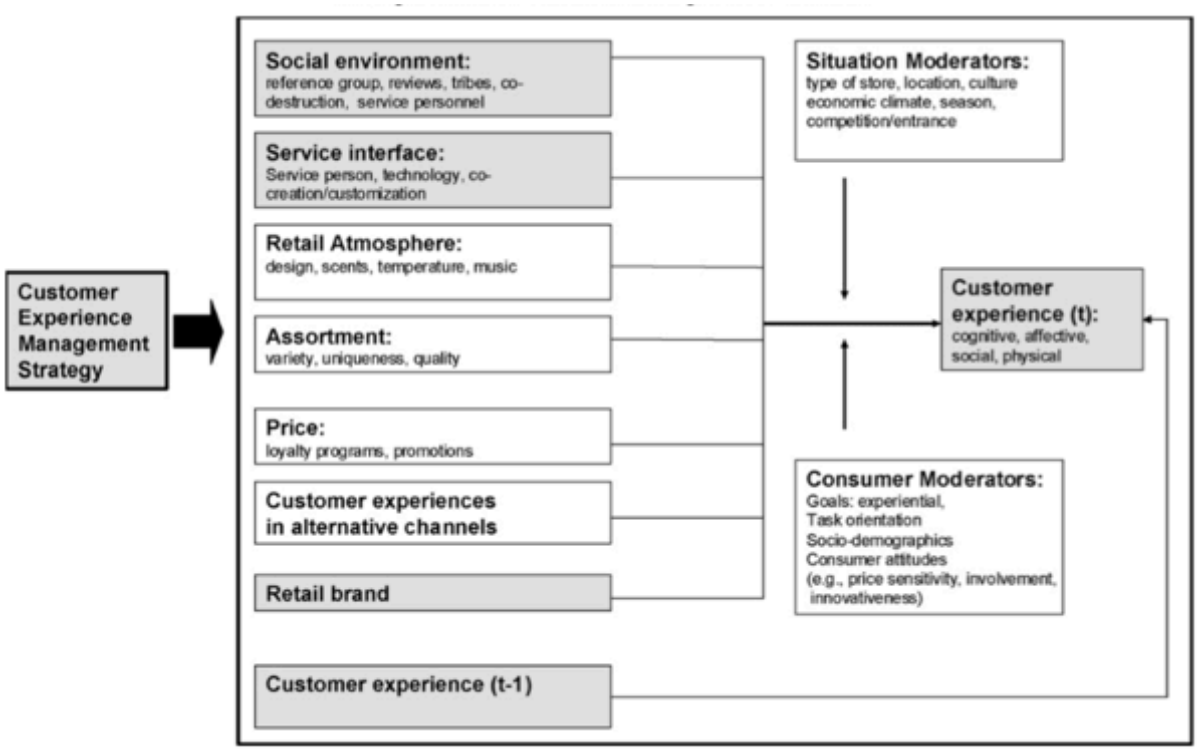
Inoltre è importante valutare questi parametri, anche con un occhio alle nuove forme di consumo e i nuovi percorsi d'acquisto del consumatore. Ciò significa che i luoghi che analizzeremo, le interazioni o l'atmosfera del negozio che tra gli altri saranno individuati come fattori importanti per l'esperienza, dovranno essere considerati anche in chiave

tecnologica e multicanale proprio come è il percorso del consumatore attraverso le tecnologie e le interazioni fisiche con altre persone o con i *brand*.

La teoria che si reputa migliore nel sintetizzare le determinanti dell'esperienza d'acquisto del consumatore è quella di Verhoef et al. (2009) i quali individuano in otto macro-categorie gli aspetti da tener in considerazione per creare un'esperienza unica e memorabile.

Le categorie che racchiudono le possibili cause che influenzano l'esperienza sono sintetizzati graficamente dagli stessi autori e rappresentati nella figura seguente (Fig 1.6).

Figura 1.6: Modello concettuale per la creazione della *customer experience*



Fonte: Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M. e Schlesinger L.A. (2009), *Customer experience management: determinants, dynamics and management strategies*, Journal of Retailing, Vol.85, No 1, p. 32

A questo punto è possibile analizzare singolarmente le otto categorie, ricordando che saranno osservate anche in ottica digitale, ossia cercando di capire come influiscono nell'esperienza digital del consumatore in quanto sarà quello l'obiettivo finale di questo elaborato di tesi. Questo rende necessaria una riflessione che va oltre quella fatta da Verhoef et al su queste determinanti della customer experience da loro individuate.

Le otto categorie individuate dagli autori sono:

1. *Social environment* (ambiente sociale): l'esperienza delle persone è fortemente influenzata dall'ambiente sociale che le circonda. Nei punti vendita come negli spazi online i consumatori interagiscono con il personale e gli altri clienti e si scambiano informazioni.

   Le aziende si concentrano molto nel migliorare la relazione tra i clienti e il personale tralasciando spesso quello che può accadere nelle interazioni tra consumatori stessi. È molto importante monitorare il più possibile la propria clientela, o potenziali interessati al brand, cercando di capire l'effetto sociale dei prodotti. Spesso infatti le aziende sono più o meno preferite per la concezione sociale che si ha delle persone che utilizzano o preferiscono i prodotti di quella marca.

   Inoltre l'interazione sociale con l'ambiente e le altre persone influenza molto la percezione individuale dell'azienda nella mente del consumatore, cosa che determina la successiva propensione al *word-of-mouth*[4] positivo piuttosto che negativo.

   Ad ulteriore conferma dell'importanza dell'ambiente e dell'esperienza positiva, sia essa fisica o digitale, c'è una curiosa statistica secondo la quale nel caso di esperienza negativa una persona condivide il disagio di questo episodio in media con dodici persone, contro le nove alle quali racconta e con le quali rievoca un'esperienza positiva vissuta[5].

2. *Service interface* (servizi di assistenza): con questo termine si indicano tutti i servizi messi a disposizione dell'azienda per assistere il consumatore in ogni fase del processo d'acquisto.

   Dalla fase della scelta fino all'assistenza post vendita le persone si aspettano che l'azienda riesca ad aiutare e risolvere ogni bisogno o problema, è importante cercare di non deludere tale aspettativa. I canali digitali permettono di migliorare l'interazione con le persone che necessitano di aiuto diretto sia in termini di tempo che di qualità del servizio.

---

[4] *Word-of-mouth* è il termine comunemente usato nel lessico del marketing, e in lingua anglosassone, per definire il passaparola spesso legato ad opinioni personali e modi di pensare in merito a determinati argomenti.

[5] Questa ricerca viene citata nell'articolo di Newman D. (2015), *Customer experience is the future of marketing*, Forbes.

In questa sezione si inserisce naturalmente il discorso della preparazione del personale aziendale in ottica di interazione con il cliente e risoluzione di problemi. La *customer experience* è determinata fortemente dal rapporto e dalla qualità delle interazioni che si hanno con l'azienda al momento del bisogno. L'evoluzione di questo fattore spinge sempre più verso l'utilizzo di tecnologie che permettono di migliorare l'esperienza del cliente, mantenendo il rapporto più possibile umano e sfruttando la possibilità di essere sempre reperibili e sempre informati.

3. *Retail atmosphere* (Atmosfera del punto vendita): numerosi studi di sociologia dimostrano che l'atmosfera di un ambiente condiziona molto il comportamento delle persone che ci sono al suo interno. Il punto vendita non fa eccezione e molto probabilmente lo stesso si può dire dello *shop online*, seppur con parametri diversi.

   Con il termine atmosfera in questo caso si intendono tutti quelli attributi del punto vendita fisico che concorrono a creare l'ambiente in cui i consumatori si trovano a compiere le decisioni d'acquisto. Dalla musica alla disposizione degli scaffali e degli espositori sono tutti elementi che possono determinare la positività di una esperienza. Cercare di capire quali elementi, colori e disposizioni sono più apprezzate dai propri clienti aiuta a creare un immagine di marca migliore nella mente delle persone.

   Una riflessione può essere fatta anche sui canali online delle aziende, sempre più diffusi e utilizzati. Potremmo considerare come atmosfera, in questo caso, tutto ciò che riguarda la disposizione dei prodotti nelle pagine, i colori utilizzati e le sensazioni che evocano, la presenza di musica di sottofondo e la semplicità di navigazione. Questi elementi senza dubbio agevolano una *customer experience* da ricordare, o che inconsciamente trasmette sensazioni positive che in futuro faranno preferire quell'azienda piuttosto che un'altra.

   Un filone molto importante di studi si sta affermando per capire la *user–experience* dei siti *web*, proprio questo aspetto permette di affermare che l'atmosfera possa risultare determinante anche nella *digital experience*.

   A questo fattore è legato il solo problema della misurazione oggettiva, per quanto si creino parametri o si cerchi di studiare la mente del consumatore non è ancora possibile oggettivamente stabilire se si è stati in grado di creare un'atmosfera positiva.

4. *Assortment* (Assortimento): fattore molto importante per determinare l'esperienza positiva del consumatore è l'assortimento. Con questo termine si intende l'insieme dei prodotti che un'azienda propone ai clienti per soddisfare i propri bisogni.

   Gli aspetti significativi dell'assortimento sono in particolare la varietà, la dimensione, la qualità e l'unicità.

   Una proposta varia non è sinonimo di offerta qualitativamente elevata, e spesso non c'è proporzionalità con la positività dell'esperienza. Lo studio della varietà dell'offerta è importante per cercare di proporre sempre i prodotti giusti in base ai gusti che manifestano i diversi gruppi di consumatori.

   Per quanto riguarda la dimensione, che si può definire anche come quantità di prodotti, c'è da sottolineare che non vige la regola secondo cui più prodotti si hanno più si è preferiti. Anche in questo caso valgono le riflessioni fatte per la varietà dell'assortimento, una grande quantità permette una vasta scelta ma richiede ai consumatori molto tempo per valutare le diverse alternative e potrebbe creare situazioni frustranti invece che trasmettere intenzioni positive.

   A questo si uniscono gli aspetti della qualità e dell'unicità dei prodotti offerti. Tanto più questi prodotti sono di ottima qualità e tanto più sono difficili da reperire altrove, maggiore sarà la probabilità che l'esperienza d'acquisto sia soddisfacente. Spesso a questo proposito si ricorre alla creazione di linee esclusive per determinati punti vendita o renderli disponibili solamente nello *store online*.

5. *Price* (Prezzo): questa variabile è forse quella che più condiziona le scelte di acquisto delle persone. È anche una determinante importante per il risultato economico dell'azienda e influenza il suo successo sul mercato.

   Per influenzare l'esperienza questo aspetto è importante se legato alla strategia delle promozioni, le quali possono essere proposte con diverse modalità, dai campioni ai buoni sconto, dalle offerte ai premi fedeltà, ma che comportano sempre vantaggi economici per il cliente.

   Lo sfruttamento congiunto di più tipologie di promozioni permette un coinvolgimento del consumatore e una possibilità di attrazione dei potenziali clienti che non hanno ancora concluso il processo decisionale d'acquisto.

6. *Alternative channels* (Canali alternativi): con questo termine si intende analizzare la molteplicità di canali di comunicazione e di vendita attraverso i quali le persone entrano in contatto con l'azienda lungo il percorso d'acquisto.

   Integrare e coordinare le attività presentate al pubblico su ogni singolo canale è fondamentale per presentare una offerta e informazioni complete in ogni momento e in ogni luogo le persone manifestino l'intenzione di acquistare un prodotto.

   La tecnologia sotto questo punto di vista offre importanti opportunità per dimostrare ai consumatori di essere aziende innovative e stupire con l'utilizzo di nuovi canali di comunicazione. In ottica della *customer experience* questa variabile determina in maniera importante la qualità dell'esperienza e permette di poter raggiungere le persone in molti modi, in diversi momenti e sempre offrendo un valore aggiunto.

   L'analisi dell'importanza di utilizzare e presidiare diversi canali di comunicazione e vendita sarà importante argomento di discussione anche nei successivi capitoli, spostando il punto di vista dal lato aziendale per capire l'evoluzione delle strategie che portano i *brand* ad osservare il mercato in ottica *omnichannel*.

7. *Retail brand* (Marchio del venditore): la marca influenza in maniera importante le scelte e i comportamenti delle persone. Tanto più la percezione è positiva, o tanto maggiore è l'*awareness* del brand tanto maggiori saranno le possibilità di essere considerato tra le opzioni d'acquisto e di attribuirne anche un valore elevato.

   Nel vivere la *customer experience* i fattori che influenzano la *brand perception* sono fondamentali in quanto da questi derivano una serie di aspettative che ci si aspetta vengano soddisfatte dall'azienda. Il legame *brand* – esperienza è quindi molto stretto e tramite il simbolo, il logo e/o il termine che indentifica e differenzia l'azienda dai *competitor* si può manipolare la percezione delle persone nei confronti dei valori, dell'immagine, dei gusti e dello status che la marca trasmette. Questo inevitabilmente influenza ogni punto di contatto con il *brand* stesso nonché l'intera *shopping experience*.

   Inoltre il *brand* influenza le altre determinanti della *customer experience.* Basti pensare a come un marchio possa influenzare la propensione di spesa degli individui per determinati prodotti, o come aumenti la percezione della qualità di un bene rispetto a quanto è realmente.

Capire come il proprio *brand* è percepito dalle persone è una chiave importante per migliorare le azioni atte alla creazione di una positiva esperienza di consumo.

8. *Customer experience* (t-1): l'ultimo fattore che influenza la *customer experience* deriva dal fatto che ogni momento della quotidianità non è a se stante ma è inserito in un susseguirsi di eventi che si influenzano vicendevolmente in maniera importante.

   L'esperienza non deriva da un'interazione unica e limitata nel tempo con il punto vendita o con il sito web o con le pagine social dell'azienda, ma è il risultato di numerosi momenti di contatto che avvengono in luoghi e con dinamiche spesso molto differenti. Ogni fase della *customer decision journey* ha delle peculiarità e delle dinamiche che concorrono a creare nella mente del consumatore l'esperienza di consumo e la somma di queste percezioni crea l'esperienza olistica che la persona sperimenta e crea in sé.

   Le fasi che influenzano l'esperienza si estendono dalle prime fasi di ricerca fino alle interazioni post-acquisto.

   Nel corso del tempo il susseguirsi di elementi positivi crea nelle persona una soddisfazione che porterà ad influenzare positivamente le aspettative future.

Emerge da questo ultimo punto trattato un tema che si reputa interessante approfondire, e si tratta del rapporto tra l'esperienza e la soddisfazione. Sono concetti che si possono collegare? Possono essere l'uno la conseguenza dell'altro? E la *loyalty* può derivare dall'esperienza positiva che offre soddisfazione al cliente?

1.2.3 Soddisfazione e *loyalty* connesse all'esperienza

"*L'esperienza è diventata oramai la chiave per il successo. Il vero valore aggiunto che le aziende devono ricercare*" (Newman, 2015).

Il rapporto che tutti noi abbiamo con i brand si basa su quello che ci fanno provare, le emozioni e, come è emerso dai paragrafi precedenti, le sensazioni che percepiamo quando entriamo in contatto con le aziende sono essenziali per posizionare nella mente una marca.

L'esempio più evidente è Apple, i cui prodotti costano anche tre volte di più della concorrenza, ma è divenuto il brand icona di tecnologia e *design* tanto da essere

apprezzato e ambito da milioni di consumatori di tutto il mondo i quali sono disposti a pagare un prezzo più elevato pur di possedere uno o più prodotti dell'azienda di Cupertino.

Da alcune ricerche citate da Newman (2015) nel suo articolo emergono altre considerazioni interessanti per capire quanto sia significativa un'esperienza positiva per fidelizzare il cliente e permettere all'azienda di essere preferita e raccomandata dai propri consumatori. Queste ricerche evidenziano che sono necessarie in media dodici esperienze positive per recuperare la credibilità e la fedeltà di un consumatore che ha vissuto un'esperienza negativa proposta dall'azienda. Le persone sono sempre meno tolleranti e hanno l'aspettativa di essere sempre trattate con la massima importanza che meritano. È necessario non deludere questa aspettativa, ed è chiaro da questo dato come sia indispensabile cercare di non sbagliare approccio con i propri attuali o potenziali clienti in ogni punto di contatto con il *brand*.

L'esperienza, riprendendo i termini usati da Pine e Gilmore (2000), deve essere positiva, soddisfacente e memorabile tutti attributi importanti per generare soddisfazione nel cliente. Di conseguenza quando si intende studiare la *customer experience* non si può prescindere dal capire la relazione di questa con la *customer satisfaction* e la *brand loyalty*. Prima però di capire il legame tra esperienza e soddisfazione, è necessario evidenziare le differenze che ci sono tra i due termini.

Spesso sono utilizzati in maniera intercambiabile per definire la felicità delle persone per i prodotti acquistati, ma in realtà non sono sinonimi.

La soddisfazione, chiamata anche *customer satisfaction,* rappresenta solo parte dell'esperienza di consumo, in particolare essa è legata all'uso del prodotto dopo averlo comprato. Il cliente soddisfatto è colui che apprezza il prodotto e nel contempo ha gradito anche le fasi precedenti che si snodano dalla ricerca, alla scelta e alla compravendita vera e propria. Inoltre la soddisfazione può essere l'obiettivo a lungo termine dell'esperienza.

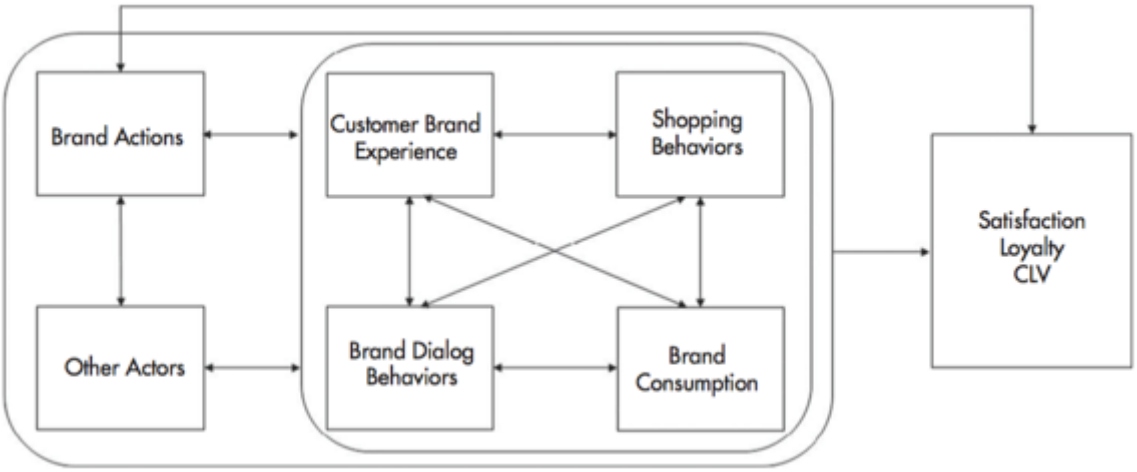
L'esperienza invece è un concetto che prescinde dall'atto di acquisto e può essere vissuta da una persona anche senza essere consumatore, ma semplicemente entrando in contatto col brand per motivi anche diversi dal bisogno di consumo.

I due concetti seppur diversi sono fortemente collegati per il fatto che sono reciprocamente determinanti per la migliore realizzazione sia di un'esperienza coinvolgente sia per una soddisfazione nel consumo.

Klaus e Maklan (2011) sono due studiosi europei che propongono la teoria secondo cui le conseguenze della *customer experience* sono individuate nella soddisfazione, nella *loyalty* e nel *word-of-mouth*[6]. Tutti e tre gli effetti sono generati da interazioni positive tra brand e consumatore e portano l'azienda in una posizione di preferenza nella mente del cliente catturato. Questi effetti di un'esperienza positiva generano anche, in maniera inevitabile, un circolo di aspettative per le successive interazioni con il brand e di queste aspettative sarà necessario tener conto per poter continuare a generare soddisfazione nella scelta di acquisto dei prodotti con quel marchio.

Nella figura seguente, proposta da Maslowka et al. (2016), vediamo come questo gruppo di autori concepiscano soddisfazione e fedeltà del consumatore come una conseguenza di una serie complicata di azioni e modi di fare dell'azienda che creano un valore aggiunto per il cliente e un rapporto sempre più indissolubile con il *brand*.

Figura 1.7: *Customer engagement ecosystem*



Fonte: Maslowka E., Malthouse E.C., Collinger T. (2016), *The customer engagement ecosystem*, Journal of Marketing Management, Vol 32, No 5, 469-501

Dall'altra parte è innegabile che anche *loyalty* e soddisfazione agevolino l'esperienza della persona.

È importante per le aziende individuare le tecniche migliori per monitorare quindi sia la soddisfazione che l'esperienza del cliente, riprendendo i concetti già citati di CRM e CEM, in maniera integrata e congiunta con l'obiettivo di coinvolgere e soddisfare i clienti che

[6] *Word-of-mouth* è il termine comunemente usato nel lessico del marketing, e in lingua anglosassone, per definire il passaparola spesso legato ad opinioni personali e modi di pensare in merito a determinati argomenti.

entrano in contatto con uno dei diversi canali in cui l'azienda comunica o vende i propri prodotti.

1.3 Le tecnologie alla base dell'evoluzione dei paradigmi del marketing

Per capire le evoluzioni nei comportamenti dei consumatori bisogna capire cosa è cambiato nello scenario attorno ad essi e come sono cambiati i modelli di interazione tra le persone e con le aziende.

Le innovazioni che di seguito saranno analizzate hanno creato dei nuovi luoghi di interazione e di consumo che si sono aggiunti a quelli preesistenti con paradigmi e modalità di fruizione molto diverse.

L'analisi dell'evoluzione tecnologica permette di capire come sia sempre più importante per gli esperti di marketing, e per i decisori aziendali, considerare i concetti di *customer decision journey* o di *customer experience* non solamente in maniera lineare e limitata ai canali tradizionali ma sempre più collegata e coerente con il movimento delle persone lungo tutti i luoghi di contatto con l'azienda.

Si vuole chiarire sin d'ora che le innovazioni tecnologiche che saranno presentate in questo paragrafo hanno modificato da un lato il percorso di acquisto delle persone, oltre alla loro vita quotidiana, dall'altro le aspettative di esperienza che ognuno si crea nei confronti dei *brand*. Ecco quindi che le imprese, che siano di produzione o di distribuzione, dovranno adattare, anticipare e cogliere al meglio le occasioni per catturare i consumatori.

Tre saranno i temi principali affrontati in seguito: la creazione di internet e del *web*, che ha cambiato il mondo e i rapporti tra le persone, e le tecnologie *mobile*, le quali hanno ampliato le possibilità di comunicazione e reso il mondo ancor più accessibile in qualsiasi momento e in ogni luogo ed infine una riflessione legata alla creazione e diffusione dei *social network.*

La base di tutto è stata la realizzazione di internet e la conseguente invenzione del *web*.

Internet si presenta come un contesto nuovo nel quale le persone possono ottenere informazioni, interagire e sviluppare conoscenza ed esperienza. In questo senso il marketing deve concepire il *web* come nuova modalità di relazione tra impresa e

consumatore oltre che interessante possibilità di creare nuovi metodi di transazione. (Chiarvesio M., Di Maria E., 2008)

Dagli anni novanta internet ha dato sempre più potere alle persone e ha offerto impensabili possibilità: possibilità di creare, di imparare e di interagire in modi che prima nemmeno si potevano immaginare.

Pensiamo a una qualsiasi curiosità che ci sorge durante la giornata, in pochi istanti accedendo alla rete internet possiamo soddisfarla e aumentare la nostra competenza in merito a quell'argomento.

Prima di questa rete di informazioni e dati, accessibile a tutti dovunque ci si trovi, l'unica possibilità per saperne di più era attraverso i libri o la conoscenza di altre persone, limitatamente all'ambiente in cui si viveva.

La stessa cosa si può pensare per i comportamenti d'acquisto. Partendo dalle impressioni che nel tempo le persone si sono create sui brand, per scegliere il prodotto ideale da comprare, o il servizio che più soddisfa le proprie esigenze, si procedeva valutando quale fosse quella che più soddisfava i bisogni e si procedeva all'acquisto e consumo.

Oggi questo processo è costellato di momenti in cui si interagisce con il *web*. Internet è divenuto il punto di riferimento principale per la ricerca di informazioni relative a prodotti e servizi e permette di ridurre tempi e costi di reperimento di dati. Questo è ancor più utile nel caso di acquisti problematici, ad alto costo o che necessitano di conoscenza approfondita per poter scegliere la soluzione ottimale.

Le persone sfruttano la connessione ad internet in molti momenti della vita quotidiana come strumento con cui interagire, ma quali sono le caratteristiche peculiari della rete?

Si possono individuare aspetti positivi e negativi che caratterizzano il mondo di internet:

- Accessibilità: la rete offre molte fonti diverse dalle quali trarre nozioni utili e permettono di valutare, anche in maniera critica e completa, le diverse voci sia che esse provengano direttamente dall'azienda, sia che siano generate autonomamente da utilizzatori, consumatori e appassionati.

  L'accessibilità di internet consiste anche nella non esclusività del mezzo. Potenzialmente chiunque potrebbe essere connesso alla rete allo stesso momento e soddisfare i propri bisogni senza impedire ad altri di fare lo stesso. Se si aggiunge la facilità di fruizione dei contenuti, per quanto numerosissimi, si capisce come sia

inevitabilmente un'innovazione di rottura con i paradigmi tradizionali di vita e di reperimento della conoscenza.

- Spazialità: con questo termine si vuole sottolineare la forza della rete nell'annullare le distanze di comunicazione o trasferimento di informazioni.

  Dovunque ci si trovi grazie ad un collegamento ad internet è possibile dialogare con persone dall'altra parte del mondo, scambiarsi informazioni e mantenere contatti anche a migliaia di chilometri di distanza.

  Anche per le aziende è uno strumento potentissimo sotto l'aspetto della spazialità in quanto, lavorando spesso per il mercato globale, è necessario mantenere contatti tra le varie sedi dislocate nei vari continenti e questo è possibile grazie ad internet senza costi di viaggio ne perdite di tempo per i trasferimenti. Da qui derivano vantaggi in termini di coordinamento e trasmissione delle informazioni in tutta l'azienda.

- Riduzione dei costi: la rete trasforma le fonti di costo. Che siano costi di comunicazione, di interazione o di ricerca di informazione sono molto limitati rispetto a quelli che si dovevano sostenere prima della creazione di internet.

  È doveroso precisare che spesso i costi che derivano dall'utilizzo di tecnologie connesse alla rete, non sono altro che lo spostamento di risorse che prima erano distribuite in altro modo per ottenere un obiettivo simile. Si può affermare quindi che internet sposta i costi e ancor di più sposta in basso le soglie di accesso a determinati mezzi.

  Questo aspetto è fortemente collegato alla spazialità della rete, in quanto proprio il fatto di abbattere i confini e le barriere spaziali ha permesso di ridurre le spese per effettuare l'operazione necessaria. C'è da precisare che restano indispensabili spesso delle trasferte o delle operazioni da effettuare di persona che internet non può riprodurre.

  Dal lato dei consumatori il web ha permesso di ampliare il proprio mercato, e sono aumentate in maniera esponenziale le possibilità di acquisto e di consumo di prodotti che senza internet non si sarebbero potuti trovare nel paese in cui si vive. Ciò ha quindi portato vantaggi di costo per gli utenti che possono reperire i prodotti desiderati a prezzi inferiori o con più ampia possibilità di scelta.

Questo beneficio si riflette dal lato aziendale, e si lega alla caratteristica dell'accessibilità, per il fatto di poter considerare il mercato di riferimento più ampio rispetto a quello nel quale l'azienda opera, spesso racchiuso nei confini nazionali o continentali. Le possibilità di farsi conoscere apprezzare e guadagnare sono aumentate e sono diventate accessibili a molti.

Internet è a disposizione di un numero molto elevato di persone, è possibile accedervi in gran parte dei luoghi in cui ci si trova e con costi limitati, con il passare degli anni ha avuto sempre più utilizzatori attivi e istruiti sull'uso delle tecnologie necessarie per accedervi. I comportamenti quotidiani sono stati influenzati fortemente dalle possibilità offerte da internet e anche le aziende hanno sfruttato nel tempo queste informazioni.

Con l'evoluzione del web prima e dei dispositivi mobili e dei *social network* poi, non passa ora che non si è in contatto con la rete.

Gli ultimi dati della diffusione di internet, raccolti nel report Digital il 2016 di WeAreSocial, dimostrano come ancor oggi continui la diffusione e l'uso della rete e come abbia rivoluzionato il mondo. La figura seguente illustra chiaramente le affermazioni fatte fin ora e la continua crescita di importanza della rete nonché dei *mobile device* e dei *social network* che saranno le innovazioni analizzate in seguito.

Figura 1.8: Statistiche sull'uso delle tecnologie internet nel mondo aggiornate al 2016

Fonte: Kemp S. (2016), *Digital il 2016, We Are Social compendium of global digital, social and mobile data, trends and statistic,* WeAreSocial

Nell'ultimo decennio accanto alla "*internet revolution*" si è aggiunta la cosiddetta "*mobile revolution*" che consiste nella diffusione mondiale di dispositivi mobili, e l'offerta di servizi sempre più pensati per questi dispositivi, che permettono la connessione alla rete internet

e l'utilizzo del *web* in qualsiasi posto ci si trovi e con un *device* che si può tenere comodamente in tasca.

I dispositivi mobili hanno due ulteriori caratteristiche che li rendono unici e sempre più i *device* preferiti per l'accesso alla rete: in primo luogo sono personali, in quanto solitamente li utilizza solo il proprietario, inoltre sono strumenti dell'immediatezza, cioè permettono di accedere alle informazioni in diretta dovunque ci si trovi.

Dalla creazione degli *smartphone* deriva una ulteriore modifica del comportamento dei consumatori lungo il percorso d'acquisto e le aziende devono comprendere al meglio quali sono i punti di contatto preferiti dai propri utilizzatori o potenziali clienti.

Le statistiche e i dati aggiornati riguardanti i dispositivi mobili ed il loro uso saranno approfonditi nel capitolo successivo nel paragrafo dedicato allo strumento *mobile* in una strategia *omnichannel* (§ 2.3.3 a pagina 67).

Una menzione particolare va fatta anche per la tendenza più recente, l'evoluzione di piattaforme di interazione personale che sono state definite *social media*.

La nascita di queste piattaforme, con lo scopo della condivisione di contenuti e la connessione tra le persone, ha avuto un forte impatto sul modo di comunicare, relazionarsi e interagire con gli altri.

I cambiamenti delle abitudini e dei comportamenti legati a queste piattaforme sono quotidianamente in atto e le aziende devono cercare di stare al passo con le evoluzioni anche di questi luoghi sociali digitali per poterli sfruttare in maniera strategica per i propri obiettivi di *awareness* e vendita.

I *social media* esistenti al mondo sono tantissimi e ognuno di essi ha delle peculiarità che lo differenziano e lo fanno preferire agli altri per determinate occasioni.

La figura successiva (Fig. 1.9 pag. 34) riassume una selezione di piattaforme sociali suddivise a seconda che abbiano come obiettivo primario la condivisione, la discussione di contenuti, la pubblicazione o la creazione di reti di conoscenza.

Questa suddivisione è interessante per capire che anche dal lato aziendale va compiuta una selezione dei *social media* coerenti con il prodotto ed il *brand* che si vuole proporre e va considerato anche con che linguaggio e target si vuole interagire. Ogni *social media* ha infatti un *target* più o meno specifico ed un modo di comunicare diverso.

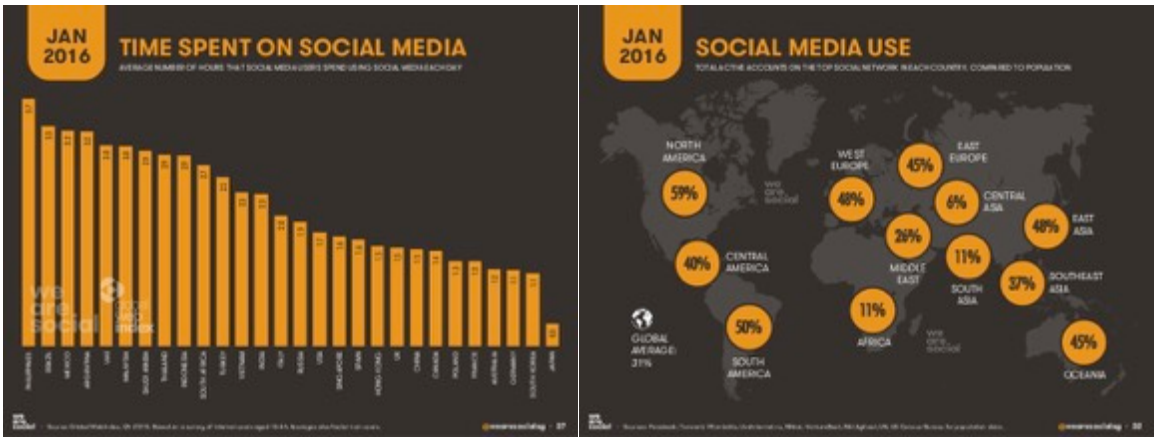
La scelta del gruppo di *media* ottimale sarà fondamentale per il successio della strategia, l'ottenimento di risultati positivi di *engagement* dei consumatori e la creazione, anche in questi canali di un'esperienza positiva.

Figura 1.9: *Social media landscape*

Fonte: fredcavazza.net

Interessanti dati emergono dal report sul Digital nel 2016 anche con riferimento ai *social network*. Come si può vedere nella figura 1.10, gran parte della popolazione mondiale utilizza i *social media* per molte ore al giorno, e la diffusione di queste piattaforme è in continua crescita in ogni parte del globo anche se con tassi diversi legati alla digitalizzazione dell'area geografica.

Figura 1.10: Statistiche sulla diffusione ed uso dei *social media* aggiornate al 2016



Fonte: Kemp S. (2016), *Digital il 2016, We Are Social compendium of global digital, social and mobile data, trends and statistic,* WeAreSocial.it

Le interazioni tra le persone sono cambiate e anche i contatti con i *brand* si sono innovati.
La *customer decision journey* e i *touchpoint,* come abbiamo visto nel paragrafo iniziale del capitolo sono profondamente mutati grazie anche all'avvento di queste tecnologie che hanno modificato la quotidianità di tutti noi.
Il consumatore nell'era moderna è più informato e sempre più esigente e le aziende devono cercare di comprendere e conoscere i propri interlocutori, anticiparne i bisogni nei diversi luoghi di contatto e offrire contenuti rilevanti ogni qual volta vengano interpellate.

Capitolo 2

La risposta delle aziende ai nuovi consumatori

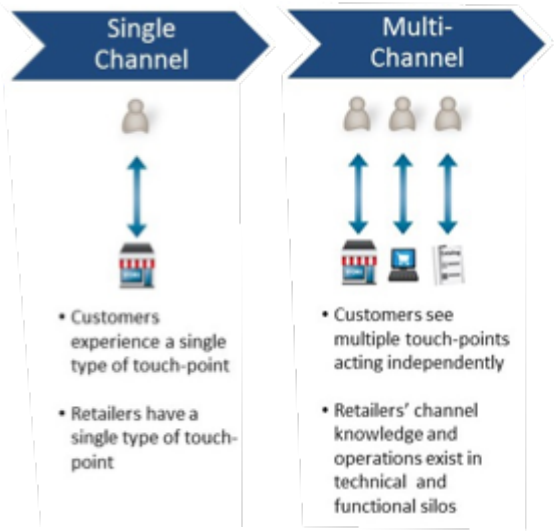
In questo capitolo si intende analizzare la risposta delle aziende ai cambiamenti comportamentali dei consumatori analizzati precedentemente.
Il tema ripercorrerà l'evoluzione delle strategie di marketing in funzione dell'aumento dei canali di vendita e comunicazione, evidenziando le peculiarità delle fasi che portano all'omnicanalità.
Successivamente si analizzeranno le linee guida per una corretta implementazione di una strategia *omnichannel* e, a seguire, alcuni strumenti da non sottovalutare.

2.1 Dal canale singolo all'omnicanalità

Le aziende hanno sempre adattato le proprie strategie all'ambiente competitivo esterno.
Se cambiano le forme e i luoghi di interazione tra le persone e con i *brand*, è necessario adattare gli strumenti da utilizzare ed evolvere le strategie tradizionali.
Con le innovazioni tecnologiche, riassunte nel capitolo precedente, e la conseguente evoluzione delle abitudini e dei comportamenti delle persone, per le imprese è stato necessario attivare numerosi canali digitali di vendita e comunicazione da affiancare al punto vendita fisico.
Quest'ultimo per decenni ha avuto l'esclusivo ruolo di presentare e vendere prodotti e servizi ai clienti interessati, rappresentando l'unico punto di contatto tra la marca e il consumatore.
Oggi non è più cosi, le interazioni avvengono in maniera trasversale ai canali e sempre più spesso hanno luogo in canali digitali quali internet, i *social media* e gli *shop online*.
Partendo dal presupposto che oramai tutte le aziende necessitano di una presenza nel mondo digitale per sopravvivere sul mercato moderno, è interessante analizzare l'evoluzione delle strategie di marketing e comunicazione che possono essere implementate nella gestione dei diversi canali.
Il primo modello attivabile dall'azienda è quello che prende il nome di multicanalità. In letteratura, essendo questi temi in continua evoluzione, si trova il termine *multichannel*

utilizzato con significati diversi. Esso viene spesso confuso o equiparato a termini quali *cross-channel* o *omnichannel*, che però identificano strategia talvolta molto diverse da quella multicanale che consiste nell'attivazione e gestione di diversi canali, *online* e *offline*, in maniera separata e autonoma l'uno dall'altro (Fig. 2.1).

Figura 2.1: Passaggio dal canale singolo alla multicanalità



Fonte: ns elaborazione su cds-global.com

L'azienda dopo aver deciso i canali da considerare per relazionarsi con i consumatori, gestisce distintamente tutti gli aspetti importanti di ogni singolo canale.

Questo significa che i canali proprietari, quali punto vendita o sito *web*, saranno controllati direttamente dai reparti interni all'impresa, gli altri canali invece saranno gestiti esternamente, da altre aziende, e il *brand* offrirà solamente i prodotti da mettere in vendita.

La strategia *multichannel* ha numerosi vantaggi, ma può presentare anche diversi problemi, per individuarli e analizzarli è importante per prima cosa identificare le caratteristiche di questo modello. (Ricotta, 2009)

Le caratteristiche distintive della multicanalità sono:

- L'indipendenza nella gestione dei diversi canali da parte di *business unit* o team di lavoro dedicati, senza integrazione o coordinamento delle attività e scarsa comunicazione e coerenza tra le iniziative attivate.
- Associazione univoca e fissa tra target e canale utilizzato. In questa strategia non viene considerato il comportamento del consumatore che acquista attraverso diversi canali di vendita e non si prevedono strumenti che agevolino o supportino questo fenomeno.

- L'analisi delle *performance* avviene attraverso metriche dedicate dei singoli canali, fatturato per i punti vendita, *convention rate* per l'*e-commerce* e visite per il sito *web*. Questo permette una misurazione precisa per i diversi canali ma si perde la visione d'insieme e la correlazione che esiste tra le diverse performance.

Questo modello è rappresentato anche con la metafora dei silos, i quali identificano i diversi canali come compartimenti separati per modalità di interazione e tipologie di prodotti venduti (Hillstrom, 2008).

Il cilindro d'acciaio corrisponde al canale, mentre il cereale contenuto in esso corrisponde al prodotto venduto (Fig. 2.2).

Figura 2.2: Metafora dei silos per modello *multichannel*

Fonte: en.wikipedia.org

I vantaggi di questa strategie sono legati alla possibilità di catturare l'attenzione dei consumatori in maniera maggiore rispetto al solo punto vendita fisico.

Grazie a numerosi canali di vendita, aumenta la probabilità che il cliente entri in contatto con l'azienda e concluda il processo di acquisto. Inoltre, molte ricerche evidenziano che i consumatori multicanale spendono mediamente di più rispetto ai consumatori tradizionali, permettendo alle aziende di ottenere migliori risultati economici.

Questo modello presenta anche delle problematiche che l'azienda deve considerare e affrontare. È di fondamentale importanza individuare le criticità del modello, in quanto parte di esse hanno contribuito al superamento della multicanalità, la quali si è evoluta in strategie maggiormente integrate e coordinate che si analizzeranno in seguito.

I principali problemi derivano dalla scarsa collaborazione tra le figure che gestiscono i diversi canali. Per prima cosa ciò comporta possibili contraddizioni tra le informazioni e i prodotti disponibili in un canale piuttosto che nell'altro, generando un'inevitabile confusione nella mente del consumatore. Le persone hanno sempre più bisogno di coerenza tra i diversi canali e, qualora non ci sia, si rischia di non soddisfare le aspettative e di conseguenza perdere la fiducia e l'occasione per concludere la compravendita (Ricotta 2009).

Un secondo problema è legato alla raccolta dei dati dei consumatori. Ogni canale cerca di conoscere a fondo i clienti con i quali entra in contatto per proporre i giusti contenuti e le corrette modalità di interazione. Questo comporta che ad ogni accesso nei diversi canali venga richiesto l'inserimento o la comunicazione di dati personali del cliente (ad esempio credenziali di accesso/registrazione per i canali online e CAP per il punto vendita) e la cosa può risultare ripetitiva e fastidiosa tanto da spingere le persone a lasciar perdere l'acquisto.

Tutte queste problematiche concorrono a creare un'esperienza negativa per il cliente, la quale non agevola la creazione di un rapporto di fedeltà con il *brand* e non incentiva la conclusione del processo d'acquisto.

Il rischio maggiore di una strategia *multichannel* è quello di creare un conflitto tra i diversi canali attivati (Ricotta, 2009).

Un primo conflitto è la cosiddetta "cannibalizzazione tra canali". Essa consiste nella perdita di entrate economiche derivante dall'attivazione di un nuovo canale di vendita. Quando si apre un nuovo canale per proporre prodotti o servizi, è inevitabile che le vendite si ripartiscano in maniera più o meno accentuata su tutti i canali attivi, rischiando di cannibalizzare i canali esistenti. Se poi si ricorda che nelle strategie *multichannel* i canali sono gestiti in maniera autonoma, ed ognuno cerca di massimizzare i propri profitti, è molto probabile si creino attriti tra i *team* di gestione e si verifichi la predominanza di un canale rispetto agli altri. Sotto il profilo aziendale questa situazione porta solo a risultati negativi, sia sotto l'aspetto economico che delle relazioni interne.

Il secondo conflitto tra i canali può essere dato dai prezzi applicati ai prodotti. Senza un coordinamento trasversale, è possibile che vengano proposti prezzi diversi per lo stesso prodotto, incentivando il consumatore a cogliere l'occasione del canale ma a discapito delle performance totali dell'azienda. Inoltre questa guerra interna dei prezzi, può portare a conseguenze nei rapporti di concorrenza esterni. Qualora la concorrenza rispondesse alla

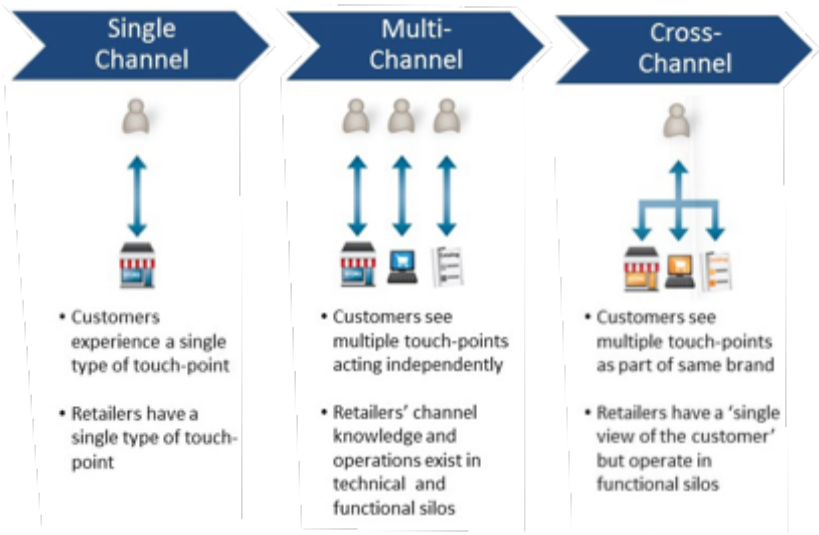
strategia di prezzo applicata dal *brand* in un canale, ne risentirebbe l'intero settore con ricadute negative importanti per le aziende.

Un ultimo aspetto problematico è legato all'immagine di marca che viene trasmessa alle persone. In una strategia *multichannel* c'è il rischio che l'immagine e l'offerta proposta nei diversi canali non sia coerente e sincronizzata. Questo porta confusione soprattutto nella mente del consumatore, il quale farà più difficoltà a relazionarsi con l'azienda e perciò si perderanno occasioni d'acquisto importanti. Le persone percepiscono le aziende come entità unitarie a prescindere dai canali con i quali interagiscono, per questo è importante che i brand trasmettano questa visione unitaria, altrimenti rischiano di venir sostituiti e di perdere la fiducia e la fedeltà dei propri clienti.

Le problematiche evidenziate, incidendo fortemente sugli interessi economici, hanno spinto molte aziende ad evolvere la strategia *multichannel* in un nuovo modello che integri maggiormente i canali aziendali.

Il modello strategico evoluto è chiamato *cross-channel*. Come si evince dal nome stesso, consiste nell'attivazione di strategie che permettano ai consumatori di utilizzare trasversalmente i canali fisici e digitali e proseguire il percorso di acquisto nei diversi punti di contatto con il *brand*. Questo passaggio, rappresentato in figura 2.3, è fortemente condizionato anche dalla ricerca di un'esperienza positiva da offrire ai consumatori.

Figura 2.3: Uno step ulteriore con il *cross-channel*



Fonte: ns elaborazione su cds-global.com

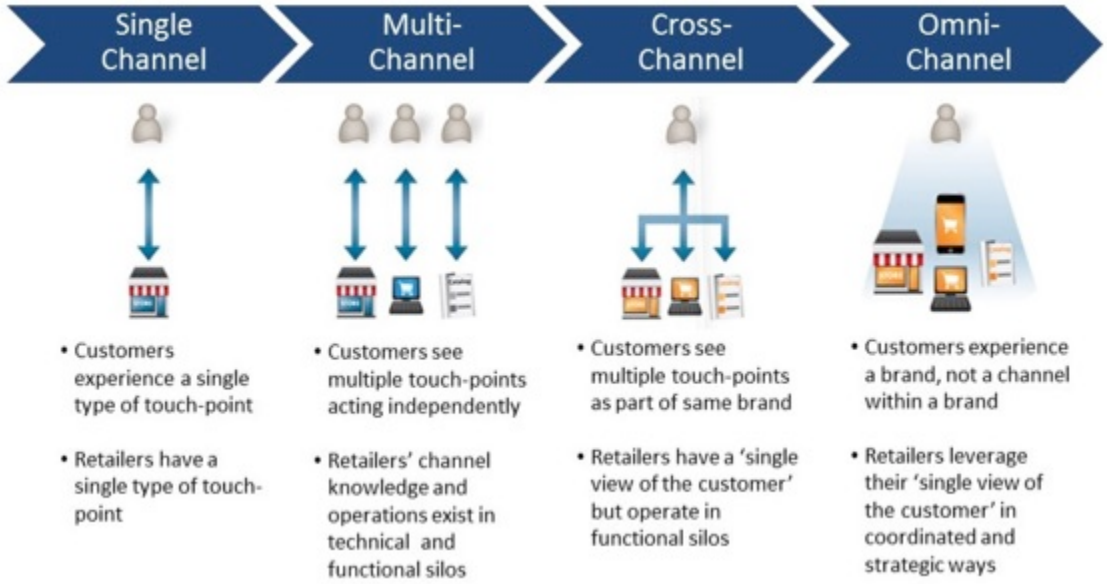
Nell'ottica *cross-channel* i consumatori vivono i diversi punti di contatto come parte di una unica strategia aziendale, superando il rischio di desincronizzazione delle attività dei diversi

canali. Tuttavia, secondo il significato che assume la crosscanalità in questo lavoro, non viene ancora superata la metafora dei silos. I diversi canali, seppur maggiormente integrati, sono gestiti in maniera separata nel lato del contatto con il consumatore.

Questo significa che la visione del cliente, e delle informazioni ad esso collegate, è unitaria ma gestita in maniera separata dalle singole *business unit* che sovraintendono alle attività dei diversi canali, riproponendo alcuni problemi del modello *multichannel* (CDS Global).

Per superare definitivamente questo ostacolo, anche grazie alle numerose possibilità tecnologiche che le innovazioni recenti hanno messo a disposizione di aziende e consumatori, si è arrivati a parlare di strategie *omnichannel* (Fig. 2.4).

Figura 2.4: Dal canale singolo all'omnicanalità



Fonte: cds-global.com

Dall'analisi della letteratura sul tema, emergono diversi significati del termine *omnichannel*.

Ai fini di questo lavoro, il termine omnicanalità non vuole suggerire la necessità di presidiare tutti i canali esistenti, anzi si vuole porre l'attenzione sull'attivazione di tutti e i soli canali coerenti con l'immagine aziendale e i comportamenti dei consumatori target.

Si reputa, inoltre, il concetto di omnicanalità strettamente collegato alla capacità dell'impresa di definire, progettare ed implementare in modo coordinato una *seamless customer experience* che permetta ai clienti di muoversi liberamente tra i diversi canali lungo lo stesso processo d'acquisto.

Non tutti gli autori concordano con questa visione, alcuni ritengono che i canali digitali debbano essere distinti da quelli fisici, giocando un ruolo importante nella fase di ricerca di informazioni e lasciando il ruolo di vendita al negozio fisico (Blocher et al. 2005).

Un altro filone di studi suggerisce che la scelta del canale da adottare dipende da due variabili: complessità e frequenza dell'acquisto. All'aumentare della complessità dell'acquisto, intesa come quantità di informazioni necessarie per la scelta, maggiore sarà la preferenza per i canali fisici, viceversa, per prodotti standard e ad altra frequenza d'acquisto si preferirà il canale digitale (Sousa et al. 2015).

L'ultimo gruppo propone una visione sistemica dell'omnicanalità, in cui è ammesso il contemporaneo sfruttamento di canali fisici e digitali, superando così la divisione tradizionale dei canali tra informativi e transazionali (Rangaswamy, Van Bruggenn, 2005 e Iacobelli 2010).

La letteratura accademica e di settore, però, concordano sul ritenere lo sviluppo di strategie omnicanale uno dei principali driver di crescita del futuro. (Bettucci et al. 2015)

Ma quali sono le cause e le caratteristiche dell'ultimo *step* verso l'omnicanalità?

Nel corso degli ultimi decenni, come si è potuto leggere al capitolo precedente, le proposte economiche delle aziende e le teorie di marketing si sono evolute in chiave esperienziale. Le persone ricercano l'esperienza memorabile nelle interazioni con i *brand* e questo è il motivo principale del passaggio alle strategie *omnichannel*.

Con questa strategia l'azienda si riappropria del ruolo attivo nella gestione dei canali e permette ai consumatori una mobilità maggiore tra luoghi fisici e digitali, dando una visione unitaria e coerente dell'impresa.

Nell'omnicanalità il cliente può usare i canali contemporaneamente, non più alternativamente, e ogni punto di contatto lo saprà ricollegare facilmente alla più ampia strategia aziendale.

Dal lato dell'impresa questo permette una visione completa della persona con la quale ci si relaziona e una conoscenza più approfondita delle sue esigenze e delle sue abitudini.

Con queste informazioni la creazione di un'esperienza soddisfacente sarà più semplice e i risultati sicuramente positivi, i contenuti potranno assumere maggior valore per le persone alla quale sono rivolti e saranno necessarie minori risorse economiche per la comunicazione ai consumatori.

La separazione dei canali non è più proponibile al consumatore informato, cosciente e potente con il quale ci si rapporta. È necessario fornirgli tutti gli strumenti possibili per muoversi liberamente tra i canali del brand e concludere il processo di acquisto nel modo che preferisce.

Con questa strategia il consumatore diventa il centro delle attività e tutti gli strumenti sono finalizzati alla creazione di un'unica esperienza.

Le caratteristiche principali che distinguono questa strategia dalle precedenti sono:

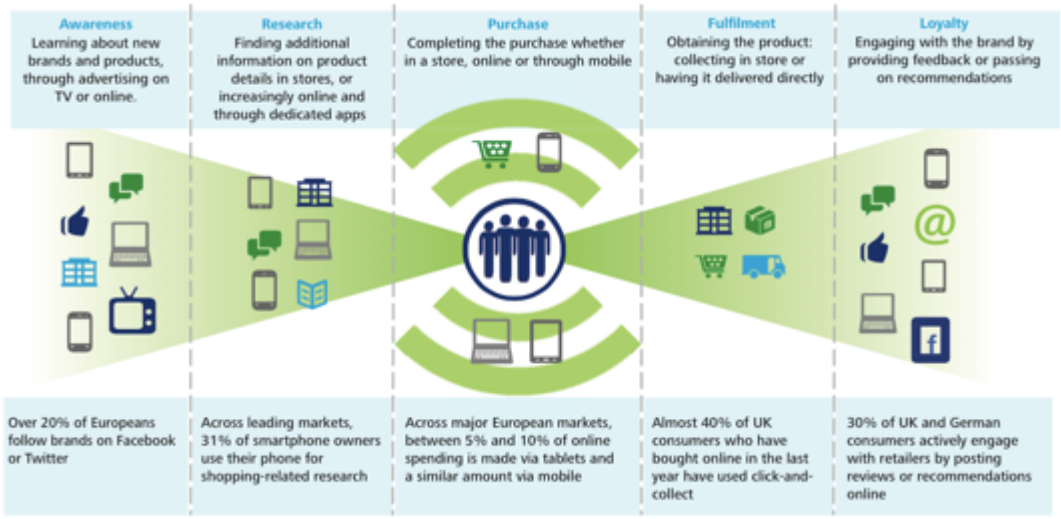
- La concezione unitaria del sistema di vendita e la visione unica, da parte della *governance*, dei diversi canali aziendali.
- I processi interni sono basati sulla comunicazione e l'interdipendenza dei team interni addetti alla gestione dei canali.
- Il consumatore è monitorato in modo dinamico, aggiornando costantemente le tecniche di interazione in base alle abitudini di acquisto e consumo.
- Le metriche impiegate per misurare le *performance* dei canali sono nuove e adeguate ad un contesto in continua evoluzione.

In quest'ottica l'omnicanalità è tra le più importanti strategie competitive attivate dalle aziende, anche italiane. Il motivo di questo *trend* è da scovare nel fatto che permette di sfruttare in maniera sinergica e coerente la forza e le peculiarità dei canali *online* e l'esperienza decennale acquisita nella gestione dei punti vendita fisici , il tutto per essere presenti in ogni momento della *customer decision journey* in maniera rilevante senza deludere le aspettative del consumatore.

A questo punto è interessante aprire una piccola sezione dedicata al consumatore *omnichannel.* Come già si è potuto evidenziare nel capitolo precedente, il consumatore ha il controllo sull'interazione con le aziende ed è la figura principale che guida il processo di acquisto. Le sue abitudini e le sue aspettative condizionano fortemente le strategie aziendali, anche per la gestione dei singoli canali.

Riprendendo le diverse fasi della *customer decision journey* è possibile identificare i comportamenti più frequenti che vengono tenuti dai consumatori *omnichannel* (Fig. 2.5 pag. 45).

Figura 2.5: Ecosistema *omnichannel* suddiviso nelle diverse fasi della "*customer decision journey*"



Fonte: The Economist, Planet Retail, Deloitte consumer survey

Nella fase iniziale di *awareness* è abituale che le persone seguano le pagine ufficiali delle aziende preferite nei *social network*, per rimanere al passo con le novità offerte.

La fase di ricerca delle informazioni è fortemente dominata dai *device* mobili, i quali permettono di accedere alla rete in qualsiasi posto ci si trovi e in maniera immediata al sorgere del bisogno.

Le fasi conclusive di acquisto e consegna del prodotto sono dominate dai canali fisici, tuttora preferiti dalla maggioranza delle persone. Infine, per la relazione di fiducia ed la creazione della fedeltà, il ruolo principale è ricoperto dai canali sociali e dalle interazioni personali che possono instaurarsi tramite l'*email marketing*.

Tornando ad analizzare il tema dal lato aziendale, per la concreta implementazione di una strategia *omnichannel* le imprese devono scegliere tra diverse configurazioni possibili:

- sincronia totale: l'azienda decide di offrire i medesimi prodotti per tutti i canali, con format analoghi e uno stile comunicativo e di interazione visivamente e concettualmente riconoscibile lungo tutta l'esperienza omnicanale. In questo caso anche la gestione dei prezzi e delle promozioni sarà simile per tutti i canali presidiati.
- asincronia totale: in questo caso si predicile la bassa integrazione tra i diversi canali, applicando una netta separazione tra le diverse linee di prodotto offerte e le politiche promozionali e di prezzo applicate ai vari canali.

Si tratta di due estremi del livello di integrazione nel continuum in cui le aziende devono orientarsi per implementare la corretta strategia sulla base del prodotto offerto, delle risorse economiche e umane disponibili e dei benefici attesi (Ricotta, 2009)
Le aziende e i marketer devono tuttavia avere ben chiaro che per le generazioni moderne, le quali hanno dimestichezza con i dispositivi tecnologici, non c'è differenza tra canali *online* e *offline*, c'è solo *shopping*.

Prima di passare agli elementi critici di una strategia *omnichannel*, resta da rispondere ad una domanda che può sorgere spontanea a questo punto della lettura: in pratica, in cosa consiste un'esperienza *multichannel*, *cross-channel* oppure *omnichannel*?
Un'esperienza di acquisto *multichannel* potrebbe essere identifica con il seguente percorso:

- Si identifica su in sito *e-commerce* un televisore che risponde alle proprie esigenze.
- Si stampa la pagina delle informazioni e ci si reca al negozio, ma questo prodotto non è disponibile per l'acquisto nel canale fisico.
- Si ritorna a casa e lo si acquista nel canale online.

L'esperienza *cross-channel*, per lo stesso prodotto dell'esempio precedente, potrebbe presentarsi così:

- Si cerca un televisore e, navigando *online,* si trova il sito di un negozio vicino alla propria abitazione che lo vende.
- Ci si reca in negozio e si descrive il prodotto all'addetto alla vendita per poterlo acquistare.
- Il commesso non conosce questo prodotto e consiglia al cliente di cercare nello *smartphone* la pagina visitata nel computer di casa.
- La pagina non è *responsive* impedendo la chiara e completa visualizzazione delle informazioni.
- Si procede alla ricerca in negozio del prodotto individuato *online,* con una notevole perdita di tempo.

Per concludere si propone un esempio di esperienza omnicanale:

- Durante il viaggio di ritorno dal lavoro, in treno, e durante la navigazione con lo *smartphone* per il *web*, si viene a conoscenza di un'offerta interessante per un televisore di cui si ha necessità.

- Lo si inserisce nella *wishlist* e appena si arriva a casa lo si mostra alla famiglia tramite il pc per prendere la decisione finale.
- Il giorno successivo lo si decide di ordinare, e si esegue l'acquisto tramite il computer dell'ufficio. Viene recapitato al domicilio indicato nell'arco di pochi giorni.
- Purtroppo il prodotto è difettoso e l'assistenza clienti propone di sostituirlo nel negozio vicino a casa senza costi aggiuntivi.
- Ci si reca in negozio, si sostituisce il televisore e, nel mentre, si acquistano anche le batterie del telecomando e alcuni prodotti per la pulizia dello schermo.

Questo ultimo esempio si reputa estremamente esplicativo delle potenzialità di una strategia *omnichannel* implementata con coerenza e consistenza dall'azienda. Dopo aver chiarito tutti gli aspetti legati all'omnicanalità è giunto il momento di capire come questa strategia deve essere attivata.

2.2 Elementi critici di una strategia *omnichannel*

Dall'analisi della letteratura sull'evoluzione delle strategie aziendali e sui cambiamenti dei comportamenti di acquisto del consumatore emerge uno scenario complesso per le aziende.

Da un lato c'è entusiasmo nella ricerca di una strategia integrata e una *customer experience* unica e personale, dall'altro questa evoluzione spaventa manager e addetti ai lavori per le difficoltà che presenta e per la diversa organizzazione che richiede.

Non è facile vendere i propri prodotti in un ambiente in cui il consumatore è colui che gestisce il processo, dal momento che possiede un gran numero di informazioni e ha la capacità di confrontare, con un *click*, tanti prodotti appartenenti a diversi *brand*.

Il mercato globale rende sempre più complesso il coordinamento delle attività. I bisogni da soddisfare sono immediati, il *time to market* dei prodotti deve essere adeguato per ogni canale si utilizzi e l'enorme mole di dati da governare deriva da molte fonti che spesso non interagiscono tra loro per creare un unico database aziendale.

Si ritiene utile individuare delle linee guida da seguire per proporre sia un'esperienza all'altezza delle aspettative del cliente, senza soluzione di continuità tra i diversi canali, sia un coordinamento totale per una strategia univoca e coerente all'interno dei vari ruoli aziendali.

SDA Bocconi (Bettucci et al. 2015), in una ricerca datata ottobre 2015, ha cercato di individuare quali siano i pilastri fondamentali di una strategia *omnichannel* che voglia integrare i canali di vendita e comunicazione, sia fisici che digitali, in una proposta unitaria e coinvolgente per il consumatore, portando dei cambiamenti operativi e di mentalità nell'organizzazione aziendale.

I nove pilastri individuati in questa ricerca sono:

1. *In Store Technologies*
2. *Product Mix & Pricing Policy*
3. *Customer View*
4. *Data analysis*
5. *Social Customer Engagement*
6. *Organizational Model*
7. *KPI & Incentives*
8. *Demand Fulfillment & Delivery*
9. *Reverse Logistics*

Di seguito saranno analizzati singolarmente, ma è importante ricordare sin d'ora che sono tutti parte di una più ampia e unica strategia che deve utilizzare ogni pilastro come funzionale agli altri.

Questo aspetto è illustrato in modo chiaro nella figura seguente (Fig. 2.6).

Figura 2.6: I 9 pilastri per una strategia *omnichannel*

Fonte: Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2015), *Omnichannel Customer Management. Come integrare i processi fisici e digital*, SDA Bocconi School of Management.

1. *In Store Technologies* (tecnologia nel punto vendita)

Il punto vendita fisico nello scenario di consumo moderno ha parzialmente cambiato ruolo, o per meglio dire ha ampliato i suoi ruoli.

Con le possibilità degli acquisti *online* in mercati digitali di tutto il mondo e la scelta di alternative potenzialmente infinite, e grazie all'accessibilità costante ad informazioni e prodotti, l'attenzione delle aziende si è spostata dal punto vendita fisico ad altri canali.

Secondo alcune ricerche (Insidemarketing.it) lo *store* mantiene, però, il primato tra i luoghi scelti dalle persone per concludere l'acquisto o, comunque, resta una tappa chiave lungo la *customer decision journey.*

Per sfruttare al meglio questo spazio, in ottica *omnichannel*, bisogna capire le peculiarità che lo differenziano da tutti gli altri canali dell'impresa.

Per prima cosa il negozio è un ambiente fisico, reale, in cui le persone si possono recare fisicamente e toccare con mano i prodotti. Qui, è inoltre possibile dialogare direttamente con gli addetti alla vendita per ricevere in tempo reale qualsiasi informazione si desideri e risolvere ogni dubbio o perplessità. È sicuramente il luogo dove maggiormente si può influenzare la *customer experience* dei clienti.

Accanto a questo bisogna ricordare che i consumatori sono cambiati, sono digitali, e hanno aspettative e bisogni diversi dai clienti tradizionali. Probabilmente all'interno del negozio interagiscono direttamente con i propri *smartphone* accedendo a *marketplace* digitali per confrontare prodotti e prezzi, oppure tramite i *social network* scambiano opinioni con gli amici, oppure, se non compiono questi gesti direttamente *in store,* è molto probabile lo abbiano fatto prima dell'ingresso nel punto vendita.

Con le aspettative cambiano anche le motivazioni e la frequenza delle "visite" ai negozi, non più per cercare l'acquisto ideale ma per provarlo o confrontarlo con quanto visto navigando su internet, non si esce più per informarsi ma semmai per concludere un affare scoperto online.

Questo aspetto fa emergere una nuova centralità del punto vendita nella strategia *omnichannel* che spesso viene sottovalutata.

Se si pensa all'omnicanalità il primo pensiero va agli strumenti digitali, ma se le aziende lasciassero da parte i negozi perderebbero grandi opportunità.

Ecco quindi che una prima linea guida è quella di non abbandonare il negozio fisico ma di ridisegnarne la funzione all'interno della strategia aziendale.

Più avanti nel corso del capitolo sarà approfondito ulteriormente il ruolo dello *store,* proprio per il fatto che si reputa uno dei canali maggiormente trascurati dall'avvento di internet e dei dispositivi mobili.

2. *Product Mix & Pricing Policy* (assortimento e politiche di prezzo)

Un altro dubbio che emerge al momento dell' integrazione dei canali riguarda l'assortimento da rendere disponibile.

Le alternative possibili vanno dalla completa disponibilità in tutti i canali di vendita dell' assortimento completo di prodotti offerti, alla definizione di un numero o una tipologia specifica di prodotti per ogni singolo canale. Nel mezzo fra queste scelte estreme, c'è la possibilità di offrire una selezione di prodotti in esclusiva in un determinato canale.

L'azienda si trova a dover decidere tra queste tre possibilità, ma è interessante capire vantaggi e svantaggi di ognuna.

Nel primo caso, ci si troverebbe di fronte ad una scelta di standardizzazione dell'assortimento nei diversi canali. È inevitabile, però, che i negozi fisici non riescano a ottemperare al meglio a questa scelta per questioni puramente spaziali. Dall'altra parte nello *shop online*, non essendo vincolato da limiti fisici, è possibile proporre l'intera gamma di prodotti senza grosse difficoltà e senza confini temporali o territoriali.

Quest'ultimo è sicuramente un punto di forza dei punti vendita digitali, ma non è detto sia la scelta migliore. È probabile che il consumatore di fronte ad una vasta scelta si trovi in difficoltà e non concluda il percorso di acquisto, contrariamente trovando un numero limitato ma selezionato di prodotti, che rispondono al meglio alle proprie esigenze e abitudini di consumo, potrebbe incentivato ad acquistare e maggiormente soddisfatto dall'esperienza.

La scelta di proporre solo parte dell'assortimento *online* e un'altra parte, differente, nei negozi può derivare anche dagli elevati costi di gestione dell'*e-commerce* dati dalla necessità di comunicare e gestire al meglio ogni prodotto, nonché occuparsi della spedizione e del *customer service* post-acquisto, tutto ciò comporta sforzi economici e organizzativi tanto maggiori quanto più alto sarà il numero di prodotti proposti *online*.

La tendenza che sembra stia prendendo piede nelle aziende è optare per la soluzione intermedia. Questa prevede una selezione ampia di prodotti per i diversi canali,

standardizzati e con un'alta disponibilità, alla quale si affiancano di tanto in tanto una serie di prodotti resi acquistabili in esclusiva nel canale digitale o nel punto vendita di riferimento. Questa scelta è molto utilizzata anche nel caso in cui l'azienda proponga prodotti personalizzabili, cosa che è più facilmente attuabile grazie agli *shop online*.

Ecco quindi che il consumatore, se decide di voler personalizzare il prodotto, dovrà usufruire esclusivamente della piattaforma internet creata su misura per l'azienda. La sfida maggiore in quest'ultimo caso è legata alla distribuzione dei prodotti e la consegna ai clienti in quanto la catena distributiva dovrà essere coordinata in modo efficace ed efficiente, con ancora più attenzione.

Accanto a questo un'altra scelta fondamentale è legata alle politiche di prezzo da tenere nei diversi canali e la gestione delle promozioni alla clientela per influenzare gli acquisti e i movimenti *cross-channel*.

I clienti, come ormai è emerso chiaramente, sono informati e coscienti di tutte le possibilità che hanno per concludere l'affare migliore.

Il prezzo è da sempre uno dei fattori discriminanti per la conclusione con successo del percorso d'acquisto. Risulta importante quindi avere chiara la strategia che si intende attivare nei diversi canali perché risulti coerente agli occhi delle persone che entrano in contatto con essi.

La prima possibilità è quella di mantenere standard i prezzi, ma risulta difficilmente raggiungibile data la concorrenza presente nei canali digitali. La rete rende i consumatori sempre più informati da renderli più sensibili al prezzo tanto più il prodotto è standardizzato. Ciò significa che tanto più il prodotto è simile a quello dei concorrenti, tanto più i clienti non sono disposti a pagare di più per avere il prodotto di una determinata azienda, rendendo quasi ininfluente per loro il marchio. Dall'altra parte se il prodotto viene riconosciuto come unico o quanto viene meno distinto dagli altri allora sarà maggiore la probabilità che le persone accettino di pagare un prezzo più elevato.

Ecco quindi che il management delle aziende, al momento di implementare una strategia *omnichannel*, dovrà valutare le decisioni in merito al *pricing* analizzando come il proprio prodotto viene identificato dai consumatori in rete.

Un ultimo aspetto, fortemente legato al prezzo, è quello delle promozioni delle quali il discorso può essere analogo. Ci sono molte possibilità di sfruttare le promozioni per incentivare acquisti cross-canale, ma spesso sono utilizzate tipologie promozionali proprie

di internet anche negli *store* fisici delle aziende. L'esempio di quest'ultima attività è la promozione nei negozi per archi temporali limitati ed in occasioni di particolari ricorrenze, attività ideata e molto utilizzata nei canali digitali.

3. *Customer View* (conoscenza dei clienti)

Alla base del successo dei *brand* ci sono le persone, in particolare quelle che comprano, consumano, raccomandano e riacquistano i prodotti.
È fondamentale per le aziende conoscere le persone con le quali si rapportano, la centralità del consumatore rende necessaria l'acquisizione di informazioni e dati più possibile dettagliati e accurati a prescindere dal punto di contatto attivato per l'interazione. Questo permette di conoscere la personalità, i bisogni, le abitudini e le esigenze dei potenziali o attuali clienti ed essere preparati per soddisfarli nel modo migliore possibile.
Nell'era dei cosiddetti Big Data, grandi insiemi di dati che vanno oltre le capacità di immagazzinamento e organizzazione dei normali *software* di database (Manyka et al, 2011), ogni momento in cui una persona entra in contatto con l'azienda è una potenziale opportunità di conoscenza nonché di vendita. È necessario cogliere più informazioni possibili, le quali possono essere utili ad un adattamento della *customer experience* affinché venga percepita come personalizzata dal cliente e crei valore per entrambe le parti.

4. *Data analysis* (elaborazione dei dati)

Fortemente legata alla *customer view* è la *data analysis*, che consiste nella capacità dell'azienda di elaborare in maniera utile la grande quantità di dati che ottiene dalle diverse interazioni con i clienti. Non è facile definire quali e quanto siano utili le informazioni che derivano da una navigazione del sito o da una interazione nelle pagine ufficiali delle aziende nei *social network*, sicuramente sono però tutti dati che permettono di creare un profilo personale delle persone con la quale il *brand* si rapporta.
Lo sfruttamento in ottica esperienziale è molto importante ed è una delle chiavi per essere presenti e rilevanti quando i consumatori cercano un *brand*. Se al punto precedente era essenziale conoscere i comportamenti e reperire i dati, qui si fa il passo successivo, analizzarli.

La fase di analisi non è così semplice, richiede spesso molto tempo e degli investimenti importanti in risorse tecnologiche per interpretare la mole di informazioni che si possiede.
Questi motivi sono quelli più plausibili per spiegare per quale motivo molte aziende si limitino ancora ad attività di analisi dei dati attraverso clusterizzazione e profilazione di *personas*[7] per attività promozionali.

5. *Social Customer Engagement* (coinvolgimento del cliente)

L'omnicanalità per definizione prevede l'attivazione di numerosi punti di contatto tra l'azienda e le persone e, di conseguenza, si moltiplicano le occasioni per influenzare in maniera rilevante la *customer engagement*.
"*I mercati sono conversazioni*" cita la prima tesi del Cluetrain Manifesto (Levine et al, 2009), e le aziende devono essere capaci di dialogare con le persone nei luoghi in cui queste si trovano.
Coinvolgere il cliente, per rendere positiva l'esperienza di contatto, significa ascoltarne le esigenze, intervenire nel momento del bisogno, o renderlo parte attiva ed integrante dei processi aziendali.
Il canale che meglio di tutti permette le interazioni *brand*-consumatori è quello dei *social media*. La loro rilevanza nella vita quotidiana delle persone è già stata evidenziata precedentemente, ora bisogna capire come sfruttarli in ottica omnicanale.
Le possibilità sono diverse, e devono essere valutate a seconda del *brand*, del prodotto o servizio offerto e degli obiettivi che si vogliono perseguire.
Per prima cosa è utile osservare i dialoghi e ascoltare la voce delle persone, in particolare leggendo cosa scrivono gli utenti riguardo l'azienda, i prodotti o i servizi.
Le interazioni possono nascere anche da contenuti generati dall'impresa stessa e proposti alla rete con la prospettiva della condivisione o con l'intento di indurre gli utenti stessi a co-creare ulteriori contenuti per il *brand*.
I *social media*, inoltre, sono un ottimo mezzo per offrire una *customer service* rapida e personale e risolvere i problemi che vengono manifestati in rete.

[7] Con il termine *personas* si intende un profilo di consumatore, spesso non corrispondente ad un cliente reale, che possiede delle caratteristiche tipo utile ad identificare il target ideale di una comunicazione o di una promozione.

Infine sono un potente canale promozionale per il lancio di nuovi prodotti, per diffondere la conoscenza di eventi o speciali promozioni che possono essere attivati in particolari occasioni negli *store* fisici.
Ecco quindi che in una strategia *omnichannel* è importante individuare il ruolo che si attribuisce ai *social media* e sfruttarli, con coerenza, per creare *engagement* con il *brand*.

6. *Organizational Model* (modello organizzativo)

L'omnicanalità, così come il marketing esperienziale, porta con sé un necessario cambiamento della mentalità aziendale e del modello organizzativo.
Le aziende, se vogliono portare avanti una strategia *omnichannel* di presidio coordinato dei diversi canali di vendita e contatto, devono capire come adattare e aggiornare il modello tradizionale integrando alcune figure interne necessarie per la presenza di nuove tecnologie e paradigmi di interazione con i clienti.
Per prima cosa molte imprese istituiscono una nuova figura aziendale per la gestione dei canali digitali, il CDO (*Chief Digital Officer*). A questa persona viene spesso affidato il compito di coordinare lo sviluppo dell'*e-commerce* e la gestione del canale digitale, non quindi multicanale, concentrandosi su aspetti legati all'esecuzione più che su aspetti strategici o di *governance*.
È condivisibile una scelta di questo tipo, soprattutto per le realtà che necessitano di una rapida presenza nei canali online e probabilmente stanno ancora vivendo le fasi di passaggio alla multi o crosscanalità.
L'alternativa ad una figura ad hoc per lo *shop online* sarebbe interfacciare i responsabili dei diversi canali attraverso una figura gerarchicamente superiore che mantiene una visione d'insieme e che coordini l'immagine, la comunicazione e l'esperienza totale.

7. *KPI & Incentives* (Sistemi di misurazione e incentivazione)

Con tutti i cambiamenti che l'omnicanalità porta con sé, serve un aggiornamento anche nei metodi di misurazione delle performance dei vari canali. Non è più possibile considerare ogni canale come separato e utilizzare delle metriche che non tengono conto del coordinamento attivato rispetto agli altri canali complementari.
La misurazione e l'incentivazione sono i metodi migliori per iniziare e guidare l'evoluzione del comportamento degli individui. Uno dei problemi che emergono nell'integrazione dei

canali è il tema della cannibalizzazione tra essi ma è dimostrato da ricerche empiriche che è molto più profittevole una strategia omnicanale rispetto alla monocanalità.

I dati (Osservatorio multicanalità, 2007) evidenziano che i consumatori *omnichannel* spendono molto di più rispetto agli altri, oltretutto acquistando una gamma più alta di prodotti. È importante quindi misurare i comportamenti per ottimizzare ancor di più la strategia da approntare.

La logica del cambiamento dei parametri di misurazione non è legata solo al canale digitale.

Il canale fisico infatti, come accennato in precedenza, può influenzare le vendite anche degli altri canali, ad esempio nel caso in cui non sia disponibile il prodotto nel magazzino si dà la possibilità di ordinare dallo *shop online* direttamente da *device* presenti nel negozio.

Questo aspetto, emerso solo con l'avvento della tecnologia recente, deve essere considerato nelle misurazioni delle *performance* perché può permettere di migliorare la gestione dei canali, degli assortimenti o la distribuzione della merce.

Inoltre con il fenomeno dei social media, spesso ci si trova davanti a nuove metriche per misurare il successo di una comunicazione o di un contenuto; metriche come le *impression*[8], l'*engagement*[9], il *sentiment*[10] o ancora le *views*[11] sono tutte da integrare e affiancare alle tradizionali forme di misurazione adottate per i canali fisici dell'azienda.

La misurazione delle *performance* in un'azienda è fondamentale per molti aspetti, dal reperimento di ulteriori risorse economiche per continuare la strategia, alla presentazione dei risultati ai non esperti del settore. Risulta importante quindi, nell'affrontare la sfida di integrazione dei canali, tenere presente il necessario aggiornamento anche dei sistemi di misurazione.

Un discorso analogo può essere fatto per l'incentivazione dei dipendenti. Spesso si basano gli incentivi su risultati di vendita del negozio, ma con la molteplicità e la complessità dei luoghi di contatto con i clienti è necessario rinnovare le basi sulla quale si

---

[8] Identifica il numero di volte che un contenuto *web* viene visualizzato dagli utenti.

[9] Calcolato come tasso percentuale, è la misura del coinvolgimento delle persone in merito ad un contenuto. Spesso nei *social media* si misura in numero di condivisioni e interazioni rispetto al numero persone alla quale è stato mostrato.

[10] Metrica che permette di individuare, in base alle parole usate nelle interazioni sui *social media*, lo stato d'animo positivo o negativo che le persone riportano in merito al contenuto proposto.

[11] Visualizzazioni di una pagina, di un articolo o di un contenuto video proposto in rete

fondano gli incentivi tanto quanto si devono rinnovare i KPI (*Key Performance Index* o indici di misurazione delle performance).

8. *Demand Fulfillment & Delivery* (Processi di ordine e consegna)

Prima di analizzare questo punto è doveroso precisare che cosa significa *demand fulfillment*. Con questo termine si indicano tutte quelle attività legate all'evasione dell'ordine del cliente, dello stoccaggio e del trasporto del prodotto.

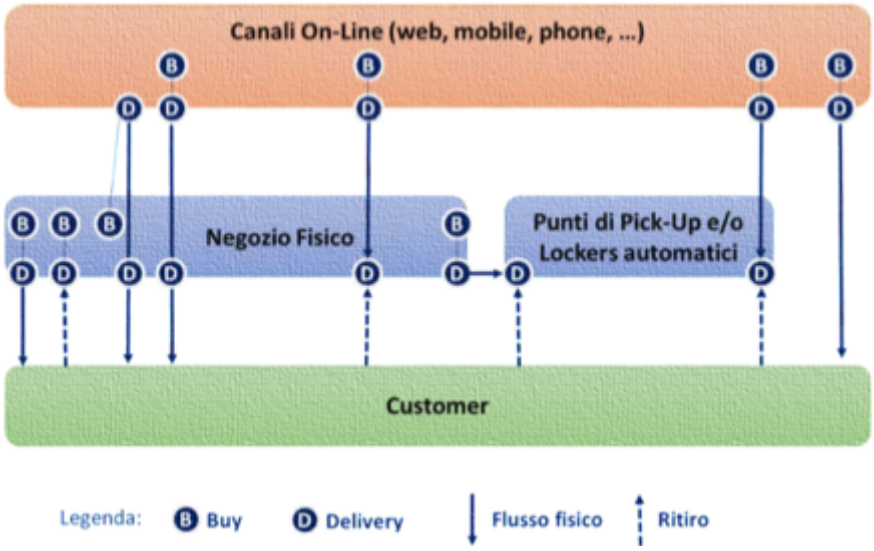
Vista la possibilità che le persone hanno di acquistare in diversi luoghi, fisici o digitali, i prodotti dell'azienda, è importante organizzare e prevedere tutte le possibili necessità per rispondere alle richieste dei clienti in maniera soddisfacente e in linea con le loro aspettative.

In una strategia omnicanale è fondamentale il lavoro anche sugli strumenti *below the line*, cioè quegli strumenti che non sono visibili direttamente al consumatore finale ma sono funzionali ad un'esperienza positiva.

La compresenza di più canali attivati dai brand permette diverse combinazioni nelle scelte di acquisto e ritiro o consegna del prodotto.

La figura seguente (Fig. 2.7) illustra le diverse possibilità che un cliente può valutare nella scelta di acquistare da un canale piuttosto che da un altro, mantenendo sempre l'aspettativa di un'esperienza univoca e coerente.

Figura 2.7: Modelli *omnichannel* di *demand fulfillment* e *delivering*



Fonte: Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2015), *Omnichannel Customer Management. Come integrare i processi fisici e digitali,* SDA Bocconi School of Management.

Le aziende devono conoscere bene le alternative che mettono a disposizione delle persone attivando strategie *omnichannel*, o quanto meno *cross-channel*, per poter prevedere e predisporre l'adeguato coordinamento delle figure interne e dei collaboratori esterni al fine di rispondere ai bisogni e alle esigenze del cliente.

Sarà, nel proseguo del capitolo, dedicato un paragrafo all'analisi della *supply chain* come uno degli strumenti fondamentali per la riuscita delle strategie di marketing innovative analizzate in questo elaborato di tesi.

Le possibilità che emergono dalla compresenza di *shop* fisici e *online*, nonché dall'attivazione di punti di ritiro delle merci diversi dai negozi, sono numerose ed è interessante elencarle al fine di presentare tutte le eventualità che le aziende possono trovarsi a dover valutare.

Essendo questa un'intera parte del capitolo dedicata alle linee guida per una strategia *omnichannel*, si andranno a menzionare tutte le combinazioni possibili, sarà poi la singola azienda che in base ai propri canali e al proprio prodotto selezionerà quali opzioni sono più coerenti.

Le alternative possibili sono:

Acquisto online e:	Consegna diretta
	Consegna dal negozio al domicilio del cliente
	Ritiro presso il negozio da parte del cliente
	Ritiro presso un punto diverso dal negozio fisico o dal domicilio

Acquisto nel negozio fisico e:	Consegna diretta
	Consegna a domicilio
	Ritiro in un altro negozio
	Ritiro in un altro punto diverso dal negozio o dal domicilio

Ognuna di queste alternative d'acquisto ha dei vantaggi e degli svantaggi per il consumatore e per l'azienda. Si prenda ad esempio l'acquisto online con consegna diretta: dal lato del cliente il vantaggio è legato alla possibilità di concludere l'affare senza doversi spostare dal luogo in cui si trova o senza perdita di tempo per recarsi al negozio, come svantaggio si può individuare un eventuale costo di spedizione e soprattutto la necessaria attesa della consegna che, per quanto rapida, sarà sempre superiore a quella

del negozio in cui il prodotto è immediatamente disponibile per il compratore. Dal lato aziendale invece il vantaggio è legato alla non necessità di tenere nel magazzino del punto vendita numerose quantità di ogni prodotto, dall'altra parte però deve necessariamente attivare una serie di pratiche per ottemperare alla consegna in maniera più efficace ed efficiente possibile che non sarebbero necessarie se il prodotto fosse stato acquistato *in store*.

Accanto a questo è utile ricordare come spesso sia importante dare dei punti di riferimento fisici ai consumatori. Anche molti *player* internazionali, nati e focalizzati solamente come piattaforma *e-commerce*, tra i quali il più famoso è sicuramente Amazon, stanno implementando l'offerta con l'apertura di ambienti reali dove interagire con i clienti e fungere da punto di riferimento per la risoluzione di problemi o la soddisfazione delle diverse esigenze d'acquisto.

9. *Reverse Logistics* (Logistica di ritorno):

Come ultima considerazione è giusto dare importanza anche alle fasi successive all'atto di acquisto vero e proprio. La *customer decision journey* si è visto che non si conclude con la soddisfazione del bisogno ma continua nelle interazioni successive che fanno parte dell'esperienza di acquisto tanto quanto le fasi di ricerca di informazioni e valutazione attiva.

La possibilità di rendere i prodotti e la soddisfazione del cliente nell'eseguire il processo di restituzione o cambio sono fasi cruciali per poter entrare nel paniere dei *brand* considerati per il riacquisto.

In ottica *omnichannel*, per la *reverse logistic* serve offrire al cliente flessibilità e indipendenza per la restituzione rispetto al canale utilizzato per comprare il prodotto. Questo permette libertà di azione al consumatore che si sceglierà il canale che lo rende più sicuro e soddisfatto. Migliore sarà la fase di restituzione migliore potrà essere l'esperienza d'acquisto, anche qualora l'errore sia dipeso dall'azienda.

L'ultima considerazione su questo tema riguarda le possibilità che fornisce all'azienda una restituzione *cross-canale*. Se infatti venisse permessa la restituzione in negozio anche per acquisti online sarebbe possibile proporre, oltre che una più personale risoluzione del problema, anche la possibilità di *cross-selling* o *up-selling* che il consumatore fino a quel momento non aveva valutato.

Il fattore unificante della strategia connessa alla *reverse logistic* è l'impegno coordinato di tutti gli organi aziendali con l'obiettivo condiviso di ottenere i migliori risultati e la maggiore soddisfazione possibile da parte dei propri clienti.

Accanto a queste linee guida, da tenere presente qualora si intenda intraprendere il percorso verso l'omnicanalità, ci sono da considerare alcuni ostacoli che si possono presentare man mano che si pianificano le attività.

Questi potenziali ostacoli, già parzialmente emersi nel corso dell'analisi dei singoli pilastri, sono fortemente collegati alle attenzioni che bisogna porre nella scelta dei canali e nel continuo mantenimento dell'integrazione, cosa che richiede costante lavoro congiunto da parte di tutte le funzioni aziendali.

Per prima cosa i problemi emergono in relazione alla mentalità degli addetti ai lavori. L'abitudine per anni a dei paradigmi di marketing e di vendita non permette in molti casi di ampliare la visione alla totalità dei canali di vendita presidiati ma si procede alla valutazione di un canale per volta. Questo inevitabilmente si ripercuote sulle informazioni che non vengono condivise e sulla incoerenza comunicativa presentata nei diversi punti di contatto.

Un altro ostacolo ad una strategia *omnichannel* è presentato dai dati. Come si è accennato in precedenza, sono tanti e provenienti da tante diverse fonti. La gestione è complessa e costosa, sia per risorse umane che finanziarie, ma utile qualora si riescano a sfruttare a pieno per conoscere personalmente ogni singolo interlocutore. Non è forse migliore interagire con persone che si conoscono a fondo?

Il problema dei dati si collega a quello delle informazioni, stavolta dal lato del consumatore. Soprattutto negli acquisti online gli utenti abbandonano il processo per insufficienza di informazioni sul prodotto, e non sentendosi sufficientemente convinti preferiscono rimandare la spesa. C'è da riflettere allora sulla comunicazione e descrizione dei prodotti che devono essere accurate, convincenti e credibili.

L'omnicanalità è una forte leva competitiva che permette alle aziende di differenziarsi nel mercato, ma richiede tempo, risorse e la giusta mentalità per essere attuata con successo.

2.3 Leve principali

In questo paragrafo si ha l'intenzione di proporre una selezione di strumenti che concorrono a creare una *customer experience* omnicanale e che, in modi diversi, si reputano importanti per la riuscita della strategia aziendale.
Non sono certamente gli unici strumenti da considerare, ma sono forse quelli che più si pensa di conoscere e ai quali, di conseguenza, si tende ad attribuire minore attenzione. Inoltre, in questa selezione si troveranno interessanti applicazioni, in ottica *omnichannel*, sia di strumenti *above the line*, visibili cioè al consumatore finale, sia di strumenti *below the line*, cioè utilizzati dall'azienda ma che non entrano in contatto diretto col consumatore, come ad esempio la *supply chain*.
Per ogni strumento sarà proposta una breve introduzione sul ruolo che riveste e l'evoluzione che ha subito nel corso degli anni recenti. Alcuni di questi strumenti come l'*e-commerce* o i dispositivi mobili nascono proprio con la rivoluzione digitale descritta al capitolo precedente e sarà interessante capire l'evoluzione d'uso da parte delle aziende.

2.3.1 E-commerce

Una delle prime azioni che si compiono quando emerge l'intenzione di acquistare un prodotto è quello di accedere al *web* e cercare informazioni, alternative disponibili, varianti e prezzi.
Spesso durante la navigazione si approda su siti che mettono a disposizione i prodotti per l'acquisto diretto e rapido sul canale digitale, quelli sono tutti siti chiamati *e-commerce*. Come dice la parola stessa si tratta di negozi virtuali nei quali si possono acquistare prodotti disponendo solamente di una connessione ad internet.
L'e-commerce è il presente del commercio moderno e le aziende difficilmente riescono a prescindere dal canale di vendita online per i propri prodotti.
Consiste semplicemente in una piattaforma internet, realizzabile attraverso l'utilizzo di software CSM[12] come Magento, che è quello più professionale e costoso, in cui mettere in vendita prodotti dell'azienda e dare la possibilità agli interessati di acquistarli *online*, e tramite spedizione postale, farseli recapitare all'indirizzo indicato.

[12] CSM è l'acronimo di Content Management System, tra cui i più famosi e utilizzati sono Wordpress, Joomla e Magento.

Questo canale mette a disposizione dei clienti la possibilità di effettuare gli acquisti, o valutare la convenienza dei prodotti, in qualsiasi orario, in qualsiasi posto essi si trovino e con qualsiasi mezzo permetta la connessione alla rete.

Dai dati del report di aprile 2016 di Casaleggio Associati sull'e-commerce, emerge che nel mondo esso è il canale di vendita con il più alto tasso di sviluppo. Nel 2015 rappresentava il 7,4% del totale del mercato di vendita al dettaglio, con un fatturato di 1.671 miliardi di dollari, oltre 350 miliardi in più rispetto all'anno precedente. (Casaleggio Associati, 2016)

Per il 2019 si prevede che il fatturato generato dal canale *online* supererà quota 3.500 miliardi di dollari, raddoppiando rispetto ai dati odierni e rappresentando il 12,8% degli acquisti totali (Casaleggio Associati, 2016).

Per quanto riguarda l'Italia, in particolare, è interessante mostrare come nel corso degli ultimi 10 anni il fatturato generato dal canale *online* sia cresciuto in maniera notevole, dimostrando l'estrema importanza della corretta implementazione delle strategie di *e-commerce* per ottenere risultati economici positivi.

Nella figura seguente si può individuare la crescita di fatturato in miliardi di euro in Italia, oggi a 28 miliardi di euro, mentre nelle forme a carrello si individua la variazione percentuale rispetto all'anno precedente. Nonostante la crisi economica che si è vissuta negli ultimi anni, la crescita del canale *online* è sempre stata positiva, a dimostrazione della rilevanza degli *store* digitali nelle scelte dei consumatori al momento dell'acquisto.

Figura 2.8: Crescita del fatturato *e-commerce*

Fonte: Casaleggio Associati, 2016

Si è visto in precedenza che le persone sono sempre più connesse, sempre meno prevedibili e sempre più fugaci; anche l'*e-commerce* va adattato ai nuovi consumatori.
Può essere facile decidere di attivare il canale *online* per vendere i prodotti, anzi sembra ormai quasi indispensabile, ma è altrettanto facile sottovalutarlo nelle potenzialità e nelle caratteristiche necessarie da considerare affinché abbia successo.
Le caratteristiche che lo rendono sempre più importante per le aziende sono legate alla tecnologia sulla quale si basa. Come si è evidenziato nel capitolo precedente, i vantaggi dell'attivazione di questo canale si possono evidenziare sia dal lato del consumatore che dal lato dell'azienda.
Per il primo la rete offre l'ubiquità di accesso in qualsiasi momento e in qualsiasi parte del mondo ci si trovi, inoltre permette, grazie ad una eventuale strategia *cross-channel* o *omnichannel,* la possibilità di separare i momenti ed i luoghi di acquisto e ritiro del prodotto.
Dal lato aziendale i vantaggi sono legati innanzitutto alla possibilità di raggiungere potenzialmente una dimensione globale del mercato, alla minore spesa in comunicazione e alla maggior facilità di aggiornamento delle collezioni o della gamma di prodotti offerti nei vari periodi dell'anno.
Gli svantaggi dell'*e-commerce* sono invece legati alla cultura e alla dimestichezza delle persone con gli strumenti digitali.
Pur essendo sempre più diffusi, le generazioni stanno ancora imparando l'uso di *pc*, *tablet* e *smartphone* per cui non è ancora un canale accessibile a tutti. Se si pensa all'*e-commerce* spesso si escludono le persone anziane che non sanno interfacciarsi con i dispositivi tecnologici e navigare in internet, preferendo ancora l'interazione fisica del negozio.
Accanto a questo emergono spesso alcuni dubbi, derivanti forse dalla cultura o dalle abitudini passate, riguardo ai temi della sicurezza e della *privacy* degli *shop online*.
Per quanto riguarda la sicurezza ci si riferisce soprattutto al momento del pagamento. Spesso, essendo richiesto l'inserimento dei dati della carta di credito personale, può essere ostacolata la conclusione dell'acquisto per la mancanza di fiducia nei sistemi di sicurezza di questi dati sensibili. Questa insicurezza va oltre la conoscenza del mezzo digitale, infatti essa è intrinseca ai consumatori.

A fianco della questione sicurezza c'è la questione della *privacy*. È infatti richiesto, per finalizzare l'acquisto, di inserire dei dati personali, quali indirizzo o numero di telefono, che spesso il cliente non ha piacere di lasciare data la poca fiducia nell'uso corretto e limitato di queste informazioni. Anche questo fattore è da considerare nella implementazione del canale online, in quanto più si riesce a trasmettere fiducia o creare delle alternative alle opzioni che suscitano delle perplessità nei consumatori, tanto più probabile sarà che concludano l'acquisto e vivano un'esperienza positiva.

In ottica *omnichannel*, l'*e-commerce* è solo uno dei canali attivati per la vendita, ma è molto importante che sia coerente con l'immagine che l'azienda dà nei propri punti vendita, nella propria comunicazione e nei propri profili social.

Inoltre lo *shop online* alimenta il successo anche degli altri canali, tanto più si coinvolge il cliente e si crea un'esperienza positiva tanto più sarà apprezzato il *brand* anche nelle altre occasioni di contatto.

Le aspettative di un utente che entra nel negozio digitale sono sicuramente alte e l'azienda deve cercare quantomeno di confermarle. Le componenti essenziali per il primo approccio sono legate alla velocità di caricamento e la comprensibilità delle pagine con la quale si interagisce.

Altri elementi molto importanti sono legati alla sfera emozionale che si intende stimolare grazie a contenuti video, audio e l'uso attento dei colori.

Da non dimenticare in tutto questo la necessità di proporre sempre contenuti rilevanti, chiari e con informazioni complete. Il consumatore deve sentirsi sicuro e convinto dalla navigazione del sito altrimenti si perde l'occasione di renderlo soddisfatto e fedele.

Negli ultimi anni, una delle tecniche più utilizzate per studiare le interazioni dei consumatori con una pagina web, analizzando la *user experience*, è quella dell'*eye trakking*. Questo metodo permette di individuare cosa viene maggiormente messo a fuoco dagli utenti in un sito, e da questo si possono ricavare una serie di informazioni per migliorare l'usabilità e l'esperienza nel sito stesso.

Prima di passare allo strumento successivo, i dispositivi *mobile,* è interessante analizzare quali saranno i *trend* futuri legati allo strumento *e-commerce* (Casaleggio Associati, 2016).

Come è riassunto nella figura 2.9 a pagina seguente, il primo *trend* degli acquisti *online* dell'anno corrente e di quelli futuri è la preponderanza dell'utilizzo di dispositivi mobili per comprare prodotti *online*. Questo in un'azienda che vuole integrare i canali e implementare

in maniera importante il canale digitale deve essere tenuto chiaro in mente. L'*e-commerce* deve essere fruibile in maniera semplice e veloce da *smartphone* e *tablet*, deve adattarsi alla larghezza dello schermo con la quale viene visualizzato e deve contenere le informazioni rilevanti a prescindere dal mezzo di interazione.

Accanto a questo si osserverà un rafforzamento dei grandi operatori internazionali che cresceranno nei prossimi anni con acquisizioni e fusioni. L'*e-commerce* farà evolvere anche la comunicazione pubblicitaria che diventerà mezzo per far conoscere il *brand* spingendo i consumatori a visitare lo *shop online,* e questo lo si può notare già negli spot odierni che spesso si concludono con l'invito a visitare il sito o le pagine *social* dell'azienda.

Gli ultimi due *trend* sono legati alla relazione e alla fedeltà. I modelli di business basati sulla condivisione, la *sharing economy*, saranno alla base delle future proposte economiche e la fedeltà dei clienti digitali sempre più verrà dematerializzata e premiata attraverso l'uso di applicazioni *mobile* e *social media*.

Figura 2.9: *Trend* futuri dell'*e-commerce*

Fonte: Casaleggio Associati, 2016

Sono anni che esperti di marketing e personale informatico suggeriscono di creare siti o piattaforme *responsive*, ma ancora si trovano online pagine che sono di difficile navigazione perché non si adattano agli schermi moderni utilizzati per l'accesso.

L'*e-commerce* è un canale che incide fortemente sull'omnicanalità. Si potrebbe affermare che con la nascita degli *store* digitali si è dato il via ai passaggi che oggi portano all'adozione di strategie *omnichannel*, e questo strumento ha portato molte innovazioni che

vanno anche oltre il mondo della rete e si vivono nei comportamenti delle persone, nelle scelte delle aziende e nelle interazioni *brand*-consumatori.

2.3.2 Email

Al giorno d'oggi ogni persona riceve in media 30 email al giorno (Repubblica.it, 2015) con contenuti che variano dagli argomenti di lavoro alle comunicazioni personali fino alle comunicazioni di marketing.

È uno strumento con il quale si interagisce quotidianamente in qualsiasi luogo ci si trovi grazie alla possibilità di accedere alla propria posta elettronica da qualsiasi dispositivo sia connesso ad internet, addirittura orologi e lettori musicali.

Dal lato aziendale, grazie all'indirizzo email è possibile mantenere una relazione più intensa con i clienti. I motivi dell'utilità dell'email marketing sono principalmente legati al fatto che, innanzitutto sono i clienti stessi che rilasciano il contatto personale di posta elettronica ed acconsentono di ricevere comunicazioni e promozioni connesse al *brand* e ai prodotti o servizi, inoltre è possibile sfruttare questo strumento in ogni diverso momento del processo d'acquisto.

Se infatti un utente si è appena iscritto al sito o alla *newsletter* si può contattare immediatamente via email per ringraziarlo dell'azione compiuta e proporre degli eventuali riconoscimenti, spesso sotto forma di sconti da usufruire al primo acquisto.

Un altro momento ottimale per l'utilizzo della posta elettronica è quando l'utente si trova a inserire alcuni prodotti nel carrello *online* per successivamente abbandonarlo a causa dell'indecisione o della necessità di ulteriori informazioni. In questo caso è possibile, con una email ad hoc, ricordare la presenza dei prodotti nel carrello dell'*e-commerce* ed eventualmente offrire la disponibilità di assistenza personalizzata per la risoluzione di dubbi e problemi.

Nel caso invece in cui il cliente abbia concluso con successo il processo d'acquisto, lo strumento delle email è molto importante per instaurare la relazione di fiducia sulla buona riuscita delle procedure di pagamento e consegna. Tramite l'indirizzo di posta elettronica si può comunicare innanzitutto l'avvenuta presa in carico dell' ordine, e il relativo pagamento avvenuto, nonché mantenere informate le persone del susseguirsi delle procedure di spedizione e consegna del prodotto o le indicazioni complete per il ritiro.

Il dialogo bidirezionale che lo strumento crea, permette di rassicurare il cliente e dimostrargli che l'azienda si sta occupando in maniera attenta del soddisfacimento del bisogno.

Da ricordare sempre è che dietro ad un indirizzo mail o un numero di telefono c'è una persona con la quale poter e dover dialogare in maniera naturale e pertinente.

È fondamentale conoscere il più possibile il consumatore, sapere i suoi comportamenti di navigazione, le preferenze di acquisto e le diverse interazioni con il *brand*.

Questo è ancor più vero se si pensa ad una strategia *omnichannel*; attraverso l'integrazione dei canali di vendita e di comunicazione e la gestione dei dati provenienti da ciascuno di essi in maniera coordinata, le aziende possono avere sufficienti informazioni per descrivere i diversi consumatori. Tramite lo strumento delle email, si può interagire in modo puntuale e personale, grazie a contenuti ad alto valore aggiunto e rilevanti nel *customer decision journey*.

Tutto questo inevitabilmente contribuirà alla creazione dell'esperienza positiva che si ricerca nel coinvolgimento delle persone perché quest'ultime si sentiranno considerate, soddisfatte e felici di aver interagito con un'azienda che li ha accompagnati lungo tutto il percorso decisionale.

La relazione va poi mantenuta nel tempo e le email sono il modo migliore per proporre ai clienti ulteriori contenuti speciali, prodotti in esclusiva o offerte personalizzate limitate nel tempo, il tutto per aumentare la fedeltà al *brand*. Tutto ciò permetterà all' acquirente di vivere un'esperienza ancora più unica e personale e sarà quasi inevitabile la condivisione dei contenuti ricevuti sui *social network*.

Sotto questo punto di vista, per agevolare la condivisione è importante valutare di inserire nel testo della mail anche dei pulsanti *social*. Inoltre, un aspetto da tenere in forte considerazione nell'attuazione della strategia di marketing via email è quello della frequenza; essa va studiata e testata per non essere invadenti nella quotidianità delle persone ma cercando di essere rilevanti nei momenti in cui si deve soddisfare un'esigenza.

L'email marketing non è da sottovalutare, ma necessità di *software* adeguati e contenuti rilevanti, affiancati sempre da un uso sapiente e integrato dei dati dei consumatori. Il corretto contatto tramite email può essere una delle chiavi importanti per la creazione della *seamless experience* alla quale l'omnicanalità tende come fine ultimo.

2.3.3 *Mobile device*

Probabilmente tra tutti gli strumenti analizzati in questo paragrafo i device mobili sono lo strumento principale per una strategia *omnichannel*.

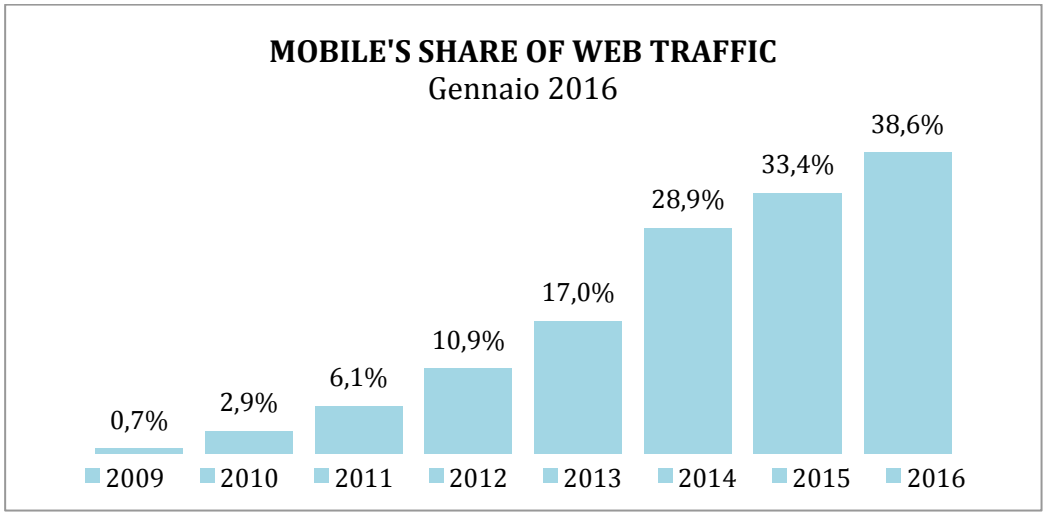
Considerando in maniera particolare lo *smartphone*, è l'unico dispositivo che le persone portano sempre con loro dovunque si trovino. Lo tengono sotto mano in ufficio, camminando per la strada, seduti sul divano di casa oppure fin che visitano i negozi.

Al mondo sono presenti tanti dispositivi mobili tanti quanti sono gli abitanti dell'intero pianeta e l'uso di questi dispositivi è gran parte legato alla connessione ad internet (Kemp, 2016). In molti paesi è presente un numero di utenti unici che accedono al web da mobile superiore all'intera popolazione, segno che in molti casi le persone possiedono più di un dispositivo. Dai dati che emergono dal report Digital in 2016 dell'agenzia WeAreSocial, si nota un notevole aumento dell'uso del telefono per la ricerca di contenuti in rete.

In media vengono passate, dagli utenti italiani, più di due ore al giorno a navigare sul web dal browser mobile, le quali superano le quattro ore quando si aggiunge il tempo passato sui *social network* accendendo ai propri profili grazie allo smartphone.

La crescente importanza nella fruizione dei contenuti digitali è dimostrata anche dalla figura 2.10, la quale evidenzia come nel 2009 solo lo 0,7% del traffico internet era generato da dispositivi come smartphone e tablet, oggi è quasi il 40% il che evidenzia in maniera netta la rilevanza dello strumento nella vita quotidiana delle persone.

Figura 2.10: Percentuale di traffico internet proveniente da dispositivi mobili



Fonte: Kemp S. (2016), *Digital in 2016, We Are Social compendium of global digital, social and mobile data, trends and statistic,* WeAreSocial

In media le persone guardano il proprio *smartphone* 150 volte al giorno cioè ogni circa 6 minuti (Corriere.it 2013); se a questo aggiungiamo i personal device di ultimissima generazione come *smartwatch* o *smartglass* è possibile affermare che la connessione è costante.

È possibile dire che il *mobile* è il *trend* del momento, e le aziende devono essere in grado di sfruttarlo al meglio. Se negli anni '90 internet stava rivoluzionando il mondo, oggi stiamo assistendo a quella che si può definire la "*mobile revolution".*

Le opportunità che si possono portare in tasca sono potenzialmente infinite. Possibilità comunicative, informative e di acquisto di prodotti o servizi a portata di pochi tocchi attraverso una semplice connessione ad internet.

Come si era evidenziato nel capitolo precedente queste tecnologie hanno rivoluzionato i comportamenti delle persone e disorientato le aziende nell'implementazione delle strategie di marketing. Ogni momento, grazie a questi dispositivi, è un potenziale momento di contatto, di esperienza del *brand* e di acquisto; e ciò deve influenzare inevitabilmente le scelte di attivazione, coordinamento e integrazione dei diversi canali di vendita e comunicazione.

Negli *smartphone*, come nei *tablet*, ci sono anche diverse possibilità per interagire con le aziende. Il contatto può avvenire tramite navigazione *browse*r del sito o dell'*e-commerce*, o anche attraverso le applicazioni create dai *brand* e rilasciate negli *store* di diversi sistemi operativi.

Nel primo caso l'utente accede al proprio motore di ricerca dal cellulare e accede al sito. Dal lato aziendale questo comporta la necessità di rendere il sito *responsive*, cioè fare in modo che i contenuti da visualizzare si adattino alle dimensioni limitate dello schermo del dispositivo mantenendo una fruizione semplice, chiara e completa. Spesso si può ricorrere ad un adattamento ad hoc dei contenuti da visualizzare che possono essere diversi da quelli che si visualizzerebbero accedendo da desktop, ciò permette di rendere migliore l'esperienza di navigazione all'utente e rendere più fluido lo scorrimento delle diverse pagine.

Qualora l'utente abbia scaricato nel proprio dispositivo l'applicazione creata dall'azienda, ecco che può nascere un'interazione più profonda e proficua per entrambe le parti.

Già l'azione del *download* volontario dell'app dimostra un interesse reale per il *brand*, anche se spesso queste applicazioni offrono servizi che esulano dall'acquisto dei prodotti.

Un esempio è fornito dalle applicazioni dei *brand sportswear,* su tutti Nike e Adidas, che offrono la possibilità di monitorare i progressi giornalieri legati all'attività fisica direttamente accedendo all'app *mobile*. Questo per le aziende proprietarie permette di immagazzinare numerosi dati, sia personali dell'utente sia in merito al suo stile di vita e l'attività fisica praticata.

In ottica *omnichannel* questo strumento è potentissimo per influenzare l'esperienza in ogni fase della *customer decision journey.*

Visto l'uso costante da parte degli utenti, è importante per gli addetti ai lavori ottimizzare i contenuti e verificarne la corretta visualizzazione dei contenuti da *mobile*, progettare al meglio la *user experience* nelle app proprietarie, proporre azioni *cross-channel* inserendo informazioni inerenti lo *store* fisico o che richiamano le ultime navigazioni di quello digitale e rendendo le informazioni disponibili in maniera completa come possono essere reperite negli altri canali.

I *trend* più interessanti in chiave tecnologica del *mobile* marketing sono legati a quattro fattori (Mangtani, 2016).

Per primo il *proximity marketing* che permette alle aziende, attraverso l'installazione di dispositivi tecnologici nei negozi, di informare i clienti che si trovano in prossimità del punto vendita, tramite una notifica nello *smartphone* personale, della presenza di promozioni, sconti o disponibilità di prodotti visti nello *store online*.

Si può inoltre ipotizzare l'implementazione nelle app delle aziende di un *software* per scannerizzare i codici a barre dei prodotti, durante la visita al negozio, per ottenere informazioni aggiuntive e varianti disponibili.

Un altro *trend* è legato alla velocità di consegna, con le interazioni mobili è possibile rendere partecipe il cliente, in maniera personalizzata, ad ogni stadio della consegna. Inoltre è possibile interagire con il *brand* tramite un semplice sms, manifestando il bisogno o il prodotto che si desidera e, qualora disponibile, ottenerlo nell'arco di poche ore.

Infine grazie all'utilizzo dei *social media*, anche da *mobile*, si assisterà ad una progressiva attivazione di linee di *customer service* personali e sempre disponibili grazie ai *social network* relazionali e programmi di messaggistica istantanea.

2.3.4 *Store*

Il canale fisico è tra i più importanti canali di vendita. Anche con l'avvento delle tecnologie e di internet sta mantenendo il primato tra i canali preferiti per concludere gli acquisti (Cogliati et al., 2015).

Il suo ruolo però non è più lo stesso. Come si è accennato nel paragrafo precedente quando sono state esaminate le linee guida di una strategia *omnichannel*, il punto vendita fisico deve essere ripensato in ottica moderna, per riassegnargli un ruolo importante nell'esperienza totale del consumatore.

A fronte di persone sempre più informate e abilitate a risorse di conoscenza potenzialmente infinite e accessibili ovunque, il negozio può assumere due diversi tipi di ruoli. Da una parte può fungere da polo logistico nella quale far trovare i prodotti ai clienti dei diversi canali e permettere, per gli acquisti *online*, di assolvere alla spedizione in tempi molto più rapidi rispetto a quanto sarebbe possibile con un magazzino centralizzato; dall'altra parte può rappresentare un luogo fondamentale per influenzare l'esperienza di interazione con il *brand*.

Nel primo ruolo del negozio, emerge la tematica della *supply chain* che dovrà essere adeguata alla strategia, ma sarà oggetto di analisi al paragrafo successivo in quanto è anch'essa uno strumento molto importante in ottica *omnichannel*.

Per sfruttare il negozio come centro logistico, e poterlo inserire nella *customer experience,* è possibile sfruttare alcune tecnologie quali lo *store locator*, che permette di individuare da pc, smartphone o tablet dove si trovino i diversi negozi e scegliere quale sia più adatto alle proprie esigenze e alla proprie posizione, oppure la *stock visibility* che consiste nel rendere visibile la disponibilità nei diversi negozi del prodotto che si sta valutando nel canale di vendita *online*. Queste due tecnologie è opportuno, se possibile, utilizzarle in maniera congiunta in modo da aumentare la probabilità di soddisfazione del cliente una volta che si reca in negozio.

Altre possibilità potrebbero essere quelle di sfruttare l'assistenza digitale all'acquisto, permettendo di acquistare in negozio attraverso il canale online e farsi recapitare a casa il prodotto nella variante preferita e non disponibile in quel momento, o aiutare il consumatore finalizzando, insieme al personale addetto alla vendita che ha il controllo sulle disponibilità e l'assortimento dei prodotti, l'acquisto desiderato.

L'altro possibile ruolo che assume il negozio è legato all'esperienza vera e propria del consumatore. Attraverso le tecnologie presenti nel punto vendita è possibile ampliare le possibilità di interazione delle persone con i prodotti o con altri clienti, questo rende interattiva, coinvolgente ed emozionante la visita nello *store* (Bettucci et al., 2015).

Le tecnologie maggiormente utilizzate in ottica esperienziale per il punto vendita sono:

- *QRCode*: sono codici generati dall'azienda attraverso programmi ad hoc che, tramite la scansione da parte del cliente, permettono di accedere a informazioni approfondite sul prodotto, sulle varianti disponibili, sugli abbinamenti consigliati o tutte quelle informazioni o promozioni che possono facilitare e/o incentivare la conclusione dell'acquisto.
- Vetrine interattive: si tratta di installare all'interno dello spazio di vendita degli schermi *touch-screen* che permettono ai clienti di esplorare l'assortimento dell'azienda in maniera autonoma e indipendentemente dallo spazio e assortimento disponibile in negozio.
- *Virtual fitting-room:* consiste di rendere i camerini interattivi e tecnologicamente avanzati, in cui il cliente possa ampliare la propria esperienza di prova di prodotto e interagisca in maniera diretta con il canale di vendita *online* e i suoi *social network* preferiti.
- *Beacon Tecnology:* in questo caso l'esperienza avviene in prossimità del negozio. Questa tecnologia infatti permette, installando dei dispositivi speciali chiamati appunto *Beacon*, di interagire con i dispositivi *mobile* delle persone che si trovano nelle vicinanze. Questo permette di inviare informazioni o promozioni cercando di aumentare l'interesse ad entrare nel negozio grazie a contenuti utili ed interessanti. Spesso questa tecnologia richiede che il cliente possieda nel proprio *device* l'applicazione del *brand* e accetti la ricezione di informazioni e notifiche da questa app.

È chiaro come le possibilità di rendere lo *store* un luogo chiave nell'esperienza del consumatore siano importanti e numerose. L'azienda deve capire come sfruttarle al meglio sulla base della conoscenza approfondita delle persone che si relazionano con il *brand*.

Risulta da questa analisi, però, altrettanto chiaramente come sia importantissimo non sottovalutare o abbandonare il canale fisico a discapito di quelli digitali.

L'integrazione coerente e coordinata è spesso fonte di ottimi risultati che si ripercuotono a cascata anche nel resto degli strumenti attivati.
Un interessante esempio dello sfruttamento dello *store* in chiave esperienziale, e in ottica *omnichannel*, è quello proposto da Ralph Lauren (Ninjamarketing.it, 2016).
Nel maggio del 2016 la nota azienda francese del lusso ha sperimentato in alcune delle sue esclusive *boutique* dei camerini interattivi che aumentassero l'esperienza di acquisto del cliente e lo connettessero al proprio mondo digitale direttamente dalla *fitting room*.
Questi veri e propri camerini *smart*, progettati per il marchio da Oak Labs, abbattono la barriera *online-offline* permettendo al cliente una vera e propria esperienza omnicanale. Ma come funzionano questi camerini? La tecnologia utilizzata è molto semplice quanto conosciuta e si tratta dell' RFID. Le pareti di questi camerini sono ricoperte di specchi altamente tecnologici che riconoscono i prodotti che il cliente porta con se nel camerino e comunicano al cliente le disponibilità di taglia, colore e abbinamenti consigliati, permettendo alla persona di interagire tramite un *touch-screen*. Inoltre è possibile provare i capi selezionati con atmosfere e illuminazioni differenti per rendere unico il momento della prova e guidare la scelta di acquisto con un'esperienza memorabile.
Dal lato aziendale questa tecnologia permette di monitorare i comportamenti e le preferenze dei consumatori in termini di tassi di conversione e prodotti più apprezzati. Questi dati saranno fondamentali per l'organizzazione del punto vendita e per capire i punti di forza e di debolezza dell'esperienza *in-store*. La tecnologia RFID è utile anche per il monitoraggio interno degli *stock* e il collocamento dei prodotti in magazzino, permettendo di avere un quadro preciso della situazione in ogni momento.
Ralph Lauren è uno dei *brand* del lusso che più si sta muovendo verso l'utilizzo della tecnologia nel contatto con il consumatore, ma è plausibile questa tendenza presto sarà seguita anche da molti altri marchi concorrenti.

2.3.5 *Supply Chain*

L'omnicanalità ha rimesso in primo piano il tema della gestione della *supply chain* (Rogers et al., 2015). Con questo termine si intende la gestione di tutte le attività legate alla logistica dell'azienda, dalla catalogazione dei prodotti al coordinamento della catena distributiva. In una strategia omnicanale, dove i punti di contatto e i momenti d'acquisto

sono numerosi e possono avvenire nei luoghi fisici o digitali più diversi, è molto importante che l'organizzazione distributiva sia all'altezza delle aspettative dei consumatori tanto quanto lo devono essere le esperienze nel sito e nello *store*.

Avendo ben chiaro oramai cosa significa implementare una strategia *omnichannel*, si può facilmente capire l'importanza di un efficace ed efficiente coordinamento della catena distributiva per soddisfare nel migliore dei modi, nel minor tempo possibile e con costi limitati la fase conclusiva di acquisto del prodotto da parte del cliente.

La *supply chain* deve essere riorganizzata rispetto alle necessità di approvvigionamento del magazzino del negozio, il che significa che deve permettere una visibilità dell'assortimento completa in maniera *cross-channel* ed una unificata e olistica visione del percorso d'acquisto (Rogers et al., 2015).

Come per gli altri strumenti, anche per l'organizzazione della *demand fullfilment* si deve partire dalla conoscenza del cliente. Spesso infatti si punta tutta l'attenzione sulla realizzazione di consegne veloci nell'arco del giorno stesso o del giorno successivo, ma la qualità della consegna deve essere all'altezza della velocità.

È molto importante ricercare il giusto equilibrio tra efficienza e agilità del processo di evasione dell'ordine. Si potrebbe affermare che, come per le pagine *web*, anche la *supply chain* deve essere *responsive*, significa cioè che deve essere in grado di adattarsi alle diverse richieste degli utenti della rete o dei visitatori dei punti vendita fisici.

L'integrazione dei dati riguardanti l'assortimento disponibile nei diversi canali, pilastro importante di una strategia di successo, è strettamente collegata alla capacità della distribuzione di muovere i prodotti a seconda delle esigenze della domanda.

Le strategie omnichannel aumentano in maniera notevole la complessità della gestione della distribuzione aziendale, ma permettono di influenzare in maniera altrettanto notevole l'esperienza di acquisto del consumatore.

Si sono analizzate al paragrafo precedente le numerose possibilità che un consumatore può valutare per concludere l'acquisto, dallo *store* allo *shop online* con consegna a casa, ed ognuna di queste richiede la necessaria prontezza ed efficienza per poter consegnare nel modo migliore il prodotto richiesto senza commettere errori.

Anche per la distribuzione dei prodotti, la parola chiave è integrazione. Integrazione delle informazioni, delle conoscenze, delle competenze e delle tecnologie per un sistema agile

di evasione delle consegne che porta una migliore esperienza e una maggiore soddisfazione e crea fedeltà alla marca.
In tutto questo c'è da ricordare anche la gestione dei resi. Come avviene per i prodotti acquistati in negozio, anche l'acquisto *online* ha la possibilità di essere restituito o sostituito. Le possibilità offerte dal cliente, se si intende perseguire una logica omnicanale, devono essere supportate da una organizzata e coordinata gestione del reso, sia dal punto di vista comunicativo sia per assimilare anche queste informazioni sul cliente in modo da condurlo in maniera migliore nelle successive scelte d'acquisto.

Oltre agli strumenti approfonditi in questo paragrafo, la strategia *omnichannel* si compone di altre numerose attività che sono equamente importanti per la creazione dell'esperienza memorabile.
Alcuni strumenti importanti, tralasciati nell'analisi precedente, sono le attività di SEO[13] e SEM[14], la gestione dei *social network* o la relazione di *customer service*.
Parte di questi saranno approfonditi nella ricerca empirica effettuata sulla *digital customer experience.* Prima di procedere, però, si ritiene importante continuare con l'inquadramento del settore scelto e l'analisi delle caratteristiche principali del consumatore *sportswear*.

[13] *Search Engine Optimization*, consiste nell'ottimizzazione delle pagine e dei contenuti web per una migliore presenza nelle pagine dei risultati dei principali motori di ricerca.
[14] *Search Engine Marketing*, si tratta di acquistare spazi pubblicitari nei motori di ricerca per attirare il traffico nelle pagine digital dell'azienda o proporre i prodotti in maniera più evidente.

Capitolo 3

Il settore *sportswear*

In questo capitolo sarà proposta una panoramica sulle caratteristiche peculiari del consumatore e sui principali indicatori economici riferiti al mercato globale di prodotti *sportswear* al fine di inquadrare, sotto il profilo socio-economico, l'industria dalla quale saranno selezionati i *brand* per l'analisi della *digital customer experience*.

Spesso, se si chiede alle persone di descrivere il proprio stile, esse si definiscono sportive e dichiarano di amare l'abbigliamento *casual*, comodo e informale. Ma cosa si intende con il termine *sportswear*? Che differenza c'è con abbigliamento sportivo tecnico?

La parola deriva dal vocabolario anglosassone ed è, in inglese, l'unione di due termini *sport*, che richiama l'attività sportiva, e *wear*, che significa indossare un capo di abbigliamento o una calzatura.

Nel corso degli anni, il termine ha beneficiato di una sovrapposizione di generi *casual*, *sport*, *urban* e molti altri rendendo complesso nella pratica tracciare dei confini entro il quale si può racchiudere il mondo sportswear.

Il significato del termine può essere talvolta ambiguo e può assumere due diverse connotazioni, una più specifica ed una più ampia.

Nel primo caso, con una definizione puntuale, il termine raggruppa tutti i prodotti di abbigliamento e calzature creati dalle aziende per la pratica sportiva *active* a qualsiasi livello con un *look* basico, ma questa visione laterale e limitata del termine è oramai superata (TopSport, 2014).

La seconda definizione allargata, ricomprende nello *sportswear* anche l'abbigliamento e le calzature che sono realizzate con tecnologia e *design* derivanti dai prodotti tecnici ma sono utilizzate dalle persone nella quotidianità in quanto ritenute comode, funzionali e dal *look* sportivo. Secondo questa accezione il termine rappresenta nella sua molteplicità un modo di vestire globale, informale e quotidiano (TopSport, 2014).

Vista questa doppia possibile definizione si preferisce chiarire che in questo elaborato di tesi si considererà d'ora in poi il termine *sportswear* con la seconda accezione.

Tale scelta è dovuta al fatto che la seconda definizione è quella che rispecchia meglio in modo comune di intendere il termine. Spesso le persone lo utilizzano in analogia con l'idea di scarpa da ginnastica. Gran parte dei consumatori, infatti, acquista prodotti da *brand* come Nike, Adidas o altre marche, soprattutto per l'uso quotidiano e comodo di prodotti nati, in primis, per attività sportive specifiche.

Non va confuso questo settore con quello che è l'abbigliamento tecnico vero e proprio, dotato spesso di tecnologie e tessuti particolari che permettono maggiori *performance* e maggior resistenza.

Lo *sportswear* deriva dalla tendenza del *casual friday*, che indicava l'abitudine di vestirsi in maniera informale l'ultimo giorno della settimana lavorativa, come se si fosse già pronti per il weekend (Bertolini A., 2009).

Con il passare dei decenni lo stile sportivo nell'abbigliamento quotidiano sta progressivamente diventando la prima scelta per tutti i giorni della settimana e le occasioni d'uso stanno aumentando sempre di più. In esso infatti si ritrova il connubio ideale tra contenuti tecnici e rifiniture proprie di uno stile formale.

Il mercato legato a questi prodotti è destinato a crescere sempre di più, e la preferenza per capi comodi, ma allo stesso tempo curati, è sempre maggiore in tutto il mondo.

Non a caso molti consumatori di prodotti *sportswear* provengono dal mondo del lusso, e questa *cross-fertilization* emerge anche dalle collaborazioni che si creano tra i *brand*. Sempre più si vedono prodotti di marche del settore lusso o della *sportswear industry* che collaborano per creare e proporre nelle loro collezioni capi con caratteristiche proprie dell'altro settore.

Lo *sportswear* è uno dei principali *trend* della moda dei primi anni duemila ed è uno dei generi di abbigliamento sul quale più si sta investendo.

La moda è sempre più contaminata da stili e modi d'uso diversi, che enfatizzano l'importanza delle caratteristiche proprie dei prodotti *sportswear*, rendendoli i preferiti da diversi tipi di clientela.

Passato da prodotti *basic* e *outdoor*, diventato uno spazio di prodotti raffinati fino a "chic rilassato", lo *sportswear* assorbe gli impulsi di un consumatore che ama il comfort, la praticità, la portabilità, ma anche l'*appeal* di un prodotto adatto a più occasioni d'uso. (Giancola A.,2002).

3.1 Il consumatore *sportswear*

Nel marketing e nella comunicazione una delle prime regole da adottare per pianificare qualsiasi strategia o campagna è quella di conoscere il destinatario, che sia chiamato *target*, pubblico o cliente è sempre l'interlocutore di ogni attività.

In questo caso è utile capire a chi si rivolgono tutte le considerazioni fatte finora sul tema della *customer journey* e della *customer experience.* Chi è, in questo elaborato, il *customer*? Quali sono le sue caratteristiche peculiari?

Per rispondere a queste domande è necessario partire dalle motivazioni alla base della scelta del prodotto *sportswear* da parte dei consumatori.

L'esigenza primaria dell'acquisto si può individuare nell'intenzione di praticare attività fisica con lo scopo di prestare sempre più attenzione alla propria salute personale.

Accanto a questa, influenzano fortemente le scelte di consumo, anche le necessità di avere un prodotto comodo e pratico, senza rinunciare ad un *look* accattivante e moderno.

Spesso infatti chi compra un articolo *sportswear* pone l'attenzione, oltre che sulle caratteristiche tecniche, anche sullo stile e sugli elementi estetici del prodotto.

Da qui si può capire come la moda e l'apparenza esteriore influenzino molto il comportamento delle persone, sia in termini di acquisto sia in termini di decisione di praticare attività sportiva.

Questo è vero in particolare per le categorie degli adolescenti e delle donne, le quali sono quelle maggiormente attente al benessere, alla comodità e fruiscono quotidianamente di questi prodotti.

C'è da fare un importante distinzione, però, tra il segmento di consumatori giovani, sotto i 35 anni, e gli adulti, di età superiore.

Per i giovani le motivazioni di acquisto sono spesso legate al marchio, allo stile che viene riconosciuto come sinonimo di qualità e all'obsolescenza psicologica dei prodotti già posseduti. Inoltre per questo segmento il prezzo è un fattore secondario che viene dopo la considerazione del brand e dell'importanza psicologica che riveste per il gruppo di appartenenza del giovane. Il prodotto infatti è spesso vissuto come un simbolo di partecipazione ad una comunità, di condivisione di ideali e modelli di vita e di attenzione alla moda e alle tendenze in atto.

Dall'altra parte gli adulti privilegiano i prodotti *sportswear* per motivazioni legate alla comodità e alla vestibilità dei prodotti, spesso preferita per la vita di tutti i giorni alla rigida formalità degli abiti sartoriali. Per questo gruppo di consumatori il prezzo è un fattore determinante per compiere l'acquisto ed in questo caso la qualità viene percepita attraverso la percezione dei materiali utilizzati.

I fattori che determinano il riacquisto, per gli adulti sono speso legati all'usura del prodotto più che l'intenzione di aggiornarsi alle tendenze della moda.

C'è da considerare che in futuro i giovani d'oggi manterranno ed evolveranno la mentalità informale che già dimostrano, ed è plausibile che saranno sempre più preferiti prodotti comodi, informali e qualitativamente buoni purché sia mantenuto uno stile *chic* e alla moda.

Secondo alcune ricerche effettuate dall'Osservatorio Moda Sportsystem e Sita Ricerca per Assosport, riportate sulla rivista MarkUp (Bertolini A., 2009), viene confermata la riflessione per cui, in Italia, l'acquisto di prodotti *sportswear* è determinato sempre di più dalla presenza di una marca famosa e con la finalità principale di apparire.

Sempre più il consumatore pur non praticando attività sportiva veste capi *sportswear* e conferma come sia questa una tendenza *fashion*. Questa categoria di prodotti risponde in maniera completa alle necessità di segmenti di clientela con mix di esigenze diverse.

Dai dati riportati nell'articolo (Bertolini A., 2009), sul totale delle persone che si definiscono sportive, una buona parte della popolazione, solo il 39,9% pratica anche attività sportiva, mentre il restante 60,1% vanta uno stile sportivo ma non pratica alcun tipo di attività.

Una ricerca interessante per i temi affrontati in questa tesi, è proposta dall'agenzia Millward Brown Digital la quale ripercorre il percorso di acquisto dei consumatori di alcune tipologie di prodotti. Tra quelli analizzati c'è la categoria *athetic footwear shoppers* che senza dubbio possiamo considerare rientranti nel più ampio settore sportswear. Si ritiene utile analizzare questo percorso al fine di comprendere come si sta evolvendo la tematica della *customer decision journey* e della *shopping experience*.

Secondo la ricerca, i consumatori utilizzano molto il canale *online* come fonte di informazione ma solo un terzo di essi conclude il processo acquistando tramite un *marketplace* digitale.

Questi utenti, utilizzano i siti *web* ufficiali dei *brand* per lo più nella fase iniziale, informativa e di valutazione, ma li abbandonano una volta deciso di concludere l'acquisto, spesso privilegiando i canali fisici o tuttalpiù altri luoghi digitali più convenienti e fidati.

Da qui si evince che l'esperienza *offline* negli *store* resta comunque rilevante. I motivi principali per la quale lo *store* fisico rimane cruciale nel percorso di acquisto sono in primo luogo la possibilità di provare la scarpa e successivamente avere immediatamente disponibile il prodotto senza costi aggiuntivi.

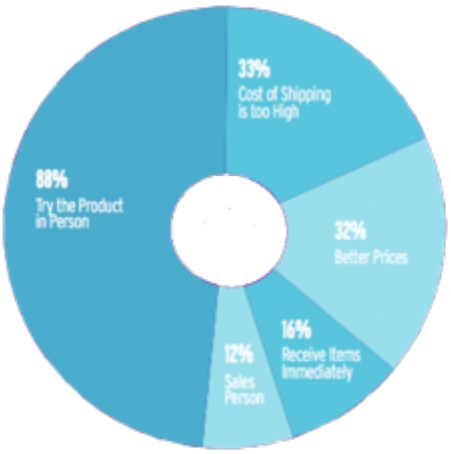
Sempre più, come si è visto, il punto vendita si sta trasformando anche in luogo di informazione e prova del prodotto del quale si completa l'acquisto *online*, e questo è confermato anche in questa ricerca.

La lotta interna tra i canali di vendita, e la ricerca dell'integrazione delle varie piattaforme in un'unica esperienza senza soluzione di continuità. sta alla base delle strategie che le imprese stanno mettendo in atto per catturare i clienti in ogni punto di contatto in maniera rilevante, e per fare ciò è importante conoscere il perché viene preferito un canale piuttosto che un altro.

Nel 2013, l'agenzia americana di *web analysis* Compete, ha effettuato una ricerca in un campione nazionale di consumatori dalla quale sono emerse le motivazioni che spingono le persone a scegliere il canale fisico piuttosto che quello digitale per concludere il processo d'acquisto.

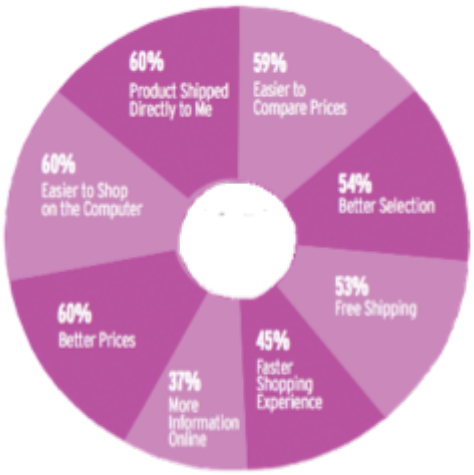
I risultati sono rappresentati graficamente di seguito.

Figura 3.1: Motivazioni alla base della preferenza dello *store* fisico



Fonte: Complete path to purchase millwardbrown.com

Figura 3.2: Motivazioni alla base della preferenza dello *store online*



Fonte: Complete path to purchase millwardbrown.com

Come si può vedere, i luoghi di vendita offline sono preferiti in quanto c'è la possibilità di concludere l'acquisto con maggiori garanzie di soddisfazione, soprattutto per la prova del prodotto e per il consulto con il personale specializzato. D'altra parte le preferenze del canale *online* sono varie e legate alla ampia scelta, la comodità della consegna a casa e la facilità di scovare le occasioni migliori.

Tutte le ricerche concordano però sul fatto che i prodotti di questo settore sono tra i preferiti nelle scelte dei consumatori al momento di completare o rinnovare il proprio guardaroba.

La tendenza in atto sta facendo nascere addirittura un nuovo termine che caratterizzerà i prossimi anni, questa parola è *athleisure* (Tabuchi, 2016).

Lo scorso novembre 2015, Vanessa Friedman, critica di moda del *The New York Times*, ha analizzato questa moda e ne ha fatto risalire la causa della diffusione nella abitudine di indossare, da parte del popolo femminile, i *leggings* oltre i confini delle palestre e dell'attività ginnica.

Dalla sua osservazione diretta delle persone partecipanti alla maratona di New York, che raccoglie anno più di 50.000 iscrizioni da più di 100 paesi, ha potuto notare come sia stato sdoganato l'abbigliamento sportivo anche per contesti diversi e pratiche non proprie di determinati prodotti.

Dopo essersi vestita in stile *athleisure* per una settimana, Vanessa Friedman lo ha definito «un sistema di valori sartoriale che mette la comodità e la funzionalità, propri dei vestiti da palestra, sullo stesso livello dello stile, e che comunica al resto del mondo che salute e benessere vengono messi sullo stesso piano[15]». *Athleisure*, conclude, «è un'espressione dell'identità contemporanea, comunicata al resto del mondo attraverso i vestiti. Così è la moda[16]» .

L'importanza del settore e le potenzialità di crescita del mercato sono confermate da una ricerca[17] proposta da Morgan Stanley, la quale indica un aumento dei profitti nei prossimi cinque anni per chi investe nel settore sportswear. Ciò deriva anche da fattori culturali e dall'aumento delle persone sempre più attente alla salute e al benessere fisico.

---

[15] Freidman V. (2015), *Adventure in athleisure clothing*, The New York Times, 4 Novembre

[16] Freidman V. (2015), *Adventure in athleisure clothing*, 2015, The New York Times, 4 Novembre

[17] Brain M. (2015), *You know what's a great investment opportunity? Activewear, says Morgan Stanley*, qz.com

3.2 Panoramica del mercato globale

L'importanza della *sportswear industry* nell'economia mondiale è dimostrata anche dai numeri, oltre che dalle ricerche di mercato sui consumatori.

I dati disponibili, e le ricerche effettuate, dividono l'ampio settore in sottocategorie specifiche che variano dal *performance apparel* all' *apparel and footwear sport-inspired*.

La prima di queste sottocategorie comprende l'abbigliamento ideato e realizzato per l'attività sportiva vera e propria, che spesso si definisce anche *activewear*.

La seconda invece, è quella che riveste un ruolo predominante nel settore in termini di volumi di vendita e quote di mercato. Di essa fanno parte tutti i prodotti, di abbigliamento e calzature, che prendono ispirazione dai prodotti tecnici ma sono destinati ad usi che esulano dall'attività fisica in senso stretto. Spesso questi prodotti sono acquistati per l'utilizzo quotidiano comodo e informale.

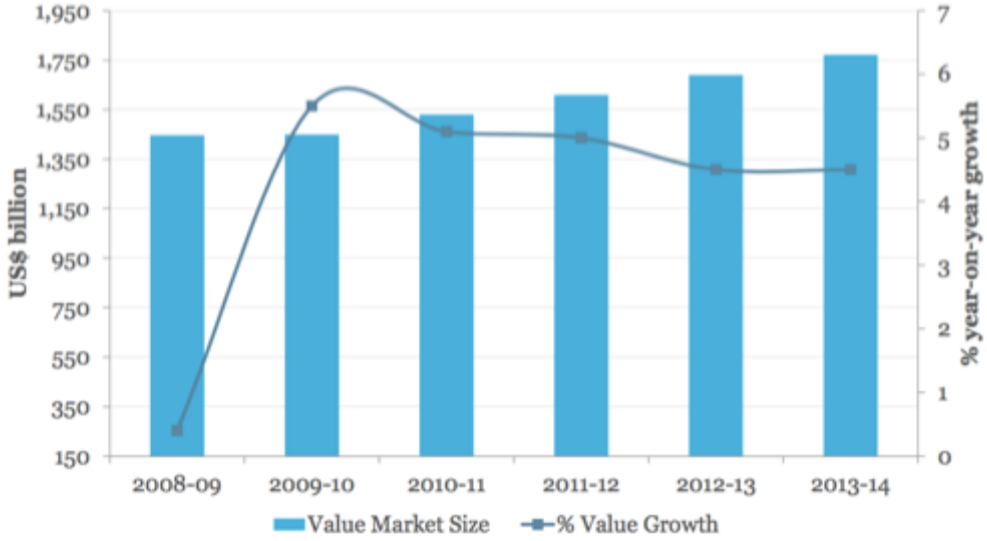
Per quanto si sia specificato che l'interesse principale è su tutto ciò che lo *sportswear* comprende nella definizione allargata, si reputa utile, per inquadrare la valenza economica del settore, riportare valutazioni e grafici che riguardano entrambe le categorie sovra citate.

I report disponibili in rete e resi gratuiti dalle diverse agenzie di ricerca o giornali internazionali offrono informazioni al più aggiornate all'anno 2016 ma con informazioni dettagliate relative agli anni precedenti. Accanto a questo propongono previsioni future che si reputano molto attendibili e talvolta per gli anni in corso verificare da studiosi ed economisti.

Per iniziare è interessante osservare come sia sostenuta la crescita nell'industria dello *sportswear* nonostante la flessione economica mondiale dovuta alla crisi.

Come si evince dalla figura a pagina seguente (Fig. 3.3) il mercato negli ultimi anni è sempre aumentato in termini di fatturato, seppur con tassi di crescita annua che hanno risentito delle turbolenze economiche.

Figura 3.3: *Sportswear Market Value Growth* 2008-2014



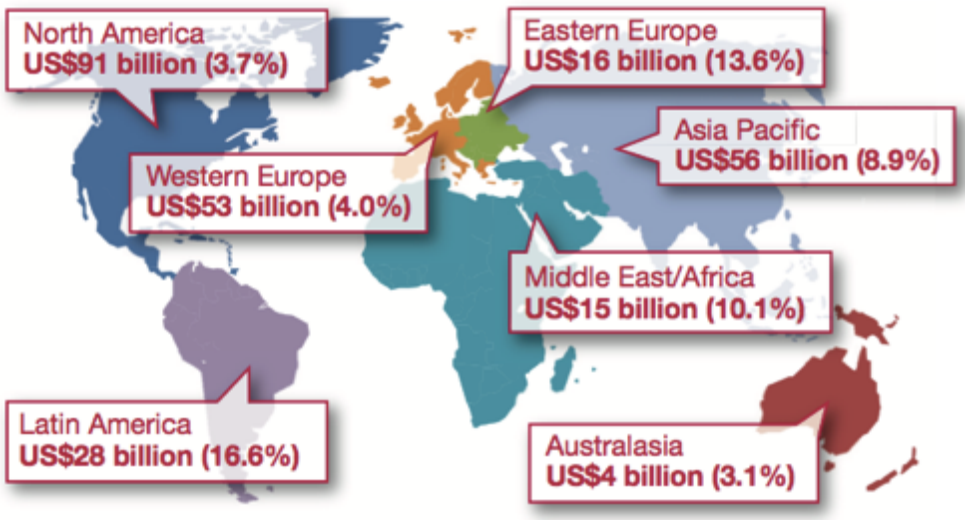
Fonte: Euromonitor International (2015): *New insights in the apparel and footwear market in 2015*

Volendo capire geograficamente come si distribuisce la crescita, è utile soffermarsi su di un'altra figura (Fig.3.4) proposta dall'agenzia Catalyst corporate finance.

Seppur riferita a dati 2013, evidenzia chiaramente quali aree siano maggiormente interessate alla crescita del settore. I paesi in via di sviluppo, in particolare dell'Est Europa, del Sudamerica o dell'Asia, si prevede avranno tassi di crescita molto superiori rispetto ai paesi più sviluppati che seppur crescendo hanno tassi inferiori.

I ricavi calcolati per l'anno 2013 nel settore *sportswear* sono maggiori per i paesi nord americani e dell'Europa occidentale.

Figura 3.4: *Global sportswear market by region*. Vendite 2013 e previsione di crescita 2013-2017



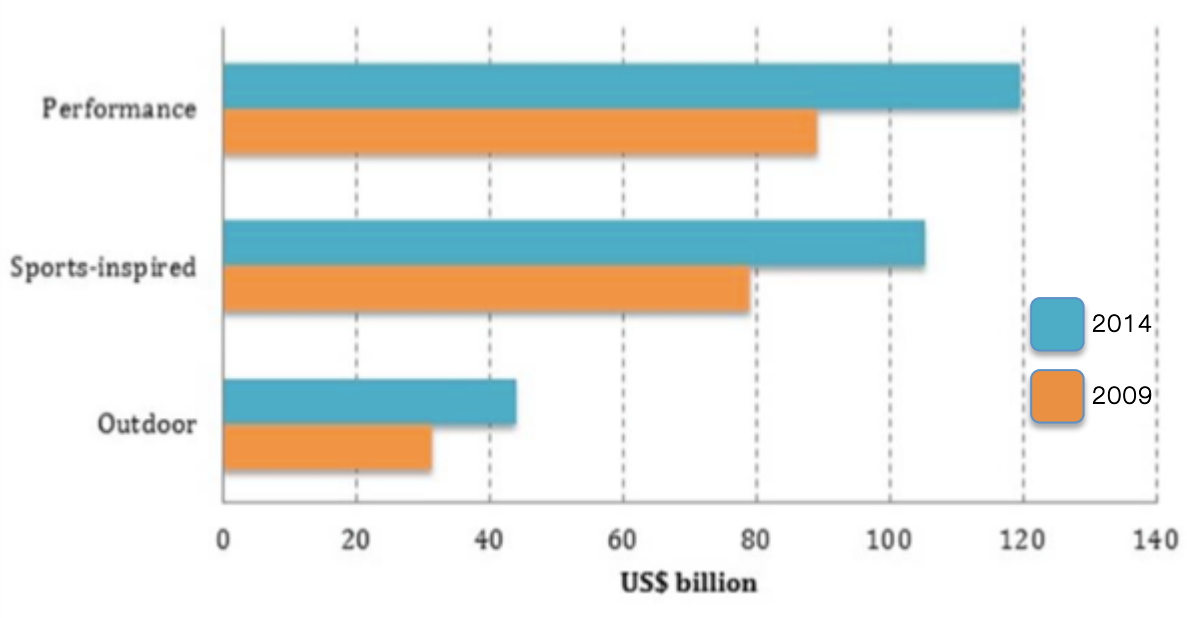
Fonte: Catalyst corporate finance, *Global sportswear sector*

Tutti questi valori sono riferiti al settore *sportswear* nella sua accezione allargata, comprendente sia la *sports equipment* che l'abbigliamento e le calzature per uso quotidiano.

È ora interessante capire quale categoria sia quella che traina le vendite del comparto e secondo degli studi recenti (Euromonitor International, 2015) si può notare come sia il comparto *performance*, che quello *sport-inspired* hanno avuto un aumento del volume di vendita notevole nel corso degli ultimi 5 anni dal 2009 al 2014.

Per la categoria performance c'è stato un balzo di quasi +7%, mentre per i prodotti *sport-inspired* le vendite sono passate da circa 80 miliardi a oltre 100 miliardi. Anche il comparto *outdoor* ha avuto un incremento di volumi ma di minor consistenza rispetto a quelli accennati. Il tutto è ben chiarito nella figura 3.5.

Figura 3.5: *Sportswear*: volume di vendite globale per categoria 2009 vs 2014

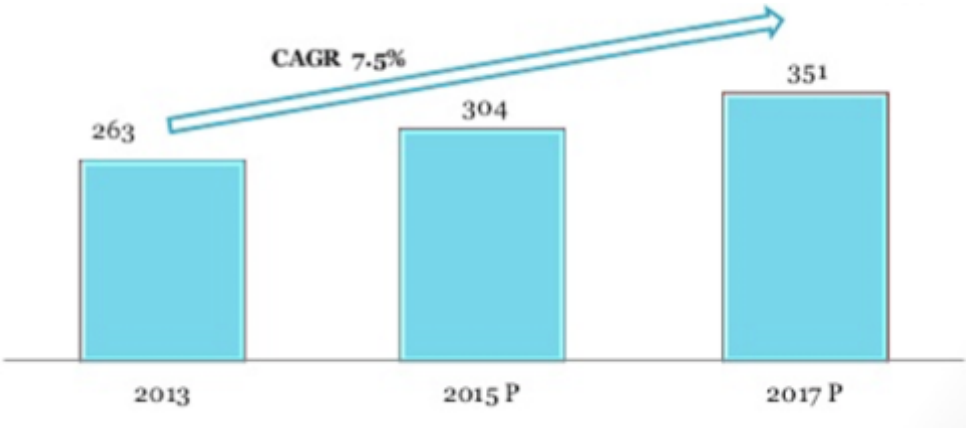


Fonte: Euromonitor International (2015), *New insights in the apparel and footwear market in 2015*

Guardando alle previsioni future, anch'esse sono positive.

Si prospetta infatti un aumento dei ricavi globali del settore del 7,5% entro il 2017, passando dagli attuali 304 miliardi di dollari ai previsti 351 miliardi (Fig. 3.6).

Figura 3.6: Global sportswear market ($ billion)



Fonte: Sports wear – Suvin Advisors Pvt. Ltd.

Un ulteriore dato previsionale, che può essere interessante per inquadrare il futuro dell'industria, è quello legato al peso, calcolato in quote di mercato, che i diversi paesi rivestiranno in futuro per il settore. Questo permetterà di capire dove con molta probabilità le imprese tenderanno ad investire e dove i consumatori aumenteranno o manterranno la propensione all'acquisto dei prodotti sportivi.

Il paese che avrà il ruolo dominante nell'economia dell'industria è la Cina che entro il 2025 vedrà aumentare il volume di vendita del 10%, acquisendo il 26% del *market share*.

A seguire si trovano Europa ed USA con quote importanti, rispettivamente del 21% e del 14%, ma con un tasso di aumento relativamente basso.

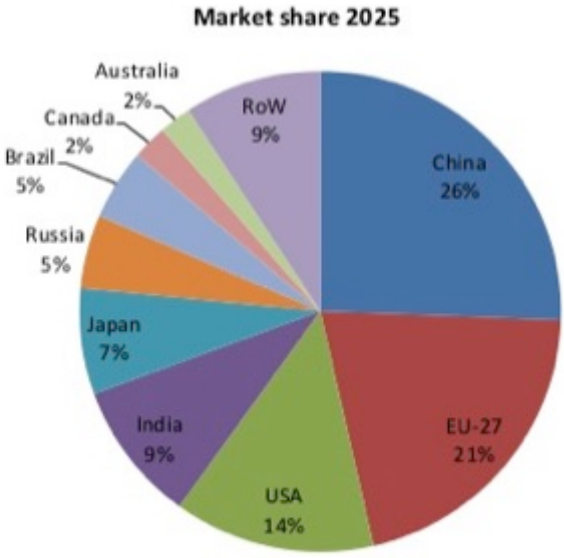
Il tasso di crescita del mercato più elevato appartiene all'India, paese in forte via di sviluppo e con forti impulsi di cultura occidentale che invadono uno dei mercati più popolosi al mondo.

I motivi che possono supportare le previsioni di un aumento del mercato, anche nel medio-lungo termine sono numerosi. I consumatori hanno appena iniziato a porre l'attenzione su uno stile di vita sano e attivo, questo comporta una necessità di adeguati prodotti per vivere l'esperienza sportiva e comunicare i propri valori di benessere. Il numero di persone che pratica attività sportiva nel mondo è in aumento, creando nuove opportunità di mercato per le aziende e i *retail* del settore.

Figura 3.7: Previsioni di mercato *apparel*, 2013-2025

Values in US$ Bn.

Region	2013	2025	CAGR
EU-27	355	440	2%
USA	230	285	2%
China	165	540	10%
Japan	110	150	2%
Brazil	60	100	5%
India	46	200	12%
Russia	45	105	8%
Canada	30	50	4%
Australia	25	45	5%
Rest of the world	80	195	8%
Total	**1,146**	**2,110**	**5%**



Fonte: *Role of indian textile and apparel industry in changing global supply demand scenario*, Wazir management consulting, Ottobre 2014

Altro punto chiave è l'innovazione tecnologica in atto anche in questo comparto economico, e l'attenzione che i consumatori pongono a questo aspetto. Questo fattore è fondamentale per proporre prodotti più appetibili e a maggior valore aggiunto per chi li usa, i quali saranno disposti a pagare anche somme più elevate per usufruire di tecnologia ed innovazione che migliorano l'esperienza.

Infine, come già accennato nel paragrafo precedente, una grande causa dell'incremento del mercato *sportswear* è la commistione che sempre più si sta creando con la moda. Il *design casual* e informale, unito alle performance atletiche, convergono in un trend che dimostra la progressiva cancellazione del limite tra sport e *fashion*. La domanda di prodotti *lifestyle*, comodi, innovativi e versatili è in aumento e lo *sportswear* soddisfa esattamente queste esigenze.

Nel settore spiccano dei grandi gruppi internazionali che racchiudono molteplici marchi, anche di settori diversi, e tra questi emergono in particolare quattro *holding* che insieme ottengono quasi 60 miliardi annui di ricavi.

Per selezionare i *brand* sui quali verrà analizzata la *digital customer experience* sono stati considerati questi grandi gruppi e individuati i marchi più importanti in ognuno di essi, da affiancarsi ad alcuni marchi italiani che spiccano nel panorama internazionale pur competendo da soli.

Figura 3.8: *Top global sportswear company*

Company	Headquarters	Market Capitalisation (US$m)	Total Revenue (US$m)	EBITDA (US$m)	EBITDA Margin %	TEV/LTM EBITDA	Geographic Segments	Number of Acquisitions (past 5 years)
Nike	US	62,515	26,286	4,093	15.6	14.3x	Global	-
Adidas	Germany	23,503	19,465	1,864	9.6	12.6	Global	4
V.F. Corporation	US	24,653	11,163	1,872	16.8	14.1	US/Europe	3
PUMA	Germany	4,201	4,185	148	3.55	25.6	Global	4
Amer Sports	Finland	2,405	2,942	271	9.23	11.2	Global	3
Under Armour	US	11,078	2,332	316	13.5	34.4	US	1
Lululemon Athletica	Canada	6,456	1,556	456	29.3	13.0	North America	1
ANTA Sports	China	3,408	1,149	245	21.3	11.1	China	2
Li Ning	China	1,061	943	(268)	(28.4)	-	China	1
Geox	Italy	1,084	995	41	4.1	26.7	Western Europe	-
Xtep International	China	1,091	821	159	19.4	4.4	China	-
Moncler	Italy	5,033	751	241	32.1	22.3	Global	-
361 Degrees	China	541	664	88	13.3	1.9	China	-

Fonte: Catalyst corporate finance, *Global sportswear sector*

Su tutti, i più famosi gruppi azionari sono costituiti da Nike inc., Adidas, VF Corporation e Puma. Come si nota dalla colonna più a destra della tabella sono stati protagonisti negli ultimi anni di numerose acquisizioni che rafforzano la loro posizione di mercato, e guidano così un settore a livello globale che è tra i più fiorenti dell'economia anche in presenza della crisi economica.

3.3 Un focus sull'Europa

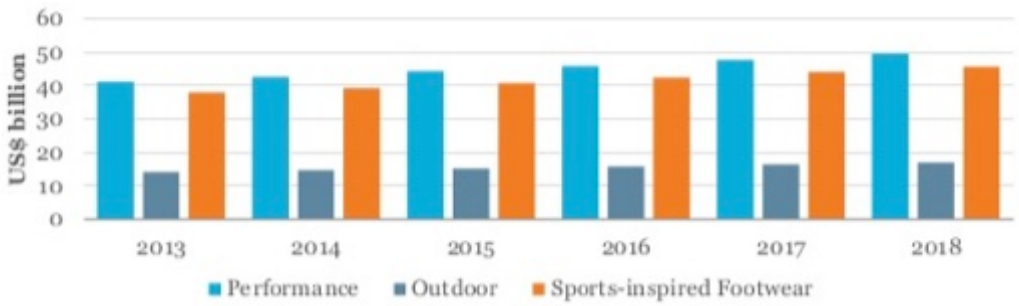
L'Europa è sempre stato un mercato importante ma complicato per le aziende internazionali, specialmente quelle a base americana.

Un continente che vive una divisione demografica e della ricchezza che condiziona molto le strategie delle aziende per proporre e fare apprezzare i prodotti, se oltretutto si somma il progressivo invecchiamento della popolazione e la crisi economica lo scenario risulta complesso.

Il mercato europeo è considerato ad oggi il terzo mercato mondiale per il settore *sportswear*, ma le previsioni viste al paragrafo precedente sarà probabile un superamento del mercato americano una volta che sarà considerata l'Europa a 27 paesi membri.

Riprendendo la distinzione in categorie, fatta al paragrafo precedente, è possibile fare qualche previsione legata al futuro del mercato in Europa.
In particolare si prospetta per il 2018 un aumento dei ricavi a livello europeo per tutte e tre le categorie, con una prevalenza per i prodotti tecnici e i prodotti utilizzati nelle occasioni di tutti i giorni, in particolare *footwear*, ispirati alla tecnologia e allo stile di quelli adatti all'attività sportiva vera e propria.

Figura 3.9: Previsione volume vendite in Europa per categoria, 2013-2018



Fonte: Euromonitor International (2015), *New insights in the apparel and footwear market in 2015*

Per concludere la panoramica del mercato europeo si ritiene delineare i trend, il contesto competitivo e le prospettive future dell' industria in alcune nazioni chiave dell'Europa Occidentale sulla base di dati del febbraio 2016. Sono state selezionate in particolare Germania, Francia, Spagna ed Italia.

Germania

- *Trend*: Il mercato ha vissuto nell'ultimo anno un incremento del 1% con ricavi totali dalle vendite pari a 9,7 miliardi di dollari. L'incremento si prevede limitato seppur positivo, dovuto allo stile di vita della popolazione tedesca, che sente spesso la necessità di praticare attività sportiva o scegliere abbigliamento comodo per compensare la rigidità e sedentarietà degli ambienti lavorativi. (Euromonitor, 2016)
- Ambiente competitivo: Il *brand* che domina il mercato tedesco è Adidas che nell'ultimo anno è riuscita a raggiungere il 14% del mercato nazionale. Il suo vantaggio competitivo risiede nella lunga storia legata alla Germania, nazione in cui è stata fondata, e l'alto livello di fedeltà dei consumatori.
  Inoltre è *sponsor* della nazionale di calcio e *main sponsor* delle principali squadre sportive del paese. (Euromonitor, 2016)

- Prospettive future: Il fitness e lo stile i vita sportivo saranno sempre più parte della società tedesca, in particolare con il progressivo invecchiamento della popolazione e la maggiore attenzione al benessere fisico. L'incremento del mercato si prevede comunque limitato a tassi pari all'1% annuo. (Euromonitor, 2016)

Francia

- *Trend*: Nel mercato francese ha avuto un incremento delle vendite nel 2015 pari all' 1%, ma da notare in particolare è stato l'importante aumento del 4% del mercato dello *sports footwear*.

  Sul totale dell'industria sportiva francese anche l'abbigliamento sportivo ha un peso significativo, coprendo il 65% delle vendite dello scorso anno.

  La crescita individuata deriva soprattutto dall'aumento del numero di abitanti che pratica attività sportiva e di conseguenza decide di acquistare l'abbigliamento adatto. (Euromonitor, 2016)
- Ambiente competitivo: In Francia i *brand* che dominano il mercato sono Nike e Adidas con un *market share* pari al 11% ciascuno. Questo dato deriva da un offerta di prodotti ampia e disponibile in diversi canali di vendita, da *brand store* a multimarca fino ai canali *online*, il tutto affiancato da una importante strategia di comunicazione ed *advertising*. (Euromonitor, 2016)
- Prospettive future: Uno dei maggiori *trend* futuri nel mercato transalpino sarà legato all'abbigliamento sportivo per le attività quotidiane che trainerà il settore *sportswear*. Da notare è anche il progressivo aumento di prodotti tecnologici legati all'attività ciclistica che stanno emergendo nei primi mesi del 2016, come ad esempio i prodotti che integrano sistemi che monitorano il battito cardiaco sotto sforzo. (Euromonitor, 2016)

Spagna

- *Trend*: Il settore *sportswear* nel territorio iberico vive un continuo incremento nei tassi di vendita dal 2013 ad oggi che attesta la crescente importanza dell'abbigliamento comodo e fashion per la popolazione spagnola. Un aiuto importante a questo mercato è stato dato dalla recente entrata in Spagna di catene internazionali di distribuzione di articoli e abbigliamento sportivo quali Decathlon o Intersport. Come si è visto anche per gli altri paesi, anche in Spagna si nota

l'aumento dei praticanti di attività sportive, conseguenza del *trend* più generale legato al benessere e allo stile di vita salutare. (Euromonitor, 2016)

- Ambiente competitivo: L'azienda più importante nel mercato iberico, nel settore *sportswear* è Nike con un *value share* del 13%. Questo primato è dato dalla capacità del *brand* di combinare nei prodotti *design*, stile e riconoscibilità tali da essere preferiti soprattutto dai consumatori giovani che cercano la moda e seguono i *trend*. Questo è coadiuvato da strategie di comunicazione importanti che aumentano la fedeltà al marchio e rendono difficile l'inserimento dei *competitor* nella mente dei consumatori. (Euromonitor, 2016)
- Prospettive future: Il settore in Spagna si prevede avrà un aumento maggiore rispetto agli altri paesi citati, del 3% annuo fino ad ottenere un valore di vendita pari a 5,3 milioni di euro nel 2020. Le categorie più fiorenti nel mercato spagnolo saranno quelle denominate *performance* e *sport inspired apparel*. Rispettivamente con un aumento percentuale previsto del 3% e 4%, evidenziano due distinti *trend*. Il consumatore spagnolo da un lato preferisce abbigliamento comodo e informale dall'altra invece acquista prodotti tecnici per la pratica sportiva in particolare di sport come calcio, ciclismo e *running.* (Euromonitor, 2016)

Italia

- *Trend*: Per quanto riguarda il mercato italiano dello *sportswear*, si trova un andamento in linea con i paesi europei. Solo nel 2015 si è potuto notare un leggero declino dell' 1% a causa dell'espansione forte di catene distributive specializzate come Foot Locker, Cisalfa o Decathlon. (Euromonitor, 2016)
- Ambiente competitivo: Il panorama italiano nell'abbigliamento sportivo è molto frammentato. La parte preponderante del mercato è trainata dal comparto *apparel and footwear* con il 64% del volume di vendite totale. (Euromonitor, 2016)
- Prospettive future: Si prospetta per i prossimi anni un andamento positivo del mercato con leggeri ma costanti miglioramenti del volume di vendite.

  La domanda di mercato resterà robusta grazie alla crescente importanza della qualità dei prodotti per attività sportiva, l'aumento del numero di praticanti di sport rispetto alla popolazione italiana e l'organizzazione di numerosi eventi in tutto il

territorio nazionale che aumentano il coinvolgimento delle persone nei confronti dei *brand* organizzatori e partner. (Euromonitor, 2016)

Effettuate le analisi sul consumatore e sul mercato *sportswear*, inquadrato cosa ci si aspetta da un'esperienza coinvolgente e quali canali siano importanti nella pianificazione di una strategia omnicanale, è ora giunto il momento di analizzare la *digital customer experience* nello *sportswear* con un occhio rivolto al futuro verso l'omnicanalità.

Capitolo 4

Analisi competitiva della *digital customer experience* nel settore *sportswear*

Vista l'importanza dell'integrazione dei numerosi canali disponibili nelle strategie delle imprese per disegnare al meglio l'esperienza ottimale dei potenziali clienti, si è deciso di provare a creare una mappa competitiva della *digital customer experience* di alcuni *brand* appartenenti al settore *sportswear*, analizzando in dettaglio alcuni strumenti *online* sulla base dei criteri che saranno elencati nel corso del capitolo. Per iniziare si analizzeranno gli obiettivi di questa ricerca e si chiariranno i concetti e i termini che verranno usati nel corso della trattazione, in modo da non creare equivoci o fraintendimenti, successivamente sarà enunciata la metodologia utilizzata e saranno presentati, con una breve descrizione, i *brand* che sono stati selezionati per l'analisi. Infine si presenteranno i risultati ottenuti che saranno spunto di riflessione sullo stato attuale e sui possibili scenari futuri delle strategie di marketing delle imprese del settore *sportswear*.

4.1 Obiettivo

L'analisi che si andrà a condurre ha la finalità di creare una mappa competitiva della *digital customer experience* prendendo in considerazione quindici *brand* del settore *sportswear*.
Prendendo spunto da una ricerca effettuata da ContactLab per il settore del lusso, si è svolto un'importante lavoro di adattamento e monitoraggio dei circa sessanta parametri ritenuti ottimali al fine di valutare la *digital customer experience* cioè l'esperienza che i consumatori si trovano a provare ogni qualvolta entrino in contatto con i *touchpoint* online delle aziende.
Vista l'importanza della creazione di una esperienza completa, positiva e senza soluzione di continuità tra tutti i canali, è interessante capire se nei canali *online* attivati dall'azienda, siano essi di proprietà o meno, il consumatore vive un'esperienza simile o migliore a quella che potrebbe altrimenti vivere approcciandosi al prodotto nel punto vendita fisico. Spesso se pensiamo a beni del settore *sportswear* come scarpe o abbigliamento, una delle cose

più importanti quando dobbiamo compiere la scelta di quale tipologia, colore o marca acquistare è la possibilità di vedere, toccare e provare il prodotto, la vestibilità, gli abbinamenti e come calza nel nostro corpo, ma tutto questo è possibile nei punti vendita fisici, negli *store*, ma *online* le aziende riescono a far rivivere ai propri clienti esperienze simili e soddisfacenti per indurli ad acquistare solamente navigando in internet?

Con questa analisi prendiamo in considerazione quattro luoghi digitali nella quale si forma l'esperienza online del consumatore e sono stati individuati nel sito internet, nello *shop online*, negli strumenti *cross-channel* che connettono l'utente al mondo fisico e gli strumenti di *engagement* tra persona e azienda.

Per analizzare la *website experience* si sono presi in considerazione diversi parametri:

- *Display visualization*: per capire in maniera più tecnica eventuali impedimenti alla visualizzazione del sito da dispositivi vecchi, mobili o non aggiornati in termini di *software*. Si sono svolte prove di visualizzazione su numerosi dispositivi con tecnologie più o meno recenti sia *desktop*, sia *laptop*, sia *mobile*.
- *Product presentation*: comparando il modo con cui i prodotti vengono presentati ed evidenziando se sono fornite adeguate informazioni visive e tecniche sul prodotto. La presenza o meno di fattori come immagini, video o guide per la perfetta scelta della taglia possono influenzare la percezione e l'esperienza le consumatore.
- *Product selection support*: in questo parametro si considerano tutte quelle possibilità che l'azienda fornisce migliorare il processo d'acquisto in ottica cross categoria o per posticipare la scelta mantenendo le opzioni considerate durante la navigazione. Si andrà a valutare la presenza della *wishlist*, dei consigli di altri utenti sia in termini di prodotti visti che di recensioni, la sezione degli articoli visti di recente e tutte quelle funzioni che possono aumentare le possibilità di acquisto e di informazione al consumatore in maniera coerente con la sua navigazione.
- *Basic customer service*: fondamentale verificare la presenza nel sito di servizi di supporto base quali contatti telefonici, email o con chat personale e la presenza di una pagina con le domande frequenti (FAQ) in cui poter risolvere velocemente ogni dubbio.

- *Personal customer service*: si intende valutare in questo caso la presenza di un'assistenza ulteriore, rispetto a quella di base, personalizzata per l'utente e che sfrutti ulteriori canali quali ad esempio i *social network*.

Il secondo luogo digitale su cui si è posta l'attenzione è lo *shop online* nel quali si è andata a valutare l'*e-commerce experience*. L'esperienza di acquisto *online* vero e proprio è stata divisa in due parametri:

- *Online shopping*: in questo caso l'esperienza è data dalla facilità, accessibilità e sicurezza che il sito trasmette al cliente. In particolare si sono decisi di considerare il numero minimo di *click* per completare l'acquisto, l'evidenza dello *shop* in *homepage* del sito e la possibilità di accedere all'*online store* anche da *mobile*. Infine, per quanto riguarda la sicurezza, si confrontano l'evidenza dei prezzi e la possibilità di pagare attraverso metodi sicuri come *PayPal*.
- *Delivery*: un altro aspetto fondamentale è quello legato alla consegna del prodotto acquistato. Si sono considerate le diverse opzioni di consegna e si sono messe in relazione al costi e ai tempi per ricevere la merce. Inoltre si è reputato interessante analizzare la possibilità del reso e le modalità con le quali le aziende lo rendono disponibile ai clienti.

Terzo aspetto considerato per capire la *digital customer experience* è legato ai servizi *cross-channel*. In particolare si è ricercata la presenza negli spazi digitali dell'azienda di servizi che portino l'utente a considerare i punti vendita fisici, in una *cross-channel experience.*

In particolare gli elementi considerati sono:

- *Store finder*: per aiutare il cliente ad ottenere tutte le informazioni necessarie riguardo il punto vendita fisico al quale intende recarsi.

  Per prima cosa si è verificata l'evidenza nella pagina principale del sito della possibilità di trovare i negozi dell'azienda o i rivenditori autorizzati, si è poi passati a studiare le opzioni che si danno al consumatore per facilitargli la ricerca: dalla localizzazione automatica alla possibilità di vedere sulla mappa la posizione del negozio e ottenerne contatti e tutte le informazioni utili.
- *Get in touch:* si è verificata la presenza e la completezza di informazioni riguardanti gli orari e giorni di apertura del negozio, i contatti telefonici e eventuali indirizzi email specifici.

- *Cross-channel service*: questa sezione è forse quella più interessante anche alla luce dei capitoli precedenti. Qui infatti si intende valutare se le imprese offrono opportunità ai clienti che vanno al di là dei canali utilizzati ma integrano l'esperienza dello *store* con quella dello *shop online*. Le possibilità di cui si è valutata la presenza sono legate alla consegna o al ritiro del prodotto presso il punto vendita più vicino o dal negozio poterlo recapitare direttamente a domicilio e la possibilità di effettuare il reso in negozio anche per ordini effettuati *online*.

L'ultimo luogo digitale che si è analizzato, in cui i consumatori possono vivere parte della propria *digital customer experience* è legato agli strumenti che creano *engagement* con le persone e tra le persone. La *customer engagement experience* a sua volta si può suddividere in tre parti:

- *Email proficiency*: l'abilità di catturare i consumatori con lo strumento dell'email non è da sottovalutare per le aziende. Per quanto ognuno ne riceva tantissime nell'arco della giornata, se il contenuto è interessante, rilevante e personalizzato è probabile che sia letta e conservata. All'interno di questo parametro è stata compiuta una ulteriore suddivisione in due micro variabili. Da una parte si è investigata l'abilità delle aziende di ingaggiare il cliente che ha lasciato l'indirizzo email al fine di ottenere informazioni e promozioni, la *newsletter proficiency*, dall'altra si è analizzata la *mailing list proficiency*, riferita cioè agli utenti registrati al sito. In entrambe i casi, per analizzare questa abilità, si sono verificate la presenza di immagini o video nei testi delle email, la presenza di barre di navigazione e la possibilità di fruire del contenuto in qualsiasi dispositivo personale. Si sono monitorati i *link* presenti e le pagine alle quali riportavano, se erano generiche o specifiche sul prodotto. Infine si è monitorata la presenza di *social bookmarks* per la condivisione del contenuto della mail.
- *Mobile App experience*: avendo considerato anche in altre sezioni la fruizione di contenuti da *mobile*, in questo caso si intende analizzare l'esperienza che l'azienda cerca di predisporre per il consumatore attraverso le applicazioni *mobile* di proprietà dei *brand* stessi.
- *Social network engagement experience*: con questo parametro sarà raggruppata l'analisi delle strategie *social* delle aziende considerate. In particolare si intende verificare quali sono i *social network* preferiti dai brand e come essi dialogano o

creano contenuti per i propri appassionati. Le dinamiche di queste piattaforme sono particolari e azzerano le distanze tra le persone e nei confronti delle aziende, è quindi interessante come vengono utilizzati in questo settore e che grado di engagement creano con gli utenti che hanno deciso di seguire i profili.

Queste analisi verranno effettuate dal punto di vista del consumatore che si approccia alle pagine dei vari brand per capire se l'utilizzo del canale social è integrato al resto della *digital customer experience*.

Con questa varietà di strumenti analizzati sarà possibile comprendere al meglio quali imprese siano avvantaggiate e più abili nel influenzare esperienze positive e soddisfacenti in coloro che interagiscono con i propri *touchpoint* digitali e quali invece sono ritardatarie o non sfruttano al meglio la potenzialità del canale online. Sarà interessante evidenziare anche il punto sull'attivazione di strategie *omnichannel* in questo settore così importante, e redditizio, nell'economia mondiale. Per riassumere i livelli dei parametri analizzati si ritiene opportuno schematizzare la logica dell'analisi nella seguente tabella (Tab. 4.1).

Tabella 4.1: Riepilogo gerarchia dei parametri utilizzati per l'analisi

Obiettivo dell'analisi	Luoghi digitali	Parametri
Digital Customer Experience	Website experience	Display visualization
		Product presentation
		Product selection support
		Basic customer service
	E-commerce experience	Online shopping
		Delivery
	Cross-channel experience	Store finder
		Get in touch
		Cross-channel service
	Customer engagement experience	Email proficiency
		Mobile App experience
		Social network engagement experience

Fonte: ns elaborazione

Prima di evidenziare i risultati che emergono dall'analisi, è fondamentale inoltre enunciare la metodologia utilizzata. Ciò permetterà di capire come sono state considerate le variabili precedentemente spiegare alla luce delle valutazioni e del grado di importanza che è stato attribuito, nonché si evidenziano le scelte di questi parametri e come essi sono stati osservati.

4.2 Metodologia

Per analizzare la *digital customer experience* nel settore *sportswear* si è deciso di prendere spunto dall'analisi effettuata da ContactLab per le imprese produttrici di beni di lusso.
Questa *digital direct marketing company* pubblica dei report di ricerca che studiano e confrontano lo stato di avanzamento delle strategie di *digital marketing* in vari settori, e in particolare tra i *brand* del lusso. Annualmente redigono una mappa competitiva per questi brand ed evidenziano quali strategie sono più sfruttate e quali invece possono essere implementate o migliorate, fanno inoltre una comparazione temporale mettendo in risalto le differenze rispetto alle osservazioni degli anni precedenti.
Partendo dalle considerazioni del report 2015 sulla *Digital Competitive Map*[18], sono state osservati e valutati quali criteri fossero maggiormente significativi per gli obiettivi di ricerca di questo elaborato di tesi e ci si è chiesti se questi fossero applicabili al settore oggetto dell'analisi.
A questo punto si è provveduto ad un analisi dettagliata dei parametri usati nel *report* di ContactLab e si è effettuato il importante adattamento e ampliamento delle variabili considerate. La maggior parte delle sezioni descritte al paragrafo precedente, sono state monitorate personalmente nel corso dei mesi di febbraio, marzo e aprile nel corso dei quali si è tenuto traccia della presenza o meno dei vari aspetti utili all'analisi. Per ciascun *brand*, quindi, è stata effettuata una navigazione completa del sito e dello *shop online* da diversi dispositivi per cercare di verificare in maniera completa il canale *online*, considerando le diverse occasioni d'uso e i diversi momenti della giornata.
In totale, per ogni marchio selezionato, sono stati analizzati personalmente più di sessanta parametri.

[18] Solca L., Bertini P., Fan H., Pozzi M., Bertasio A., Sarra D. (2015), *Digital competitive map: July 2015 – Citius, Altius, Fortius*, ContactLab

Per alcune sezioni, in particolare per l'analisi dell'*email proficiency* si è provveduto all'iscrizione, tramite indirizzi email creati ad hoc, sia alla *newsletter* sia al sito come profilo utente. Questo ha permesso di monitorare le strategie che le aziende pianificano nei confronti degli utenti che, iscrivendosi alla *newsletter*, manifestano l'interesse a restare aggiornati sulle novità che l'azienda propone, e quelle strategie rivolte invece agli utenti che rilasciano maggiori informazioni personali al fine di poter interagire col sito in maniera personalizzata.

Un ultimo aspetto da enunciare prima di procedere con l'analisi, è la valutazione e il calcolo dei punteggi. Alle micro variabili considerate sono stati assegnati punteggi compresi tra un minimo di 0 ad un massimo di 5 punti ciascuna. Per valutare poi ogni parametro, è stata fatta una media ponderata delle micro variabili che lo compongono in modo che la somma dei pesi fosse pari a 1. A loro volta i parametri sono stati ponderati in base al grado di importanza rivestito all'interno del singolo luogo digitale. Infine, per la creazione della tabella finale contenente i *brand* in ordine decrescente di abilità nella *digital customer experience*, è stata effettuata una ulteriore ponderazione dei punteggi ottenuti per ogni luogo digitale considerato.

Questa metodologia ha permesso di basare l'analisi su valutazioni oggettive, pur ricordando che talvolta è stata necessaria un'interpretazione personale al fine di assegnare il punteggio corretto. Il lavoro necessario è stato importante, sia per la fase preparatoria che di ricerca vera e propria in quanto i parametri totali sono risultati essere più di sessanta per ciascuno dei marchi selezionati.

4.3 I brand selezionati

Per l'analisi che si è deciso di effettuare in questo lavoro sono stati selezionati quindici *brand* tra i più importanti e conosciuti del settore *sportswear*.

Di seguito sarà riportata una storia aziendale con breve descrizione di ciascun marchio.

Le descrizioni dei diversi marchi sono tratte dai siti ufficiali delle diverse aziende e da fonti *online* come Wikipedia.org e Brand-Identikit.it, *magazine online* specializzato nella realizzazione di articoli sulla storia e le curiosità dei *brand.*

4.3.1 Nike

Nike Inc. è un società americana produttrice di abbigliamento e accessori sportivi.

Nata nel 1967 da due giovani ragazzi americani per creare un marchio al fine di importare scarpe sportive in Giappone, è oggi una delle più importanti aziende a livello mondiale e uno dei marchi di maggior valore.

Conta quasi 44mila dipendenti in tutto il mondo, e ha un valore stimato di circa 28 miliardi di dollari, al 29esimo posto della classifica di Brand Finance 2016[19] e prima tra le aziende del suo settore.

Il logo dell'azienda è uno dei simboli più famosi e riconosciuti al mondo ed il nome deriva dall'omonima dea greca simbolo della vittoria.

In Italia è presente a Milano con l'*headquarter* ed una importante sede produttiva per le calzature del settore football a Montebelluna, nella provincia di Treviso. Sono inoltre presenti 50 negozi equamente divisi tra *franchising* e di proprietà e rende disponibili al pubblico i propri prodotti anche tramite catene distributive specializzate quali FootLocker e AW Lab.

4.3.2 The North Face

Leader nell'abbigliamento tecnico per la montagna, The North Face è un'azienda svizzera da sempre all'avanguardia sui materiali ideali per performance ottimali.

A partire da un negozio di attrezzatura da sci e da campeggio aperto nel 1966 dal fondatore Doug Tompkins in California, è divenuta oggi una realtà internazionale di proprietà del gruppo VF Corporation che fattura più di 2 miliardi di dollari all'anno, con un tasso di aumento medio annuo del + 16%.

Il *brand name* deriva dal gergo alpinistico che identifica con la parete nord, traduzione del nome dell'azienda, la parete più complicata, impervia ma entusiasmante da scalare.

La sede italiana dell'azienda si trova a Pederobba (TV) e nel territorio nazionale si contano circa 200 negozi tra monomarca e rivenditori autorizzati delle diverse categorie di prodotto.

[19] Fonte: brandfinance.com

4.3.3 Adidas

Adidas è un gruppo internazionale a base tedesca che produce articoli sportivi per praticanti attività sportiva professionale e dilettantistico. Il logo è forse uno dei più famosi al mondo e tutti i propri prodotti sono contrassegnati dalle tre strisce parallele che richiamano proprio quelle oblique del logo. Nata nel 1924 nella lavanderia della casa di Adolf Dassler il quale che decise di iniziare a produrre artigianalmente scarpe da calcio e grazie all'aiuto del fratello le iniziò a commercializzare. La fama del *brand* iniziò dopo la vittoria alle olimpiadi di Berlino del 1936 di Jesse Owens, che utilizzava proprio le scarpe dei fratelli Dassler. Nel 1947 i fratelli si divisero e nacque quella che oggi conosciamo come Adidas, dalle lettere iniziali del soprannome e del cognome di Adolf: Adi-Das. La cosa più curiosa sta nel fatto che il fratello Rudolf di lì a qualche anno avrebbe fondato un altro *brand* divenuto internazionale: la Puma.

Oggi l'azienda tedesca è tra le principali produttrici di abbigliamento e calzature sportive per ogni genere di sport, sponsorizza numerosissimi club e federazioni nazionali nonché fornitore tecnico delle più importanti competizioni internazionali.

Da una produzione artigianale è diventata un gruppo che possiede altri marchi famosi quali Salomon e Reebok. La più recente acquisizione è forse la più interessante per questo elaborato di tesi, Adidas ha infatti acquisito Runtustic, azienda internazionale di *fitness* che sviluppa app di monitoraggio dell'attività fisica, ad agosto 2015 per 220 milioni di dollari.

4.3.4 Under Armour

Azienda americana con sede a Baltimora, considerata tra le prime ad entrare nel settore chiamato *performance apparel*. Con questo termine si intende l'abbigliamento tecnico che consente di migliorare le prestazioni attraverso l'uso di particolari tessuti e una perfetta vestibilità. Under Armour, che tradotto significa sotto l'armatura, è stata fondata nel 1996 da Kevin Plank, ex giocatore di *football* americano.

Con l'idea di produrre una *t-shirt* che permettesse di migliorare le prestazioni in allenamento e che restasse asciutta dopo lo sforzo e la sudorazione, oggi l'azienda è tra le prime scelte di molti sportivi professionisti e amatori.

Nel mondo sportivo sponsorizza numerose squadre di calcio e rugby, e per i propri consumatori propone una ampia gamma di prodotti che coprono tutti i segmenti del

settore *sportswear* e *activewear* diventando in pochi anni protagonista nel mercato mondiale.

4.3.5 Converse

Azienda iconica per generazioni di giovani, Converse è una delle più antiche aziende selezionate. La sua fondazione risale infatti al 1908 grazie al signor Marquis M. Converse che iniziò la produzione di calzature per uomo donna e bambino in Massachussets.
Il prodotto che rese famoso il marchio, e che tutt'ora è icona dei modelli di Converse, è stato lanciato nel 1923 e da tutti è conosciuto come il modello All Star Converse. Nate dall'idea di Chuck Taylor, giocatore professionista di basket che voleva migliorare il suo gioco, divennero le calzature preferite prima da tutti i cestisti poi, negli anni settanta e ottanta, anche da musicisti cantanti e pubblico di massa.
Nel 2003 l'azienda fu comprata dalla Nike.inc e i modelli storici vennero rilanciati con ulteriori varianti di forma e colore nonché nuove proposte molto apprezzare dal pubblico e dai nostalgici dei decenni passati.

4.3.6 Puma

Il fondatore Rudolf Dassler decise di creare il marchio Puma dopo aver spartito l'azienda produttrice di calzature di famiglia con il fratello Adolf, il quale fondò Adidas.
Inizialmente chiamata Ruda, dalle iniziale del nome e del cognome del fondatore, il marchio fu poi modificato nel *brand* universalmente conosciuto, Puma, e dalla quale prende spunto anche il logo figurativo dell'animale.
Ad oggi Puma è parte di un gruppo francese Kering, possessore di numerosi marchi del lusso quali Gucci e Bottega Veneta, e che ne controlla il 75%.
L'azienda produce abbigliamento e calzature sportive e *casual* per oltre 80 nazioni occupando presso i suoi stabilimenti più di 6000 dipendenti.
Una strategia importante per l'azienda è legata alle sponsorizzazioni, infatti essa è *partner* tecnico di numerose squadre di calcio sia di *club* che nazionali e fornisce l'abbigliamento ufficiale alla Scuderia Ferrari e alla Ducati Corse.

4.3.7 Reebok

J.W.Foster, un artigiano inglese, crea a mano le prime scarpe da corsa chiodate nel 1895. In breve tempo divennero le scarpe preferite dagli atleti olimpici e ottennero molto successo fino al 1960 quando i figli del fondatore crearono una consociata di questa azienda e le diedero il nome di Reebok. Il successo fu sempre crescente, prima grazie a importanti rapporti con la rete distributiva americana che le fece conoscere al pubblico di massa e poi nei settori tecnici come l'aerobica brevettando tra l'altro invenzioni quali lo *step*, che ha rivoluzionato dagli anni '80 l'attività *fitness* di tutto il mondo. La massima espansione è stata raggiunta a fine anni ottanta quando Reebok divenne *leader* del mercato americano grazie ad una tecnologia che permetteva di regolare la calzata della scarpa e adattarsi al piede.

Come i *brand* descritti in precedenza, anche Reebok utilizza molto lo strumento della sponsorizzazione soprattutto nel mondo del basket e delle federazioni nazionali americane. Nel 2005 è stata acquisita dal gruppo Adidas per espandere il marchio tedesco nel mercato americano in cui la *holding* mirava l'espansione.

4.3.8 New Balance

La New Balance Athletic Shoe, Inc. è un azienda di calzature sportive con sede a Boston. Nacque nel 1906 dall'idea di un immigrante inglese W.J. Riley, producendo supporti plantari e accessori per la vestibilità della scarpa fino al 1961 quando fu disegnata la prima scarpa completa e l'azienda cominciò l'ascesa nel mercato americano. È una delle poche società che riesce ancora oggi a produrre una rilevante parte delle calzature nel territorio statunitense ed in quello inglese, limitando la delocalizzazione nei paesi orientali come è successo per altri competitor. Anche New Balance sponsorizza numerose squadre di calcio a conferma che è una strategia molto utilizzata dai *brand* del settore.

4.3.9 Diadora

L'unico *brand* tra quelli selezionati ad essere italiano è Diadora. Con sede nella provincia di Treviso, è una delle più importanti aziende italiane produttrici di calzature e abbigliamento sportivo e *casual*.

Nata poco dopo la fine del secondo conflitto mondiale nella pedemontana veneta, ha sempre rappresentato il connubio tra artigianalità e sportività che negli anni l'ha fatta crescere ed essere una realtà internazionale che fa capo al gruppo Geox.
Partendo dalla realizzazione di scarponi da montagna, il fondatore M. Danieli ha pian piano ampliato la propria gamma di prodotti e ha iniziato a farsi apprezzare da diversi atleti che hanno contribuito in maniera importante alla notorietà del marchio.
Oggi Diadora vanta una posizione rilevante nel mercato *sportswear*, in confronto ad altre aziende italiane, e ha prodotti che variano dal *casual* al tecnico fino alle calzature specializzate per determinate mansioni.

4.3.10 Timberland

Timberland è una famosa azienda statunitense produttrice di calzature da *trakking* e abbigliamento *casual*. I suoi scarponcini sono famosi in tutto il mondo e utilizzati dalle persone, nei periodi più freddi, per qualsiasi occasione della giornata.
Nasce nel 1952 a Boston e viene da subito identificata nella mente dei consumatori come l'emblema della scarpa impermeabile adatta ad ogni condizione atmosferica. Per un certo periodo, negli anni ottanta, il *brand* era divenuto icona di una categoria di giovani in tutta Italia che ne fecero la fortuna del marchio.
Nel 1999 Timberland fu eletta tra le *Best Company* dalla rivista Fortune e dal 2011 fa parte del gruppo VF Corporation con un acquisizione del valore di circa 2 miliardi di dollari.

4.3.11 Asics

Impresa giapponese che produce articoli sportivi per diversi sport e che sono usati anche nell'abbigliamento di tutti i giorni, è conosciuta alcuni mercati anche come Onitsuka Tiger.
Dal mercato nipponico, nel quali Asics si è fatta conoscere dal 1949, è approdata nei mercati mondiali, partendo da quello statunitense, nel 1977 con il marchio Tiger.
Oggi il marchio è *leader* nella produzione di scarpe da corsa per sportivi professionisti e dilettanti e grazie a delle tecnologie all'avanguardia crea prodotti sempre più performanti e apprezzati dai consumatori.
I valori del *brand* sono insiti nel nome stesso, è curioso infatti che il nome Asics sia l'acronimo del detto latino "*anima sana in corpore sano*".

Anche per l'azienda giapponese un ruolo importante per promuovere il *brand* lo ricopre la sponsorizzazione di eventi e atleti e dimostra la passione per lo sport anche per il fatto che spesso i testimonial professionisti fungono da *tester* e co-innovatori di prodotti più adatti alle esigenze delle persone.

4.3.12 Vans

Il *brand* di *streetswear* più conosciuto al mondo, icona di una comunità che condivide passione per la classe "*old school*" e il sogno californiano dello skateboard.
Van Doren Rubber Company, conosciuta come Vans, è un azienda produttrice di scarpe statunitense nata nel 1966. Grazie all'consistenza e all'aderenza ottimale col terreno divennero presto le scarpe preferiti degli appassionati di skateboard e ne diventarono l'icona. Grazie al basso costo sono diventate calzature che hanno trovato sostenitori in molti settori, dallo sport alla moda, dalla musica all'arte e le hanno rese estremamente popolari.
Come accade spesso alle aziende di successo, è stata acquistata dal gruppo VF Corporation, che abbiamo già nominato perché possiede anche i *brand* The North Face e Timberland, per cifre attorno ai 400 milioni di dollari.
Nel 2016 verranno festeggiati i 50 anni dalla nascita dell'azienda e saranno organizzati eventi e prodotti speciali per questo traguardo raggiunto.

4.3.13 Napapijri

Marchio italiano fondato a fine anni ottanta per la produzione di abbigliamento sportivo e da montagna, riprende un termine finlandese che significa circolo polare artico.
Il prodotto icona del marchio è il giubbotto *Skidoo*, nato nel 1990, e che si riconosce soprattutto per la tasca frontale e i colori sgargianti con la quale spesso viene proposto al pubblico.
Nel corso degli anni l'azienda ha continuato ad ingrandirsi fin che nel 2004 viene comprata dal gruppo multinazionale VF Corporation, uno tra i più grandi al mondo in termini di numero di marchi *sportswear* posseduti. Questo passo permette al *brand* di crescere ulteriormente e ampliare la propria offerta.

Ad oggi Napapijri conta più di cento negozi monomarca sparsi in tutto il mondo e una reta molto fitta di negozi multimarca che vendono i suoi prodotti. Il mercato italiano per questa azienda, pur essendo oramai multinazionale, rappresenta ancora una importante quota del fatturato complessivo.

4.3.14 Mizuno

La Mizuno Corporation è una società giapponese nata ad Osaka nel 1906. Specializzata in abbigliamento sportivo, inizialmente era semplicemente importatore per il mercato giapponese di attrezzatura da baseball e golf. Successivamente furono sviluppati alcuni prodotti e oggi è diventata una società internazionale con una gamma molto ampia di prodotti.

Uno dei prodotti di maggior successo dell'azienda nipponica sono le scarpe da *running*, usate spesso anche come scarpe *casual*, e questo successo lo si ritrova nel logo è chiamato "*Runbird*" ed unisce la figura dell'uccello, simbolo dello spirito libero nella cultura giapponese, e la corsa che rappresenta lo sport ed il benessere del corpo.

4.3.15 Umbro

L'azienda fu fondata nel 1920 nel Regno Unito dai fratelli Humphrey, per produrre abbigliamento.

L'approccio al mondo sportivo venne molto più tardi, nel 1985, con la presentazione della prima scarpa da calcio Umbro che però venne resa disponibile al pubblico solo due anni dopo. Il successo dell'azienda venne con il lancio di una particolare tipologia di pantaloncini, noti anche come "*Umbros"*, pensati inizialmente come parte del completo da calcio ma, per la loro comodità e praticità divennero molto popolari a fine anni ottanta nell'abbigliamento di tutti i giorni dei *teenager*.

La Nike.inc visto il successo di questa azienda britannica decise di acquistarla nel 2007 per poi rivenderla cinque anni dopo agli attuali proprietari, alla Iconix Brand Group.

Umbro ha sempre creduto molto nelle sponsorizzazioni ed il marchio con i due rombi concentrici è più volte apparso nelle divise di *club* calcistici e di atleti di altri sport.

In tempi recenti il marchio ha sofferto la potenza di altri *brand* quali Nike, Adidas e Puma e sta cercando nuovi modi per mantenere la fama acquisita nel corso degli anni.

4.4 La *digital customer experience*

In questo paragrafo si entrerà nel vivo dell'analisi introdotta e descritta nelle pagine precedenti.

Per ognuno dei quindici *brand* selezionati sono stati monitorati più di 60 parametri al fine di far emergere quali fossero gli aspetti principali che condizionano l'esperienza digitale dei consumatori che entrano in contatto con i marchi della *sportswear industry*.

Nelle prossime pagine si troveranno spiegati, e rappresentati da tabelle e grafici, tutti i luoghi digitali considerati per l'analisi. Così facendo si giungerà alla creazione della tabella riassuntiva e conclusiva della *digital customer experience*.

Questo permetterà di evidenziare quali siano le pratiche più frequenti e le peculiarità delle diverse strategie adottate dalle aziende; inoltre si potranno facilmente individuare i punti di forza e debolezza di un *brand* rispetto ai concorrenti.

4.4.1 Website experience

Il primo luogo digitale affrontato nell'analisi è il sito *web*.

Per comprendere il grado di abilità dei *brand* nel creare un'esperienza positiva sono stati considerati cinque diversi parametri.

- *Display visualization*

Per prima cosa è stata osservata la visualizzazione del sito nei diversi *device* e piattaforme di ricerca. Di seguito è riportata la tabella con l'analisi effettuata per tutti i *brand* selezionati e si evidenzia, in ordine crescente, la posizione raggiunta da ogni marchio.

Quasi tutte le aziende eccellono in questo parametro, ottenendo il massimo punteggio. Questo non deve stupire perché la corretta visualizzazione dei contenuti è il primo passo da effettuare per la creazione di un'esperienza ottimale nei canali digitali. Tuttavia alcuni *brand* ancora non permettono una chiara e corretta lettura e fruizione del sito, in particolare se si effettua l'accesso da dispositivi mobili.

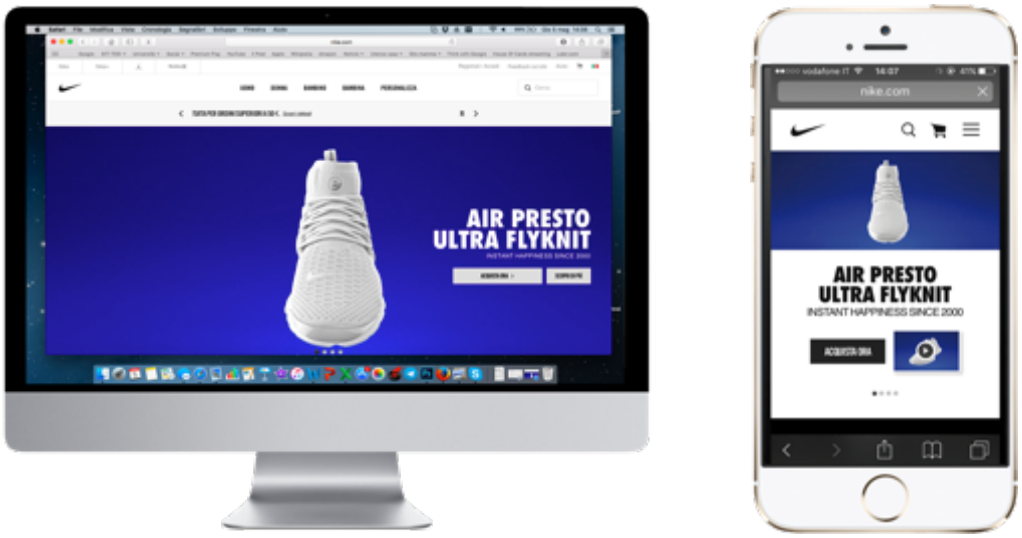
Un esempio significativo proprio di questo aspetto è riportato a seguito della tabella riepilogativa del parametro.

Tabella 4.2: *Display visualization detail rank*

BRAND:	Plug-in video NON richiesto	Larghezza minima display	Adattività mobile del sito	**RANK**
NIKE	Si	Si	Si	**1**
UNDER ARMOUR	Si	Si	Si	**1**
CONVERSE	Si	Si	Si	**1**
PUMA	Si	Si	Si	**1**
REEBOK	Si	Si	Si	**1**
NEW BALANCE	Si	Si	Si	**1**
DIADORA	Si	Si	Si	**1**
TIMBERLAND	Si	Si	Si	**1**
VANS	Si	Si	Si	**1**
NAPAPJIRI	Si	Si	Si	**1**
MIZUNO	Si	Si	Si	**1**
ADIDAS	Si	Parziale	Si	**12**
ASICS	Si	Si	Parziale	**13**
THE NORTH FACE	Si	Si	Parziale	**13**
UMBRO	Si	Si	Parziale	**13**
	Non richiesti	Visibile in ogni notebook	Visibile anche nei device più vecchi	
	Richiesti per i video	Visibile nella maggior parte dei notebook	Parzialmente visibile nei dispositivi mobili	
	Richiesti per visualizzare il sito	Non visibile nei vecchi notebook ≤15"	Non visibile nei device più vecchi	

La maggior parte dei siti *web* analizzati assicurano una buona esperienza di navigazione, possibile da ogni device senza necessità di *plug-in* e larghezza minima dello schermo. Solo in tre casi la navigazione da dispositivi *mobile* non è ottimale in quanto i contenuti del sito non si adattano allo schermo di fruizione.

Figura 4.1: *Display visualization* sito Nike da *desktop* e da *mobile*



Fonte: nike.com/it

Come è possibile notare nella figura precedente (Fig. 4.1), in entrambi i dispositivi il sito Nike.com/it adatta i contenuti alla larghezza dello schermo, modificando la presentazione delle diverse sezioni, permettendo una lettura chiara delle parole e una facile interazione con la pagina stessa. Al contrario, ciò non accade ad esempio con il sito di The North Face, il quale presenta, nella versione *mobile*, una riproposizione identica di quanto visibile da *desktop*. Questo rende inevitabilmente i contenuti poco leggibili dallo *smartphone* e di conseguenza l'esperienza meno soddisfacente (Fig. 4.2).

Figura 4.2: *Display visualization* sito The North Face da *desktop* e da *mobile*

Fonte: thenorthface.it

- *Product presentation*

Per quanto riguarda la presentazione dei prodotti, tutti i *brand* utilizzano immagini da diverse angolazioni. Molte di queste consentono anche lo *zoom* sui dettagli col passaggio del *mouse* o con un *click* sull'immagine stessa. Alcuni *brand*, inoltre, inseriscono nel sito dei video di presentazione che poi si ritrovano anche nelle pagine ufficiali dei *social network*. Di seguito è possibile visualizzare chiaramente il *ranking* di questo secondo parametro considerato.

Tabella 4.3: *Product presentation detail rank*

BRAND:	Video con prodotti	Immagini da differenti angolazioni	Zoom sui dettagli	Misure/Taglie	**RANK**
NIKE	Si	Si	Con Click	Si	**1**
THE NORTH FACE	Si	Si	Con Click	Si	**1**
ADIDAS	Si	Si	Con Click	Si	**1**
DIADORA	Parziale	Si	Con Mouse	Si	**1**
TIMBERLAND	Parziale	Si	Con Mouse	Si	**1**
NAPAPIJRI	Si	Si	Con Click	Si	**1**
PUMA	Parziale	Si	Con Mouse	Si	**7**
ASICS	Parziale	Si	Con Click	Si	**7**
UMBRO	Parziale	Si	Con Click	Si	**7**
UNDER ARMOUR	No	Si	Con Mouse	Si	**9**
MIZUNO	Parziale	Si	Con Mouse	No	**10**
REEBOK	No	Si	Con Click	Si	**11**
VANS	No	Si	Con Click	Si	**11**
CONVERSE	No	Si	Non presente	Si	**13**
NEW BALANCE	No	Si	Non presente	Si	**13**
	Presente	Presente	Presente con mouse	Presenti	
	Parziale		Presente con click		
	Non presente	Non presente	Non presente	Non presenti	

- *Product selection support*

Nell'analisi degli strumenti offerti a supporto della selezione del prodotto, bisogna evidenziare come solo alcuni *brand* offrano una vasta gamma di servizi per guidare il cliente nella scelta ideale per le proprie esigenze. Allo stesso modo solo otto aziende su quindici permettono di salvare i prodotti preferiti in una *wishlist* personale, disponibile ogni qualvolta si acceda al sito a prescindere dal dispositivo utilizzato.

Tabella 4.4: *Product selection support detail rank*

BRAND:	Wishlist	Visti di recente	Altre categorie	Visti da altri utenti	Prodotti personalizzati	Recensioni prodotto	Guida alle taglie	**RANK**
ADIDAS	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	**1**
REEBOK	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	**1**
NIKE	Si	Parziale	Si	No	Si	Si	Si	**3**
THE NORTH FACE	Si	No	Parziale	Si	No	Si	Si	**4**
DIADORA	Si	No	Si	No	No	Si	Parziale	**5**
VANS	Si	No	No	Si	No	Si	Parziale	**6**
NAPAPIJRI	Si	No	Si	Si	No	No	Parziale	**7**
UNDER ARMOUR	No	No	Si	No	No	Si	Si	**8**
CONVERSE	No	No	Si	No	No	No	Si	**9**
NEW BALANCE	SI	No	No	No	No	No	Parziale	**10**
PUMA	No	No	No	No	Si	Si	Parziale	**11**
ASICS	No	No	No	Si	No	No	Parziale	**12**
UMBRO	No	No	Si	No	No	No	No	**13**
TIMBERLAND	No	No	No	No	No	No	Parziale	**14**
MIZUNO	No	No	No	No	No	No	No	**15**
	Offerta	Offerta	Offerta	Offerta	Offerta	Offerta	Offerta	
		Parziale	Parziale				Parziale	
	Non offerta	Non offerta	Non offerta	Non offerta	Non offerta	Non offerta	Non offerta	

- *Basic customer service*

Gli strumenti di *customer service* più utilizzati sono quelli che permettono un contatto diretto *one-to-one* con l'operatore. Nessun *brand* ha implementato nel proprio sito una chat personale per l'assistenza, anche se in alcuni casi compare un *form* o un *pop-up* per la realizzazione rapida di una email di assistenza. Molto utile per il cliente è la possibilità di consultare le FAQ (*Frequent Asked Questins*) per risolvere i problemi o i dubbi in maniera rapida e autonoma.

Tabella 4.5: *Basic customer service detail rank*

BRAND:	Online Chat	Phone Assistance	Email Assistance	FAQ	**RANK**
ADIDAS	No	Si	Si	Si	**1**
UNDER ARMOUR	No	Si	Si	Si	**1**
PUMA	No	Si	Si	Si	**1**
NEW BALANCE	No	Si	Si	Si	**1**
ASICS	No	Si	Si	Si	**1**
VANS	No	Si	Parziale	Si	**6**
NAPAPIJRI	No	Si	Parziale	Si	**6**
NIKE	No	Si	Si	No	**8**
CONVERSE	No	Si	Si	No	**8**
MIZUNO	No	Si	Si	No	**8**
THE NORTH FACE	No	No	Si	Si	**11**
REEBOK	No	Si	No	Si	**11**
TIMBERLAND	No	Si	Parziale	No	**13**
UMBRO	No	Si	Parziale	No	**13**
DIADORA	No	Si	No	No	**15**
	Presente	Presente	Presente	Presente	
			Parziale		
	Non presente	Non presente	Non presente	Non presente	

- *Personal customer service*

Per quanto riguarda l'assistenza offerta ai clienti registrati al sito, anche qui si evidenzia una predilezione da parte delle aziende di indirizzare le richieste sul canale telefonico. In forte ascesa è l'utilizzo dei *social network* come strumento di *customer service*, anche se solo pochi *brand* lo citano espressamente nel sito come possibilità di contatto. Si nota, osservando le conversazioni *online*, che spesso hanno contenuto informativo o contengono richiesta di assistenza diretta.

Tabella 4.6: *Personal customer service detail rank*

BRAND:	Chat Online	Phone Assistance	Email Assistance	Assistenza tramite social network	**RANK**
NIKE	No	Si	Si	Si	**1**
ADIDAS	No	Si	Si	Si	**1**
UNDER ARMOUR	No	Si	Si	No	**3**
CONVERSE	No	Si	Si	No	**3**
PUMA	No	Si	Si	No	**3**
NEW BALANCE	No	Si	Si	No	**3**
TIMBERLAND	No	Si	Si	No	**3**
ASICS	No	Si	Si	No	**3**
MIZUNO	No	Si	Si	No	**3**
VANS	No	SI	Parziale	No	**10**
NAPAPIJRI	No	SI	Parziale	No	**10**
UMBRO	No	SI	Parziale	No	**10**
THE NORTH FACE	No	No	No	Si	**13**
REEBOK	No	Si	No	No	**14**
DIADORA	No	Si	No	No	**14**
	Presente	Presente	Presente	Presente	
			Parziale	Parziale	
	Non presente	Non presente	Non presente	Non presente	

Ora che si sono evidenziate le peculiarità emerse per ogni aspetto della *website experience*, è possibile riassumere il tutto in una tabella che ordina dalla migliore alla peggiore le esperienze di navigazione dei siti ufficiali delle aziende.

I *brand* con la migliore esperienza di navigazione *web* sono Adidas, Nike, Reebok e Napapijri, ottenendo spesso punteggi al di sopra della media del campione, e offrendo servizi e informazioni per lo più chiare, complete e accessibili da ogni dispositivo.

Tabella 4.7: *Website experience overall*

WEBSITE EXPERIENCE	**Display visualization**	**Product presentation**	**Product selection support**	**Basic customer service**	**Personal service**	**PUNTEGGIO TOTALE**	**RANK**
PESO PARAMETRO	**0,15**	**0,25**	**0,25**	**0,20**	**0,15**	**1,00**	
PUNTEGGIO MAX PARAMETRO	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	*5,0*	
ADIDAS	4,5	4,5	5,0	4,3	3,4	**4,4**	**1**
NIKE	5,0	4,5	4,1	3,0	3,4	**4,0**	**2**
REEBOK	5,0	3,3	5,0	2,8	1,3	**3,6**	**3**
NAPAPIJRI	5,0	4,5	2,9	3,7	2,0	**3,6**	**3**
THE NORTH FACE	3,8	4,5	3,6	2,8	1,5	3,4	**5**
UNDER ARMOUR	5,0	3,8	2,0	4,3	2,5	3,4	**5**
PUMA	5,0	4,0	1,5	4,3	2,5	3,3	**7**
ASICS	5,0	4,0	1,1	4,3	2,5	3,3	**7**
VANS	3,8	3,3	3,0	3,7	2,0	3,2	**9**
DIADORA	5,0	4,5	3,1	1,5	1,3	3,1	**10**
NEW BALANCE	5,0	2,5	1,7	4,3	2,5	3,0	**11**
CONVERSE	5,0	2,5	1,8	3,0	2,5	2,8	**12**
TIMBERLAND	5,0	4,5	0,5	2,4	2,5	2,8	**12**
MIZUNO	5,0	3,5	0,0	3,0	2,5	2,6	**14**
UMBRO	3,8	4,0	0,5	2,4	2,0	2,5	**15**
MEDIA	4,7	3,9	2,5	3,4	2,5	*3,4*	

In rosso sono individuati i valori inferiori alla media.

4.4.2 E-commerce experience

Il secondo luogo digitale nel quale si è sviluppata l'analisi della *digital customer experience* è l'*e-commerce*. I due parametri che si evidenzieranno in questa sezione sono l'*online shopping* e la *delivery*.

- Online shopping

Tabella 4.8: *Online shopping detail rank*

BRAND:	Video che interferiscono in Homepage	Evidenza shop in Homepage	n° minimo di click to shopping bag	E-commerce mobile	Prezzo in evidenza	PayPal	**RANK**
UNDER ARMOUR	No	Alta	Basso	Si	Si	Si	**1**
NAPAPIJRI	No	Alta	Basso	Si	Si	Si	**1**
NIKE	No	Alta	Medio	Si	Si	SI	**3**
ADIDAS	No	Alta	Medio	Si	Si	Si	**3**
PUMA	No	Alta	Medio	Si	Si	Si	**3**
NEW BALANCE	No	Alta	Medio	Si	Si	Si	**3**
TIMBERLAND	No	Alta	Medio	Si	Si	Si	**3**
ASICS	No	Alta	Medio	Si	Si	Si	**3**
THE NORTH FACE	No	Alta	Medio	Parziale	Si	Si	**9**
VANS	No	Alta	Medio	Parziale	Si	Si	**9**
DIADORA	No	Media	Alto	Si	Si	Si	**11**
CONVERSE	No video	Media	Medio	Si	Si	Si	**12**
REEBOK	No video	Alta	Medio	Si	Si	Si	**13**
UMBRO	No video	Alta	Alto	Si	Si	No	**14**
MIZUNO	Si	Alta	Alto	Parziale	Parziale	No	**15**
	No	Alta	Basso	Web e App	Si	SI	
	No Video	Media	Medio	App o Web	Solo nella pag.prod		
	Si	Non evidente	Alto	No	No	No	

Molti *brand* riescono a far vivere ai propri clienti un'esperienza di *shopping online* molto positiva. Under Armour e Napapijri ottengono i punteggi più elevati in tutte le variabili considerate in quanto permettono di raggiungere il carrello con un basso numero di *click*, offrendo delle opzioni di pagamento sicure e rendendo lo shop accessibile anche dai dispositivi *mobile*, senza interferenze e con una ottima visualizzazione.
Solo Mizuno propone ai consumatori italiani un *e-commerce* che non permette di acquistare i prodotti in maniera facile e immediata. Per molti prodotti, infatti, il sito offre solamente la possibilità di trovare il rivenditore più vicino dove poter recarsi per l'acquisto.

- Delivery

Passando ad analizzare le modalità e i tempi di consegna, la maggior parte delle aziende offrono la consegna gratuita solo al raggiungimento di un limite minimo di spesa.
Solo alcuni *brand* permettono ai consumatori di ottenere i prodotti nel giro di 24 ore o al massimo nell'arco di tre giorni.
Per quanto riguarda i prodotti personalizzati, solo quattro *brand* offrono la possibilità di rendere unici i prodotti, proponendo dei tempi di consegna tutto sommato contenuti.

Tabella 4.9: *Delivery detail rank*

BRAND:	Standard	Veloce	In giornata	Per prodotti personalizzati	Reso	**RANK**
TIMBERLAND	Gratis	1-2 giorni	Si	No	Gratiuito	1
ASICS	Gratis	1-2 giorni	Si	No	Rimborso paziale	2
NAPAPIJRI	Gratis	1-2 giorni	Si	No	Rimborso paziale	2
THE NORTH FACE	Gratis	1-2 giorni	Si	No	A pagamento	4
VANS	Gratis	1-2 giorni	Si	No	A pagamento	4
NIKE	Con limite di spesa	1-3 giorni	No	1-6 settimane	Rimborso parziale	6
NEW BALANCE	Con limite di spesa	1-3 giorni	No	No	Gratuito	7
CONVERSE	Con limite di spesa	1-3 giorni	No	No	Gratuito	8
PUMA	Con limite di spesa	3-5 giorni	No	1-4 settimane	Rimborso parziale	8
REEBOK	Con limite di spesa	3-5 giorni	No	1-4 settimane	Rimborso parziale	10

UNDER ARMOUR	Con limite di spesa	No	No	No	Gratuito	11
ADIDAS	A pagamento	No	No	4-6 settimane	Gratuito	12
DIADORA	Con limite di spesa	No	No	No	A pagamento	13
UMBRO	A pagamento	No	No	No	Rimborso parziale	14
MIZUNO	A pagamento	No	No	No	A pagamento	15
	Gratis	Min. 1 giorno	Si	1- 4 sett.	Gratuito	
	Gratis, con limite di spesa	Min. 3 giorni	Giorno successivo	4-6 sett.	Gratuito con rimborso	
	A pagamento	Non offerta	No	Più di 6 sett./ Non disponibile	A pagamento	

Nella seconda macro categoria analizzata i punteggi totali migliori li ottengono Napapijri e Timberland. I punti di forza di questi *brand*, in merito alla strategia di vendita nel canale online, sono legati alla chiarezza e semplicità di navigazione e alla elevata capacità di effettuare le consegne e i resi con modalità snelle e rapide.

Come sarà evidenziato nella tabella seguente, con il riepilogo dei punteggi ottenuti dai vari *brand* nell'*e-commerce experience*, stupisce la bassa posizione in classifica di Adidas. I motivi del basso punteggio ottenuto sono da riscontrarsi nelle scelte aziendali in merito alla *delivery*. Il marchio tedesco, infatti, propone ai clienti italiani solo modalità a pagamento per la consegna della merce e senza la possibilità di riceverla con modalità *express*.

La *delivery* è un punto di debolezza di molte aziende selezionate; se si osserva la tabella a pagina seguente, si vedrà che più di un terzo dei *brand* è sotto la media del campione, segno che non ottengono punteggi sufficienti per poter considerare positiva l'esperienza dell'acquisto *online*.

Un ultimo fattore che emerge dall'analisi effettuata è che molte aziende non concedono il rimborso totale della merce acquistata *online*. Se infatti si intende restituire un prodotto, oltre a poterlo fare solo con spedizione diretta all'azienda, l'acquirente deve accollarsi gli oneri di spedizione e di assicurazione della merce durante il tragitto di ritorno.

Tutte queste considerazioni, nonché tutti i punteggi ottenuti dai singoli marchi, sono riportati di seguito nella tabella 4.10 a pag. 116 in cui si riepiloga l'analisi dell'*e-commerce experience.*

Tabella 4.10: *E-commerce experience overall*

E-COMMERCE EXPERIENCE	**Online shopping**	**Delivery**	**PUNTEGGIO TOTALE**	**RANK**
PESO PARAMETRO	**0,55**	**0,45**	**1,00**	
PUNTEGGIO MAX PARAMETRO	5,0	5,0	*5,0*	
NAPAPIJRI	4,8	4,3	***4,6***	**1**
TIMBERLAND	4,6	4,5	***4,6***	**1**
ASICS	4,6	4,3	***4,5***	**3**
THE NORTH FACE	4,5	3,7	*4,1*	**4**
VANS	4,5	3,7	*4,1*	**4**
NIKE	4,6	3,5	*4,1*	**4**
NEWBALANCE	4,6	3,2	*3,9*	**7**
PUMA	4,6	3,0	*3,9*	**7**
CONVERSE	4,2	3,0	*3,6*	**9**
UNDER ARMOUR	4,8	1,9	*3,5*	**10**
REEBOK	4,1	2,0	*3,2*	**11**
ADIDAS	4,6	1,1	*3,0*	**12**
DIADORA	4,3	1,1	*2,9*	**13**
UMBRO	3,0	0,9	*2,1*	**14**
MIZUNO	0,3	0,0	*0,2*	**15**
MEDIA	4,2	2,8	*3,6*	

In rosso sono individuati i valori inferiori alla media.

4.4.3 Cross-channel experience

Il terzo aspetto che si è considerato per valutare la *digital customer experience* è l'implementazione di servizi *cross-channel*. Anche in questo caso saranno dapprima analizzate tutte le variabili considerate, al fine di capire come si è creata la valutazione finale della *cross-channel experience* riassunta nella tabella conclusiva della sezione.

- Store finder

Tabella 4.11: *Store finder detail rank*

BRAND:	Visibilità store finder	Store search	Localization		Store detail segments	Map	Print	Store picture	**RANK**
			Desktop	Mobile					
NAPAPIJRI	Alta	Automatico	Si	Si	Due o più criteri	Si	No	Generic	**1**
VANS	Alta	Automatico	Si	No	Due o più criteri	Si	No	No	**2**
REEBOK	Alta	Automatico	Si	Parziale	Nessun criterio	Si	No	Generic	**3**
TIMBERLAND	Bassa	Automatico	Si	No	Due o più criteri	Si	No	Specific	**4**
ADIDAS	Bassa	Automatico	Si	No	Due o più criteri	Si	No	No	**5**
UNDER ARMOUR	Bassa	Manuale	No	Si	Due o più criteri	Si	No	Generic	**6**
THE NORTH FACE	Alta	Manuale	No	No	Due o più criteri	Si	Si	Specific	**7**
ASICS	Alta	Semi-manuale	No	No	Due o più criteri	Si	No	Generic	**8**
NIKE	Media	Automatico	Si	No	Nessun criterio	Si	No	No	**9**
NEW BALANCE	Alta	Semi-manuale	No	No	Due o più criteri	Si	No	No	**10**
PUMA	Media	Semi-manuale	No	No	Un criterio	Si	No	No	**11**
MIZUNO	Alta	Semi-manuale	No	No	Nessun criterio	No	No	No	**12**
CONVERSE	-	-	-	-	-	-	-	-	**13**
DIADORA	-	-	-	-	-	-	-	-	**13**
UMBRO	-	-	-	-	-	-	-	-	**13**
	Alta	Automatico	Richiesto	Richiesto	Due o più criteri	Si	Si	Specific	
	Media	Semi-manuale		Parzialmente richiesto	Un criterio			Generic	
	Bassa	Manuale	Non richiesto	Non richiesto	Nessun criterio	No	No	No	

La prima variabile esaminata è lo *store finder* ed emerge che Converse, Diadora e Umbro non propongono nel loro sito la possibilità di localizzare i punti vendita nei quali trovare i propri prodotti. Gli altri *brand* propongono informazioni più o meno precise e spesso mostrano la localizzazione del negozio nella mappa. Questo avviene anche consultando i siti tramite dispositivi mobili ed è molto interessante per ottenere direttamente le indicazioni stradali.

- Get in touch

Tabella 4.12: *Get in touch detail rank*

BRAND:	Phone number	Opening day/hours	Store Email	**RANK**
UNDER ARMOUR	Si	Si	Parziale	**1**
NIKE	Si	No	No	**2**
THE NORTH FACE	Si	Si	No	**2**
PUMA	Si	Si	No	**2**
ASICS	Si	Si	No	**2**
NAPAPIJRI	Si	Paziale	Parziale	**6**
ADIDAS	Paziale	Parziale	Parziale	**7**
TIMBERLAND	Si	No	Si	**7**
VANS	Si	No	Si	**7**
MIZUNO	Si	No	Si	**7**
NEW BALANCE	Si	No	No	**11**
REEBOK	Parziale	No	No	**12**
CONVERSE	-	-	-	**13**
DIADORA	-	-	-	**13**
UMBRO	-	-	-	**13**
	Presente	Menzionate	Disponibile	
		Parziali		
	Non presente	Non menzionate	Non disponibile	

Le informazioni fornite dalle aziende rispetto ai punti vendita spesso, se presenti, sono parziali e incomplete. Spesso mancano i riferimenti agli orari e giorni di apertura e, ancor di più, un contatto diretto con il punto vendita che non sia il solo numero di telefono. È plausibile che i motivi di queste scelte risiedano nel fatto che la maggior parte dei punti vendita segnalati non sono di proprietà o controllati direttamente dall'azienda.

- Cross-channel service

Per quanto riguarda i servizi *cross-channel*, la maggior parte dei *brand* analizzati non li propone tra le alternative per i propri clienti. Questi servizi possono consistere nel ritiro del prodotto ordinato *online* presso il negozio più vicino, la restituzione di un ordine in un canale diverso da quello usato per l'acquisto oppure la possibilità di verificare la disponibilità di un prodotto, che si sta visualizzando *online*, nello *store* vicino casa.
Uno dei due *brand* che propone servizi crosscanale, e dimostra che le potenzialità per l'implementazione di queste strategie sono in fase di sviluppo, è Timberland.
Come si vede nella figura seguente (Fig. 4.3), l'azienda propone diverse modalità di consegna, in aggiunta a quella classica col recapito a domicilio del prodotto.

Figura 4.3: Modalità di spedizione e consegna descritte sul sito Timberland.it

Punti di consegna UPS Access Point:

- Spedizione GRATUITA a un punto di consegna prestabilito entro 5 giorni lavorativi
- Consegne previste dal lunedì al venerdì
- Il ritiro è possibile dal lunedì al sabato presso gli UPS Access Point selezionati
- Seleziona il punto di consegna alla conferma dell'ordine

Spedizione GRATUITA presso uno dei negozi Timberland:

- Ritira GRATIS il tuo ordine presso uno dei negozi Timberland
- Consegna in 1-2 giorni lavorativi
- Il ritiro è possibile 7 giorni alla settimana ()
- Seleziona il punto di consegna alla conferma dell'ordine

Fonte: timberland.it

Sotto questo aspetto, l'esperienza proposta da Timberland ai propri clienti è sicuramente più ricca rispetto a quella di tutti gli altri *brand*. È probabile che colui che non si fida di

concludere acquisti online, troverà maggiore soddisfazione nell'ottenere queste alternative di ritiro del prodotto.

Di seguito è riportata la tabella che riassume l'analisi dei servizi *cross-channel* nei quindici siti considerati.

Tabella 4.13: *Cross-channel service detail rank*

BRAND:	In Store Availability	Collect in store	Return in Store	Online order In Store	Product exchance	**RANK**
TIMBERLAND	No	Si	Si	No	Online e in-store	**1**
NEW BALANCE	No	Si	Si	No	Non offerta	**2**
NIKE	No	No	No	No	Online	**3**
THE NORTH FACE	No	No	No	No	Online	**3**
ADIDAS	No	No	No	No	Online	**3**
UNDER ARMOUR	No	No	No	No	Online	**3**
CONVERSE	No	No	No	No	Online	**3**
PUMA	No	No	No	No	Non offerta	**8**
REEBOK	No	No	No	No	Non offerta	**8**
DIADORA	No	No	No	No	Non offerta	**8**
ASICS	No	No	No	No	Non offerta	**8**
VANS	No	No	No	No	Non offerta	**8**
NAPAPIJRI	No	No	No	No	Non offerta	**8**
MIZUNO	No	No	No	No	Non offerta	**8**
UMBRO	No	No	No	No	Non offerta	**8**
	Offerta	Offerta	Offerta	Offerta	Online E in store	
	Solo per alcuni store	Solo per alcuni store	Solo per alcuni store	Solo per alcuni store	Online O in store	
	Non offerta	Non offerta	Non offerta	Non offerta	Non offerta	

Molti *brand*, come Adidas, The North Face o Napapijri, permettono invece di sostituire i prodotti acquistati *online* presso il punto vendita più vicino. Anche questo si può

configurare come servizio *cross-channel*, ma sicuramente incide meno sull'esperienza digitale del consumatore.

Per concludere questa terza sezione, di seguito è riportata la tabella riassuntiva con i punteggi di ogni *brand* per tutte le variabili considerate.

Tabella 4.14: *Cross-channel experience overall*

CROSS-CHANNEL EXPERIENCE	**Store finder**	**Get in touch**	**Cross-channel service**	**PUNTEGGIO TOTALE**	**RANK**
PESO PARAMETRO	**0,40**	**0,25**	**0,35**	**1,00**	
PUNTEGGIO MAX PARAMETRO	5,0	5,0	5,0	*3,3*	
TIMBERLAND	3,5	3,0	3,0	***3,2***	**1**
UNDER ARMOUR	3,2	4,5	0,6	***2,6***	**2**
NAPAPIJRI	3,9	3,7	0,0	***2,5***	**3**
THE NORTH FACE	3,0	3,8	0,6	*2,3*	**4**
ADIDAS	3,3	3,0	0,6	*2,3*	**4**
VANS	3,8	3,0	0,0	*2,3*	**4**
NIKE	2,6	3,8	0,6	*2,2*	**7**
NEW BALANCE	2,3	1,8	2,0	*2,1*	**8**
ASICS	2,7	3,8	0,0	*2,0*	**9**
PUMA	2,2	3,8	0,0	*1,8*	**10**
REEBOK	3,6	1,1	0,0	*1,7*	**11**
MIZUNO	1,3	3,0	0,0	*1,3*	**12**
CONVERSE	0,0	0,0	0,6	*0,2*	**13**
DIADORA	0,0	0,0	0,0	*0,0*	**14**
UMBRO	0,0	0,0	0,0	*0,0*	**14**
MEDIA	2,3	2,5	0,5	*1,8*	

In rosso sono individuati i valori inferiori alla media.

4.4.4 Customer engagement experience

Come si è più volte evidenziato, sono quattro i luoghi digitali considerati per analizzare l'esperienza del consumatore nei canali attivati dalle aziende.

Si è proceduto partendo dalla *website experience* che raggruppa e monitora l'abilità delle aziende di proporre un sito web che permetta da una parte la visualizzazione tramite ogni tipologia di dispositivo, e che sia completo e consistente di informazioni per soddisfare le aspettative dei clienti. Questo ha permesso di verificare la presenza di dettagliate presentazioni dei prodotti e di un servizio di assistenza a disposizione dell'utente con diverse modalità di interazione.

Il secondo luogo digitale affrontato è l'*e-commerce*. In questo caso l'esperienza è fortemente legata ai passaggi necessari per compiere e completare il processo di acquisto dei prodotti. Molti siti delle aziende analizzate nascono proprio con la finalità principale di vendere i prodotti *online*, ecco che è interessante allora capire l'abilità dei diversi *brand* concorrenti in questo strumento.

Il terzo gruppo di parametri, analizzato al paragrafo precedente, concorre alla creazione della *cross-channel experience* ed evidenzia le strategie proposte agli utenti per sfruttare al meglio le sinergie tra i diversi canali di comunicazione e vendita attivati dall'azienda.

Questo terzo luogo digitale è quello che più aiuta a capire lo stato di avanzamento delle strategie di marketing in ottica omnicanale nel settore *sportswear*.

Ultimo aspetto analizzato nell'ambito della *digital customer experience* è legato alle modalità di *engagement* che attivano e alimentano le aziende.

Gli aspetti che verranno evidenziati sono forse i più delicati in quanto se si pensa all' analisi di strumenti di interazione, spesso non è facile trovare parametri oggettivi per valutarli.

Nel corso della rilevazione dei dati, infatti, sono emerse alcune questioni che si è deciso di approfondire e, di seguito, saranno riportate tutte le valutazioni effettuate. La *customer engagement experience* è comporta da strategie di frontiera, e in particolare si terranno in considerazione gli strumenti dell'email marketing, le applicazioni *mobile* e i *social network*.

All'interno di queste tre categorie, saranno poi presentati diversi parametri quali la *newsletter proficiency* o la *mailinglist proficiency* per evidenziare ancor meglio la variabilità delle scelte effettuate dalle diverse aziende.

- Email *proficiency*

Il primo parametro che è stato considerato nell'analisi della *customer engagement experience* è la *newsletter proficiency*. La seguente tabella riporta, in ordine decrescente di abilità, i risultati emersi dall'analisi.

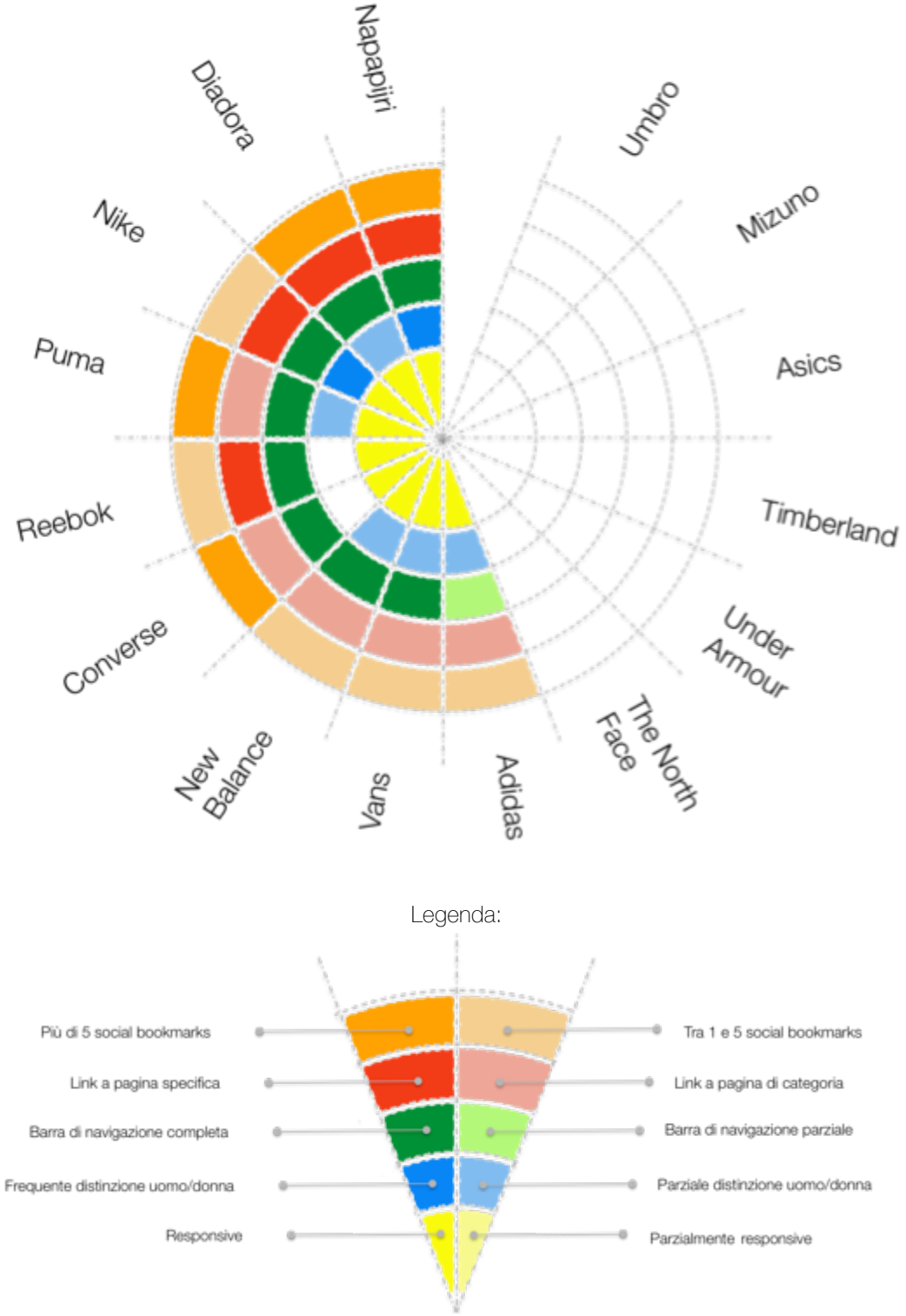
Tabella 4.15: *Newsletter proficiency detail rank*

BRAND:	Mobile responsive	Video o GIF	Uomo/ Donna	Navigation Bar	Link (product-landingpage)	n° social network bookmarks	**RANK**
NAPAPIJRI	Si	No	Frequente	Si	Pagina specifica	5 o più	**1**
DIADORA	Si	No	A volte	Si	Pagina specifica	5 o più	**2**
NIKE	Si	No	Frequente	Si	Pagina specifica	Da 1 a 5	**3**
PUMA	Si	No	A volte	Si	Pagina categoria	5 o più	**4**
REEBOK	Si	No	No	Si	Pagina specifica	Da 1 a 5	**4**
CONVERSE	Si	A volte	No	Si	Pagina categoria	5 o più	**6**
NEW BALANCE	Si	No	A volte	Si	Pagina categoria	Da 1 a 5	**7**
VANS	Si	No	A volte	Si	Pagina categoria	Da 1 a 5	**7**
ADIDAS	Si	No	A volte	Parziale	Pagina categoria	Da 1 a 5	**9**
THE NORTH FACE	No	No	No	No	No	No	**10**
UNDER ARMOUR	No	No	No	No	No	No	**10**
TIMBERLAND	No	No	No	No	No	No	**10**
ASICS	No	No	No	No	No	No	**10**
MIZUNO	No	No	No	No	No	No	**10**
UMBRO	No	No	No	No	No	No	**10**
	Responsive	Frequente	Frequente	Frequente	Pagina specifica	5 o più	
		A volte	A volte	A volte	Pagina categoria	Da 1 a 5	
	Non responsive	Non frequente	Non frequente	Non frequente	Homepage	No bookmarks	

Come si evidenzia chiaramente anche nel grafico sottostante, la comunicazione via email è utilizzata solo da alcuni dei *brand* analizzati. Negli altri casi, dopo l'iscrizione alla

newsletter l'utente riceve solamente la mail di ringraziamento, spesso contenente un codice sconto valido per il primo acquisto *online*.

Figura 4.4: Rappresentazione grafica della *newsletter proficiency*



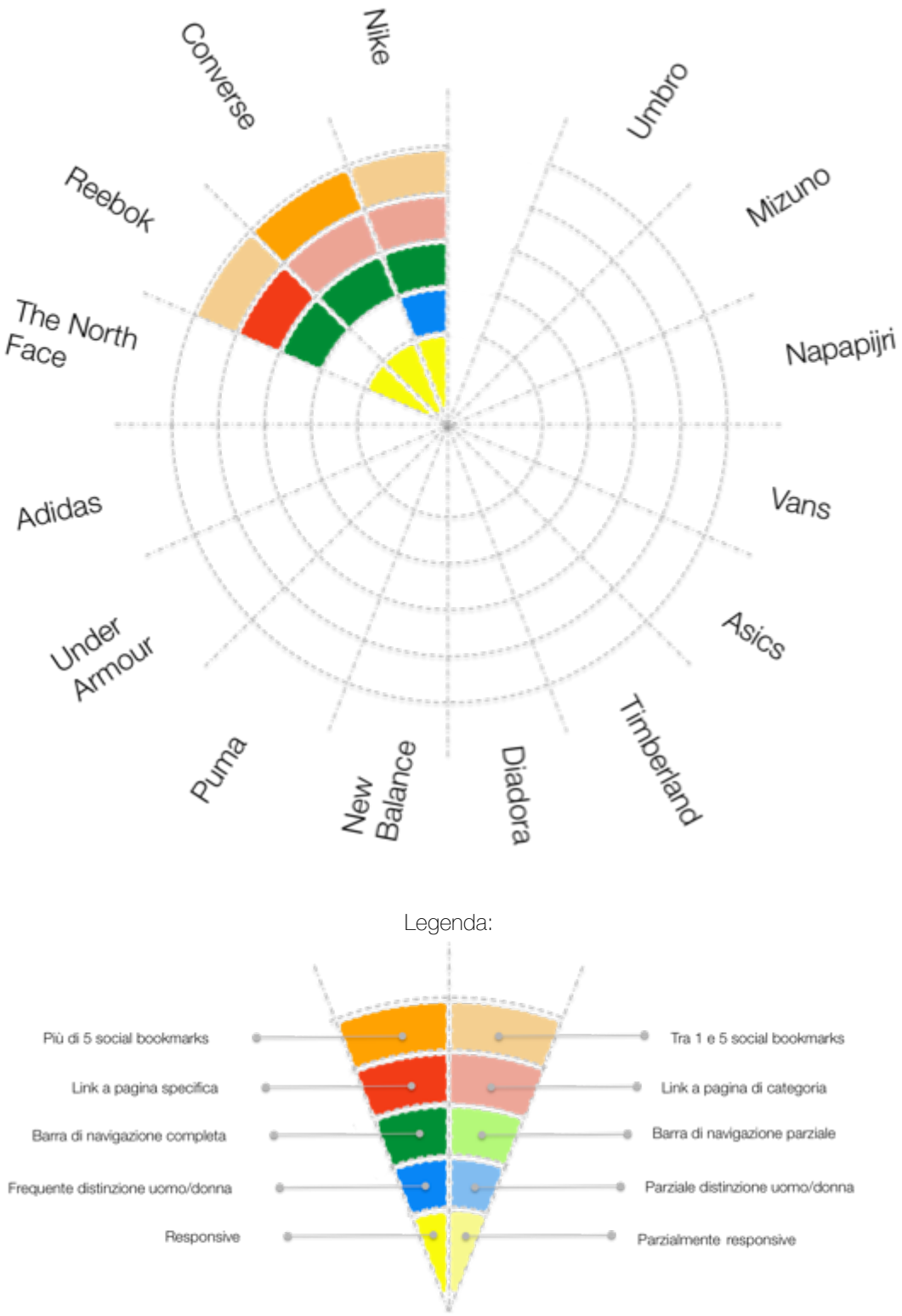
Dall'analisi sulla email *proficiency* (Tab. 4.15 e Tab. 4.16) emerge che un numero importante di *brand*, tra quelli selezionati, non utilizza l'*email marketing* nei confronti degli

utenti registrati al sito. Ciò stupisce per il fatto che questi consumatori sono quelli che maggiormente manifestano l'intenzione di restare in contatto con l'azienda, inserendo molti dati personali. L'unico *brand* che comunica con i propri utenti registrati è Nike che offre le novità, le anteprime e diverse occasioni d'acquisto con più frequenza a questi clienti rispetto a coloro che si iscrivono alla *newsletter*.

Tabella 4.16: *Mailing list proficiency detail rank*

BRAND:	Mobile responsive	Video o GIF	Uomo/ Donna	Navigation Bar	Link (product-landingpage)	n° social network bookmarks	**RANK**
NIKE	Si	A volte	Si	Si	Pagina categoria	Da 1 a 5	**1**
CONVERSE	Si	A volte	No	Si	Pagina categoria	5 o più	**1**
REEBOK	Si	No	No	Si	Pagina specifica	Da 1 a 5	**3**
THE NORTH FACE	No	No	No	No	No	No	**4**
ADIDAS	No	No	No	No	No	No	**4**
UNDER ARMOUR	No	No	No	No	No	No	**4**
PUMA	No	No	No	No	No	No	**4**
NEW BALANCE	No	No	No	No	No	No	**4**
DIADORA	No	No	No	No	No	No	**4**
TIMBERLAND	No	No	No	No	No	No	**4**
ASICS	No	No	No	No	No	No	**4**
VANS	No	No	No	No	No	No	**4**
NAPAPIJRI	No	No	No	No	No	No	**4**
MIZUNO	No	No	No	No	No	No	**4**
UMBRO	No	No	No	No	No	No	**4**
	Responsive	Frequente	Frequente	Frequente	Pagina specifica	5 o più	
		A volte	A volte	A volte	Pagina categoria	Da 1 a 5	
	Non responsive	Non frequente	Non frequente	Non frequente	Homepage	No bookmarks	

Figura 4.5: Rappresentazione grafica *mailing list proficiency rank*



Anche in quest'ultima rappresentazione grafica si evidenzia come l'email marketing nei confronti dei clienti iscritti al sito *web* o che hanno effettuato acquisti presso lo *shop online*, sia poco utilizzato. Spesso le email ricevute contenevano l'invito a riprendere il carrello abbandonato durante la navigazione e selezione dei prodotti da acquistare.

- *Mobile App experience*

Le applicazioni *mobile*, proposte dalle aziende, sono focalizzate sul monitoraggio dell'attività fisica e la conseguente condivisione nei *social* dei risultati ottenuti.

Molti marchi non mettono a disposizione dei propri clienti applicazioni *mobile*; questo si può spiegare con la tendenza delle persone all'utilizzo del *browser web* per acquistare i prodotti, piuttosto che le app, per non riempire la memoria interna degli *smartphone*. Alla luce di questo molte aziende evidentemente valutano di non investire risorse economiche e umane per la realizzazione e gestione di questi strumenti.

Tabella 4.17: *Mobile App experience detail rank*

BRAND:	Shop	Fitness features	Social sharing	Store locator	**RANK**
UNDER ARMOUR	Si	Si	Si	Si	**1**
PUMA	Si	Si	Si	Si	**2**
ASICS	No	Si	Si	No	**3**
ADIDAS	No	Si	Si	No	**4**
NIKE	No	Si	Si	No	**5**
MIZUNO	No	Si	SI	No	**6**
THE NORTH FACE	No	No	No	No	**7**
REEBOK	No	No	No	No	**8**
NEW BALANCE	No	No	No	No	**8**
CONVERSE	No	No	No	No	**10**
DIADORA	No	No	No	No	**10**
TIMBERLAND	No	No	No	No	**10**
VANS	No	No	No	No	**10**
NAPAPIJRI	No	No	No	No	**10**
UMBRO	No	No	No	No	**10**
	Presente	Presente	Presente	Presente	
	Non presente	Non presente	Non presente	Non presente	

Andando a valutare la presenza delle app negli *store* dei diversi sistemi operativi emergono differenze rilevanti. In particolare i *brand* privilegiano la creazione di app per *device* Apple piuttosto che per sistemi operativi come Android e WindowsPhone. La presenza di app per gli utenti è anche scarsamente comunicata nei siti *web* aziendali.

Tabella 4.18: *Mobile App* nei diversi sistemi operativi e nel sito *web*

BRAND:	iOS Store	Android Store	Windows Store	Segnalate sul sito	**RANK**
ADIDAS	Adidas Train&Run/ Adidaas Smartball/ Adidas Multi-sport/ Adidas active	Adidas Train&Run/ Adidas Smartball/ Adidas Multi-sport/ Adidas active	Adidas Train&Run	Mobile e Desktop	**1**
ASICS	Run/ Events/ Maratone	Run/ Events/ Maratone	No	Mobile e Desktop	**1**
NIKE	Nike+ Running/Nike Tech Book/ Nike+ TrainingClub/ Nike football/ Nike+ Fuel	Nike+ Running/Nike Tech Book/ Nike+ TrainingClub/ Nike football	No	Mobile e Desktop	**3**
UNDER ARMOUR	Record by UA/ MapmyFitness	Record by UA/ MapmyFitness	No	Mobile e Desktop	**3**
PUMA	QR reader/ Pumatrac	Pumatrac	No	No	**5**
NEW BALANCE	NB Naples	NB Napales/ NB Event	No	No	**5**
THE NORTH FACE	Mountine Athletics/ The snow report	No	No	Desktop	**8**
REEBOK	Rsportsclub	No	No	No	**8**
CONVERSE	No	In their chucks 360° con VR	No	No	**8**
TIMBERLAND	MrTree	No	No	No	**8**
VANS	Live2.0/ Vcom	No	No	No	**8**
MIZUNO	Mizuno PSF/ Mizuno Coach	No	No	No	**8**
DIADORA	No	No	No	No	**12**
NAPAPIJRI	No	No	No	No	**12**
UMBRO	No	No	No	No	**12**
	Presenti	Presenti	Presenti	Mobile e desktop	
				Mobile o desktop	
	Non presenti	Non presenti	Non presenti	Non segnalate	

- *Social network engagement experience*

L'esperienza del consumatore nelle pagine aziendali dei *social network* è fortemente influenzata dal contenuto proposto, che sia immagine o video, e dalla reazione del resto della comunità a questi post.

Tabella 4.19: *Social network engagement experience detail rank*

BRAND:	Engagement	N° social comunicati	Partecipazione alle conversazioni	UGC	Share	**RANK**
NIKE	Alto	Più di 3	Frequente	No	Più di 5	**1**
THE NORTH FACE	Alto	Da 1 a 3	Frequente	No	Da 3 a 5	**2**
DIADORA	Medio	Più di 3	Sporadica	Parziale	Più di 5	**3**
REEBOK	Medio	Più di 3	Frequente	No	Da 3 a 5	**4**
CONVERSE	Medio	Più di 3	Nulla	No	Più di 5	**5**
NEW BALANCE	Medio	Più di 3	Nulla	No	Da 3 a 5	**6**
ADIDAS	Medio	Da 1 a 3	Nulla	No	Da 3 a 5	**7**
ASICS	Basso	Più di 3	Nulla	Parziale	Da 3 a 5	**8**
VANS	Basso	Più di 3	Nulla	Parziale	Da 3 a 5	**8**
NAPAPIJRI	Basso	Più di 3	Nulla	No	Più di 5	**10**
PUMA	Basso	Più di 3	Nulla	No	Da 3 a 5	**11**
TIMBERLAND	Basso	Più di 3	Nulla	No	Da 3 a 5	**11**
UMBRO	Basso	Da 1 a 3	Nulla	No	Da 3 a 5	**13**
MIZUNO	Basso	Nessuno	Sporadica	No	Meno di 3	**14**
UNDER ARMOUR	Basso	Nessuno	Nulla	No	Meno di 3	**15**
	Alto	Più di 3	Frequente	Si	Più di 5	
	Medio	Da 1 a 3	Sporadica	Parziale	Da 3 a 5	
	Basso	Nessuno	Nulla	No	Meno di 3	

Non è facile individuare dei parametri quantitativi nei *social media*, ma valutando in maniera comparata la presenza delle aziende nelle diverse piattaforme si nota come sia importante e massiccia l'attivazione di canali *social*. Poche aziende, però, partecipano in maniera attiva e frequente alle conversazioni degli utenti. Solo alcuni *brand* infine utilizzano i contenuti creati dagli utenti, UGC, per riempire le *time-line* delle proprie pagine.

Tabella 4.20: *I social network utilizzati dai brand*

BRAND:	Facebook	Twitter	Instagram	Youtube	Pinterest	Google+	LinkedIn	Tumblr	Vimeo
NIKE	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
CONVERSE	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
PUMA	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
REEBOK	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
NEW BALANCE	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
DIADORA	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
TIMBERLAND	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No	No
ASICS	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
VANS	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No
NAPAPIJRI	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	Si
UMBRO	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
THE NORTH FACE	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No
ADIDAS	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
UNDER ARMOUR	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
MIZUNO	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Attivo	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Attivo ma non comunicato	Si	Si	Si	Si	Si	Si	SI	SI	Si
Non attivo	No	No	No	No	No	No	No	No	No

I *social network* più utilizzati dalle aziende analizzate sono Facebook, Twitter, Instagram e YouTube. Dall'analisi emerge la presenza di alcuni *brand* anche in portali come LinkedIn, *social network* delle relazioni professionali, e questo si spiega con l'intenzione della *governance* di interagire anche ai potenziali dipendenti del futuro, nell'attività del cosiddetto *employer branding*.

Tabella 4.21: *Customer engagement experience overall*

CUSTOMER ENGAGEMENT EXPERIENCE	**Newsletter proficiency**	**Mailing list proficiency**	**Mobile App experience**	**Social network engagement experience**	**PUNTEGGIO TOTALE**	**RANK**
PESO PARAMETRO	**0,25**	**0,25**	**0,25**	**0,25**	**1,00**	
PUNTEGGIO MAX PARAMETRO	5,0	5,0	5,0	5,0	*5,0*	
NIKE	4,3	3,9	2,8	4,1	***3,8***	**1**
REEBOK	4,1	3,8	0,6	3,4	***2,9***	**2**
CONVERSE	3,9	3,9	0,2	2,6	***2,6***	**3**
PUMA	4,1	0,0	3,9	1,3	*2,3*	**4**
ADIDAS	3,5	0,0	3,1	2,0	*2,1*	**5**
DIADORA	4,6	0,0	0,0	3,6	*2,0*	**6**
NEWBALANCE	3,6	0,0	0,6	2,4	*1,6*	**7**
NAPAPIJRI	4,8	0,0	0,0	1,5	*1,6*	**7**
VANS	3,6	0,0	0,2	1,8	*1,4*	**9**
ASICS	0,0	0,0	3,5	1,8	*1,3*	**10**
UNDER ARMOUR	0,0	0,0	4,6	0,0	*1,2*	**11**
THE NORTH FACE	0,0	0,0	0,7	3,7	*1,1*	**12**
MIZUNO	0,0	0,0	2,0	0,6	*0,6*	**13**
TIMBERLAND	0,0	0,0	0,2	1,3	*0,4*	**14**
UMBRO	0,0	0,0	0,0	0,9	*0,2*	**15**
MEDIA	2,6	1,0	1,7	2,2	*1,9*	

In rosso sono individuati i valori inferiori alla media.

Uno dei parametri che concorre a formare la *customer engagement experience* è quello relativo alle applicazioni *mobile*.

Come è stato evidenziato nella tabella 4.17 a pagina 127, solo alcuni dei brand considerati propongono ai propri clienti e appassionati la possibilità di avere nei propri *device* mobili un'app dedicata. Ciò ha portato ad una ulteriore necessaria considerazione.

Chiarito il fatto che questa scelta sembra dettata dallo studio delle abitudini dei consumatore che, per necessità di spazio sulla memoria dei dispositivo personale, preferisce accedere ai contenuti tramite il *browser web* piuttosto che scaricare e consultare un'app specifica creata dall'azienda, è sorta la volontà di capire quanto influisce questa variabile sul posizionamento dei *brand* nella classifica del quarto luogo digitale e che ricadute si evidenziano nella più ampia valutazione della *digital customer experience.*

Per rispondere in maniera completa è stata rielaborata la tabella precedente (Tab. 4.21) diminuendo il coefficiente di ponderazione attribuito alla variabile Mobile App da 0,25 a 0,1, rendendo necessario, di conseguenza, l'aumento dei pesi delle altre variabili al fine di mantenere la loro somma totale pari a 1.

Dalla rielaborazione è emerso che solo pochi marchi aumentano in maniera significativa il proprio punteggio ottenuto, portando ad un miglior posizionamento finale.

Questo è vero soprattutto per Diadora che passa da 2,0 a 2,4 punti superando Puma e Adidas, e Napapijri che conquista due posizioni a discapito della coppia formata da New Balance e Vans.

Le modifiche che si evidenziano nella valutazione del parametro, però, non comportano spostamenti di punteggio tali da modificare la più ampia analisi dell'esperienza digitale finale.

Quanto sarà presentato di seguito sarà quindi analizzato considerando la variabile Mobile App in maniera significativa, con il coefficiente di ponderazione pari a 0,25. Questa scelta è stata fatta alla luce di quanto emerso nella rielaborazione anche della tabella riepilogativa finale, la quale ha evidenziato cambiamenti non rilevanti e nessuno spostamento di posizionamento dei brand.

4.4.5 *Digital customer experience overall*

A conclusione dell'intera analisi, si propone, con la tabella seguente, il resoconto della *digital customer experience* nel campione di *sportswear brand* selezionati.

Tabella 4.22: *Digital customer experience overall*

LUOGHI DIGITALI	WEBSITE EXPERIENCE	E-COMMERCE EXPERIENCE	CROSS-CHANNEL EXPERIENCE	CUSTOMER ENGAGEMENT EXPERIENCE	PUNTEGGIO TOTALE	RANK
PESO LUOGO DIGITALE	**0,20**	**0,30**	**0,20**	**0,30**	**1,00**	
PUNTEGGIO MAX LUOGO DIGITALE	5,0	5,0	5,0	5,0	*5,0*	
NIKE	4,0	4,1	2,2	3,8	***3,6***	**1**
NAPAPIJRI	3,6	4,6	2,5	1,6	***3,1***	**2**
ADIDAS	4,4	3,0	2,3	2,1	***2,9***	**3**
REEBOK	3,6	3,2	1,7	2,9	***2,9***	**3**
PUMA	3,3	3,9	1,8	2,3	***2,9***	**3**
ASICS	3,3	4,5	2,0	1,3	*2,8*	**6**
VANS	3,2	4,1	2,3	1,4	*2,7*	**7**
THE NORTH FACE	3,4	4,1	2,3	1,1	*2,7*	**7**
NEW BALANCE	3,0	3,9	2,1	1,6	*2,7*	**7**
TIMBERLAND	2,8	4,6	3,2	0,4	*2,7*	**7**
UNDER ARMOUR	3,4	3,5	2,6	1,2	*2,6*	**11**
CONVERSE	2,8	3,6	0,2	2,6	*2,5*	**12**
DIADORA	3,1	2,9	0,0	2,0	*2,1*	**13**
UMBRO	2,5	2,1	0,0	0,2	*1,2*	**14**
MIZUNO	2,6	0,2	1,3	0,6	*1,0*	**15**
MEDIA	*3,4*	*3,6*	*2,0*	*1,9*	*2,7*	

In rosso sono individuati i valori inferiori alla media.

Osservando questa tabella riassuntiva emergono numerose riflessioni.

Per prima cosa, come era lecito aspettarsi sin dall'inizio, il *brand* che ottiene il primo posto nella classifica della *digital customer experience* è Nike. Ciò non stupisce in quanto esso è

uno dei marchi più importanti, riconosciuti e all'avanguardia di tutto il mondo, anche oltre il suo settore di diretta competenza. Inoltre Nike ha senza dubbio delle risorse economiche e umane che non molti altri *brand* possono vantare.

Un marchio che sorprende, invece, è Napapijri che si posiziona davanti ad altri colossi globali come Adidas, Reebok e Puma.

I punti di forza di questo *brand* sono legati alla positiva esperienza di *e-commerce*, in particolare nell'aspetto del *delivery*. Come si è evidenziato anche nel paragrafo specifico, Napapijri offre molteplici possibilità di consegna senza costi aggiuntivi per i clienti, e permette di rendere i prodotti in maniera semplice e con il rimborso totale della spesa fatta in precedenza.

Al settimo posto, si posiziona un altro *top brand* del settore: The North Face. La posizione intermedia è influenzata da due fattori in particolare.

Per prima cosa il *brand* svizzero non popone un sito *web responsive*, che è un forte limite alla positività dell'esperienza digitale; in secondo luogo non utilizza lo strumento dell'email marketing per mantenere il contatto con i propri clienti e creare una relazione intensa e duratura.

L'unico *brand* interamente italiano di quelli analizzati si posiziona al terz'ultimo posto del ranking. La mancanza totale di servizi *cross-channel* influenza pesantemente il punteggio finale, in quanto si reputa siano molto utili al fine di presentare agli utenti un panorama completo di alternative per l'acquisto e l'interazione con l'azienda.

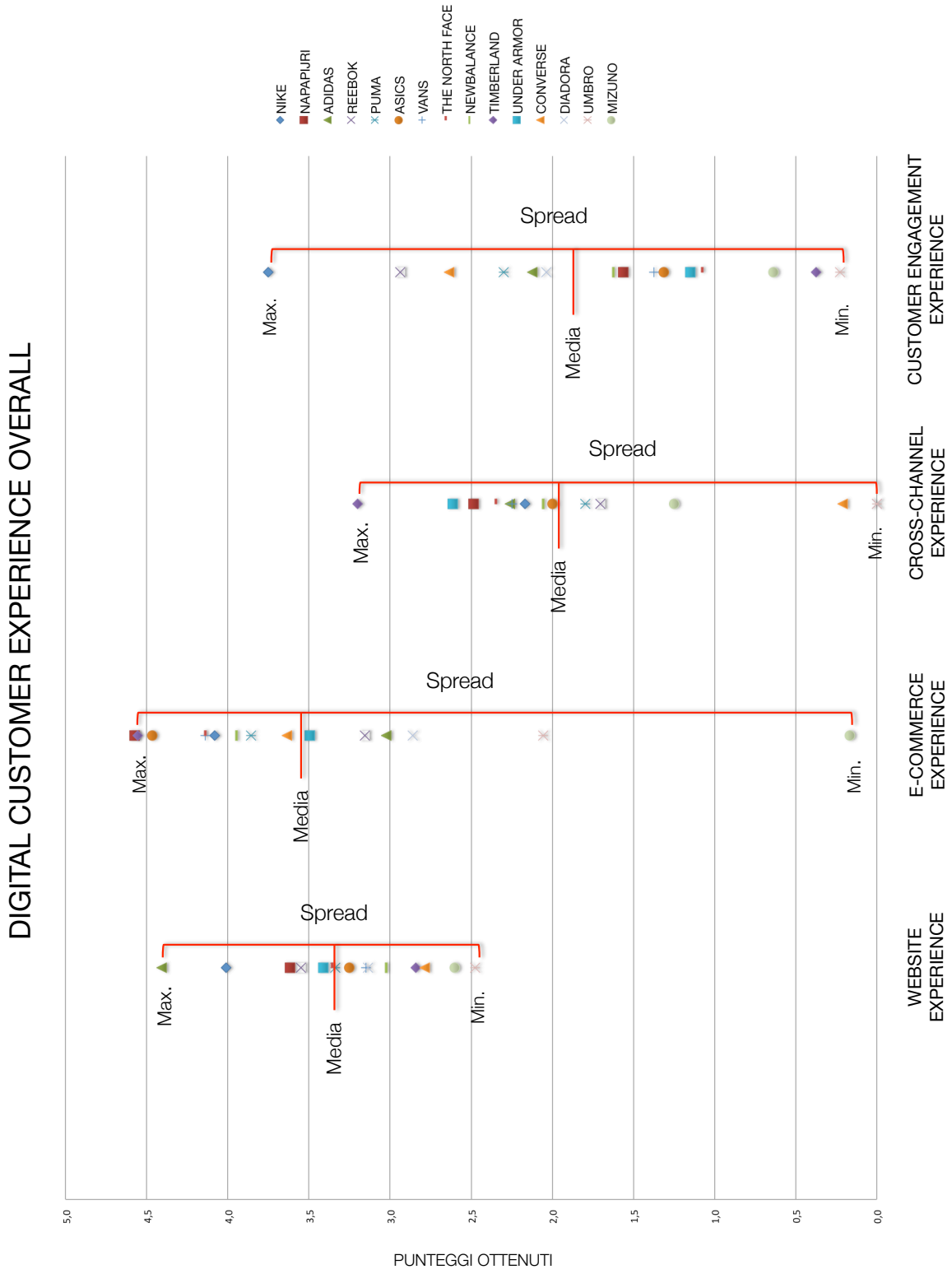
A chiudere la classifica due *brand* come Mizuno e Umbro i quali sono in netta posizione di svantaggio se confrontati con i colossi multinazionali fin qui citati.

I punteggi ottenuti da questi due marchi sono inferiori alla media per tutti e quattro i luoghi digitali analizzati, e spesso sono tra i più bassi del gruppo.

Si è evidenziato comunque un tentativo di emulare le strategie proposte dalle grandi aziende ma, per questi marchi, c'è ancora molto lavoro da fare.

Dall'intera analisi è emerso in maniera chiara che c'è una forte attenzione agli aspetti che possono influenzare l'esperienza digitale di contatto con l'azienda, ma, forse per motivi economici e organizzativi, emerge sempre qualche aspetto che deve essere ulteriormente migliorato.

Figura 4.6: Rappresentazione grafica dei risultati della *digital customer experience*



Nel grafico precedente si è voluto riassumere l'intera analisi effettuata sui luoghi digitali dei quindici *brand sportswear* selezionati.

La figura intende mostrare, per ognuno dei quattro parametri considerati nello studio della *digital customer experience*, come siano distribuiti i punteggi ottenuti dai diversi marchi.

Per quanto concerne la *website experience*, quasi tutti i *brand* hanno punteggi elevati con uno *spread* di soli 1,9 punti tra l'azienda con il punteggio massimo, Adidas, e il marchio con il punteggio minimo, Umbro.

Diversa si presenta la situazione finale dell'*e-commerce experience*, con la maggior parte dei *brand* che ottengono punteggi molto alti, vicini al valore massimo, ma con un *outlier* che ottiene un valore prossimo allo 0. Questo marchio è Mizuno che offre solo parzialmente la possibilità di acquistare *online* i propri prodotti. Per questo secondo luogo digitale lo *spread* tra l'azienda con il punteggio massimo e quella con il punteggio minimo è molto ampio, di quasi 4,5 punti su 5.

Il terzo aspetto considerato è quello della *cross-channel experience*. Come si vede dalla figura i punteggi sono molto variabili in quanto c'è molta differenza tra le strategie adottate dai diversi *brand*. Molti marchi si posizionano attorno al valore medio e lo *spread* non è molto ampio, ma anche il punteggio massimo è poco al di sopra della metà dei punti ottenibili.

Ultimo elemento considerato come determinante per la *digital customer experience* è la *customer engagement experience*.

In questo caso le quindici aziende analizzate sono distribuite equamente lungo tutto l'asse dei punteggi ottenibili, senza concentrazioni particolari attorno alla media. C'è comunque da notare la presenza di qualche *brand* con un punteggio scarso, quali Timberland e Umbro, mentre altre occupano una posizione ottima, come Nike.

Quest'ultima variabile presenta una differenza tra punteggio massimo e minimo abbastanza elevata, di 3,5 punti.

Un'ulteriore interessante riflessione emerge confrontando tra loro i punteggi ottenuti dai *brand* appartenenti alla stessa *holding*.

Attraverso una visione di gruppo si può evidenziare le eventuali strategie coordinate o differenziate a livello delle singole divisioni.

Di seguito è riportata la tabella che raggruppa alcuni dei brand analizzati appartenenti a due importanti *holding* internazionali.

I punteggi riportati e il *rank* si riferiscono alla tabella riassuntiva della *digital customer experience* a pagina 132.

Tabella 4.23: Comparazione *score brand* appartenenti alla stessa *holding*

HOLDING	Luoghi Digitali / Brand	WEBSITE EXPERIENCE	E-COMMERCE EXPERIENCE	CROSS-CHANNEL EXPERIENCE	CUSTOMER ENGAGEMENT EXPERIENCE	PUNTEGGIO TOTALE	RANK
ADIDAS GROUP	ADIDAS	4,4	3,0	2,3	2,1	***2,9***	**3**
	REEBOK	3,6	3,2	1,7	2,9	***2,9***	**3**
VF CORP.	NAPAPIJRI	3,6	4,6	2,5	1,6	***3,1***	**2**
	VANS	3,2	4,1	2,3	1,4	*2,7*	**7**
	THE NORTH FACE	3,4	4,1	2,3	1,1	*2,7*	**7**
	TIMBERLAND	2,8	4,6	3,2	0,4	*2,7*	**7**

Da questa comparazione si evince come, nel gruppo Adidas ci siano molte similitudini nelle strategie adottate dai *brand* appartenenti alla multinazionale tedesca. Tanto più questo è dimostrato dal fatto che Adidas e Reebok ottengono lo stesso punteggio totale.
Lo stesso si può affermare per i *brand* appartenenti al gruppo VF Corporation. Solo Napapijri ottiene un punteggio totale più elevato grazie alla migliore esperienza *e-commerce* proposta ai propri consumatori e una buona *customer engagement experience.*

4.5 Verso l'omnicanalità

Conclusa l'intera analisi della *digital customer experience* nei quindici *brand*, appartenenti al settore *sportswear*, si ritiene interessante riflettere sulle prospettive future in merito alle strategie che le aziende potrebbero o dovrebbero adottare.

Dopo aver trattato, nel corso di questo elaborato, il tema dell'integrazione coordinata dei canali in ottica esperienziale, fattore chiave per il vantaggio competitivo, risulta utile delineare una possibile evoluzione dello sportswear verso l'implementazione di strategie *omnichannel*.

A questo punto la domanda che sorge spontanea è come mai, essendo un tema attuale che appare così importante in chiave competitiva per le imprese, non è ancora stato attuato dai *brand* di questo settore? Quali sono i motivi?

Per rispondere a queste domande si è proceduto ad una ricerca *online* di esempi pratici dell' applicazione dell'omnicanalità al settore oggetto di analisi. Accanto a questo saranno riportato un esempio di annuncio di lavoro comparso nel sito di uno dei brand analizzati che cercherà di rafforzare la visione futura proposta.

Dalle ricerche effettuate sono emersi due aspetti particolari che permettono di affermare che, con buona probabilità, il futuro prossimo delle strategie di vendita e comunicazione nella *sportswear industry* sarà omnicanale.

Il primo fattore che rafforza questa previsione è dato dalle strategie globali che le diverse aziende stanno implementando.

In alcuni paesi, i *top brand* come Adidas e Nike, iniziano a programmare l'integrazione dei canali di vendita e concentrare i propri sforzi economici ed organizzativi per far vivere ai clienti esperienze uniche e memorabili nei diversi momenti e luoghi di interazione con il *brand*.

Un primo esempio è quello che vede protagonista Adidas e le sue scelte strategiche in alcuni store indiani. Entro la fine del 2016, infatti, la multinazionale tedesca ha dichiarato di voler integrare con una strategia omnicanale 200 dei 750 *store* nel paese asiatico (Indiatimes, 2015). Il mercato indiano è evidentemente in forte crescita e di cruciale interesse per molte aziende del settore, Adidas ha provato ad anticipare i *competitor* con queste scelte di vendita e comunicazione. Nella pratica l'azienda si propone di fornire tutti

questi punti vendita alcune tecnologie che permettano ai consumatori di interagire con i prodotti e navigare nello *shop online* durante la visita del negozio fisico.

L'obiettivo dichiarato dal *senior e-commerce director* del gruppo, Abhishek Lal, è quello di spostare l'attenzione dei propri *retailers* sul tema dell'integrazione dei canali, permettendo nel breve periodo di ottenere risultati ancor più soddisfacenti di quanto si possono avere con una gestione non coordinata degli stessi.

La stessa aziende tedesca ha inoltre implementato i propri servizi mobili per i clienti americani. Essa, infatti, ha creato un applicazione *mobile* che permette di prenotare le calzature Adidas che sono proposte in edizione limitata o che sono disponibili solo in alcuni *flagship store* (Reid, 2015).

Anche questa strategia può rientrare in una progressiva maggior attenzione verso la creazioni di esperienze di contatto con il *brand* senza soluzione di continuità tra i diversi canali.

Un altro marchio globale che si sta muovendo nella direzione dell'omnicanalità è Nike, la quale, con due particolari iniziative, punta ad aumentare la soddisfazione dei clienti ed il grado di esperienzialità dei propri punti di contatto.

In particolare, l'azienda ha creato in alcuni *flagship store* australiani la possibilità di ottenere maggiori informazioni attraverso l'uso della tecnologia direttamente in negozio.

Come si vede nella figura seguente, i clienti possono collocare la scarpa in un ripiano appositamente realizzato, e , tramite la tecnologia RFID, possono visualizzare nel tablet posto in fianco molteplici informazioni sul prodotto, sulle varianti di colore, sugli abbinamenti ottimali e sulla disponibilità nel magazzino o nello *shop online*.

Figura 4.7: Nike store experience

Fonte: ie.com

Avendo ben chiara la funzione dello *store* in una strategia *omnichannel*, legata alla raccolta di informazioni, questo permette di ampliare l'esperienza di visita al negozio.
Per concludere l'interazione con il *brand*, il *tablet* offre quattro possibilità, riportate in figura 4.8, e consentono di lasciare il proprio contatto telefonico o indirizzo email, acquistare il prodotto dallo *shop* digitale oppure, tramite la scansione del QRcode, visualizzare tutte le informazioni appena ottenute nel proprio *smartphone* o *tablet* e continuare l'esperienza attraverso i propri dispositivi personali.

Figura 4.8: Alternative per la conclusione dell'esperienza in store

Fonte: ie.com

Un altro fattore che spinge a prevedere la progressiva implementazione di strategie *omnichannel* nella *sportswear industry* deriva dall'analisi delle posizioni lavorative aperte nelle diverse aziende del settore. Come si nota nella figura seguente, alcune aziende tra quelle analizzate intendono integrare nel proprio organico interno figure specializzate e formate ad hoc per implementare, gestire e coordinare la strategia di marketing omnicanale che si sta sempre più pianificando.

Figura 4.9: Posizione di carriera aperta nel sito Adidas.com

Fonte: careers.adidas-group.com

Da queste numerose testimonianze di implementazione dell'omnicanalità nel settore *sportswear*, si può affermare che anche in Italia si assisterà ad una progressiva e sempre maggiore presenza di questo tipo di strategie.

L'ultima domanda a cui è importante rispondere per concludere il discorso sul futuro *omnichannel* nella *sportswear industry*, è legata ai motivi per la quale questa non è ancora stata implementata nel mercato italiano.

È plausibile che i fattori alla base si questa mancanza siano di tre tipologie diverse.

Per prima cosa bisogna evidenziare che il mercato italiano, nello *sportswear* come in altri settori, non è tra i più appetibili per le aziende sia in termini di volumi di vendita sia come quote di mercato. Ciò porta le multinazionali a non considerare l'Italia come nazione chiave per testare nuove strategie di marketing, in quanto avrebbero scarso ritorno economico in confronto agli investimenti necessari.

Il secondo fattore è legato ai cambiamenti organizzativi interni alle aziende, necessari per implementare una strategia *omnichannel*. Sono state evidenziate nei capitoli precedenti le difficoltà che comporta l'omnicanalità a livello interno. L'intenzione di integrare in maniera coerente e consistente i diversi canali spaventa le governance e di conseguenza si procede con cautela nella gestione delle risorse da allocare nelle divisioni nazionali dei diversi *brand*.

Terzo aspetto, non meno determinate è il panorama distributivo e competitivo che caratterizza il mercato italiano. La limitata presenza di negozi monomarca, condiziona inevitabilmente la possibilità di offrire servizi crosscanale; se a questo si aggiunge la massiccia presenza sul suolo italiano di diverse catene multimarca specializzate in articoli sportivi, ecco che per le imprese diventa difficile emergere dovendo modificare lo scenario competitivo.

Infine, si deve ricordare che è sempre il consumatore che deve compiere le scelte di acquisto, è lui l'attore principale che governa e guida il percorso di interazione con l'azienda. Il consumatore italiano, per certi aspetti, è meno abile e meno propenso a comportamenti propri di un consumatore *omnichannel*.

Considerazioni conclusive

Come si è cercato di evidenziare in questo lavoro, le imprese saranno chiamate ad aggiornare le proprie strategie di vendita e comunicazione e i propri modelli organizzativi alla luce delle nuove abitudini del consumatore.

In questo elaborato di tesi si è voluto accompagnare il lettore attraverso le diverse teorie sul cambiamento del comportamento di acquisto delle persone, evidenziando come questo sia sempre meno prevedibile e sempre più auto gestito dal consumatore stesso.

Prima dell'avvento della rivoluzione tecnologica, il "*funnel*" tradizionale era il modello ideale per spiegare le fasi del processo di acquisto delle persone, ma oggi non è più così. Grazie a numerosi studi la metafora dell'imbuto è stata superata ed ora il percorso del consumatore viene rappresentato come circolare, prendendo il nome di *customer decision journey*. Un'ulteriore teoria ha aggiornato quest'ultimo modello dimostrando che la *loyalty* del cliente non si manifesta solo dopo aver concluso un intero ciclo di acquisto, ma può emergere in fasi intermedie, influenzando in maniera importante tutte le successive valutazioni. Questo comporta inoltre che, per le successive scelte di riacquisto, i *brand* che hanno ottenuto la fedeltà negli *step* precedenti saranno in forte vantaggio rispetto a tutti gli altri.

Il consumatore si è rinnovato e le abitudini, e i modi di pensare, si sono evoluti grazie all'avvento delle nuove tecnologie, le quali hanno portato numerose possibilità informative e di scelta che fino a pochi decenni fa non erano pensabili.

Questo scenario ha rivoluzionato le strategie aziendali, adattandole al nuovo ambiente relazionale e permettendo di sfruttare le peculiarità di tutte le diverse innovazioni digitali.

Si è visto come le aziende possono far fronte ai cambiamenti nelle abitudini dei clienti e si sono affrontati i temi del passaggio da una strategia *multichannel* ad una strategia *omnichannel* integrata e coordinata.

Da qui è stato interessante far emergere gli elementi critici dell'omnicanalità per poter avere un quadro completo e dettagliato delle azioni necessarie per un'implementazione di successo. Se da una parte spesso il *management* è spaventato dai cambiamenti richiesti per queste strategie, dall'altra i risultati ottenibili in termini di soddisfazione, fedeltà, e vendite sono molto importanti.

Durante la trattazione si è inoltre affrontata l'analisi di alcuni strumenti in ottica *omnichannel*. Questo ha permesso di capire l'utilità dell'*e-commerce*, dei *mobile device*, dell'email marketing, dello *store* e della *supply chain* in una strategia integrata e coerente dei diversi canali di vendita e comunicazione. Gli strumenti evidenziati non sono certamente i soli da considerare, ma sono sicuramente tra quelli che più spesso si sottovalutano a discapito dei *social network* o del sito *web*.

In ultima istanza, è emersa l'importanza dell'esperienza come proposta economica e valore aggiunto per vincere la competizione del mercato e si è voluto approfondire il tema analizzando l'esperienza che un consumatore tipo vive all'interno dei luoghi digitali di alcune aziende selezionate.

Lo studio, condotto su quindici *brand* della *sportswear industry*, ha condotto ad un quadro generale sulle strategie adottate per la gestione del sito *web*, dell'*e-commerce*, dei servizi crosscanale e degli strumenti di interazione con gli utenti-clienti.

Attraverso la rilevazione di più di sessanta parametri, monitorati personalmente, per ciascuno dei marchi considerati, si è potuto evidenziare l'approccio delle diverse aziende ai diversi strumenti considerati, facendo risaltare quali fossero le pratiche migliori e quali invece le meno coerenti e corrette, nonché facendo risaltare la variabilità di proposte attivate dai brand in funzione dei loro obiettivi e target ideali.

Si è potuto evidenziare una strategia simile per tutte le aziende considerate in merito alla *website experience*, con punteggi elevati per la maggior parte dei *brand*.

Per quanto riguarda l'*e-commerce experience* è stata individuato una forte *spread* tra il punteggio massimo ottenuto da Napapijri e quello minimo di Mizuno.

Il terzo fattore analizzato, la *cross-channel experience*, ha mostrato la scarsa attivazione di servizi crosscanale da parte dei *brand* del settore, con la sorpresa di un unico marchio, Napapijri, che offre ai propri utenti diverse possibilità di consegna dei prodotti acquistati *online*.

Sotto l'aspetto dell'esperienza di interazione tra clienti ed aziende, si è riscontrata la presenza di un diverso grado di interesse per questi strumenti. L'email marketing si è dimostrato poco utilizzato sia nei confronti degli utenti registrati al sito sia per quelli iscritti alla *newsletter* e nei *social network* il coinvolgimento delle *community* di appassionati e seguaci era spesso limitato.

In conclusione la *digital customer experience* ha confermato le aspettative secondo cui alcuni *top brand*, più potenti in termini economici, spiccano offrendo un'esperienza soddisfacente e completa, ma ha evidenziato anche la presenza di interessanti *best practies* adottate da marchi apparentemente minori.

Individuando nell'esperienza digitale una parte fondamentale della più ampia e completa esperienza di acquisto del consumatore, si è ritenuto interessante e utile analizzarla anche per poter inquadrare lo stato di avanzamento delle strategie adottate nel settore *sportswear*. Ciò ha permesso anche di prevedere plausibili scenari futuri che si andranno a delineare nel giro di qualche anno nel mercato italiano.

Il tema dell'omnicanalità sarà, molto probamente, all'ordine del giorno di molte riunioni aziendali da qui ai prossimi anni.

Indice delle tabelle e delle figure

Figure:

Figura 1.1: Rappresentazione grafica del "*traditional funnel*" 6

Figura 1.2: Rappresentazione del "*customer decision journey*" 8

Figura 1.3: Rappresentazione del "*customer decision journey*" 10

Figura 1.4: Rappresentazione della "*accelerated loyaly journey*" 11

Figura 1.5: Dimensioni e ambiti dell'esperienza 16

Figura 1.6: Modello concettuale per la creazione della *customer experience* 21

Figura 1.7: *Customer engagement ecosystem* 28

Figura 1.8: Statistiche sull'uso delle tecnologie internet nel mondo aggiornate al 2016 32

Figura 1.9: *Social media landscape* 34

Figura 1.10: Statistiche sulla diffusione ed uso dei *social media* aggiornate al 2016 34

Figura 2.1: Passaggio dal canale singolo alla multicanalità 38

Figura 2.2: Metafora dei silos per modello *multichannel* 39

Figura 2.3: Uno step ulteriore con il *cross-channel* 41

Figura 2.4: Dal canale singolo all'omnicanalità 42

Figura 2.5: Ecosistema *omnichannel* suddiviso nelle diverse fasi della "*customer decision journey*" 45

Figura 2.6: I 9 pilastri per una strategia *omnichannel* 48

Figura 2.7: Modelli omnichannel di *demand fulfillment* e *delivering* 56

Figura 2.8: Crescita del fatturato *e-commerce* 61

Figura 2.9: Trend futuri dell'*e-commerce* 64

Figura 2.10: Percentuale di traffico internet proveniente da dispositivi mobili 67

Figura 3.1: Motivazioni alla base della preferenza dello *store* fisico 79

Figura 3.2: Motivazioni alla base della preferenza dello *store online* 79

Figura 3.3: *Sportswear Market Value Growth* 2008-2014 82

Figura 3.4: *Global sportswear market by region*. Vendite 2013 e previsione di crescita 2013-2017 82

Figura 3.5: *Sportswear*: volume di vendite globale per categoria 2009 vs 2014 83

Figura 3.6: *Global sportswear market ($ billion)* 84

Figura 3.7: Previsioni di mercato *apparel*, 2013-2025 85
Figura 3.8: *Top global sportswear company* 86
Figura 3.9: Previsione volume vendite in Europa per categoria, 2013-2018 87
Figura 4.1: *Display visualization* sito Nike da *desktop* e da *mobile* 107
Figura 4.2: *Display visualization* sito The North Face da *desktop* e da *mobile* 107
Figura 4.3: Modalità di spedizione e consegna descritte sul sito Timberland.it 119
Figura 4.4: Rappresentazione grafica della *newsletter proficiency* 124
Figura 4.5: Rappresentazione grafica della *mailing list proficiency* 126
Figura 4.6: Rappresentazione grafica dei risultati della *digital customer experience* 135
Figura 4.7: Nike *store experience* 139
Figura 4.8: Alternative per la conclusione dell'esperienza *in-store* 140
Figura 4.9: Posizione di carriera aperta nel sito Adidas.com 140

Tabelle:

Tabella 1.1: Marketing tradizionale vs Marketing esperienziale 18
Tabella 1.2: Confronto tra CRM e CEM 20
Tabella 4.1: Riepilogo gerarchia dei parametri utilizzati per l'analisi 95
Tabella 4.2: *Display visualization rank* 106
Tabella 4.3: *Product presentation detail rank* 108
Tabella 4.4: *Product selection support detail rank* 109
Tabella 4.5: *Basic customer service detail rank* 110
Tabella 4.6: *Personal customer service detail rank* 111
Tabella 4.7: *Website experience overall* 112
Tabella 4.8: *Online shopping detail rank* 113
Tabella 4.9: *Delivery detail rank* 114
Tabella 4.10: *E-commerce experience overall* 116
Tabella 4.11: *Store finder detail rank* 117
Tabella 4.12: *Get in touch detail rank* 118
Tabella 4.13: *Cross-channel service detail rank* 120
Tabella 4.14: *Cross-channel experience overall* 121
Tabella 4.15: *Newsletter proficiency detail rank* 123

Tabella 4.16: *Mailing proficiency detail rank* 125
Tabella 4.17: *Mobile App experience detail rank* 127
Tabella 4.18: *Mobile App nei diversi sistemi operativi e nella sito web* 128
Tabella 4.19: *Social network engagement experience detail rank* 129
Tabella 4.20: I *social network* utilizzati dai *brand* 130
Tabella 4.21: *Customer engagement experience overall* 131
Tabella 4.22: *Digital customer experience overall* 133
Tabella 4.23: Comparazione *score brand* appartenenti alla stessa *holding* 137

Bibliografia

Bain M. (2015), *You know what's a great investment opportunity? Activewear, says Morgan Stanley*, Quartz, ottobre.

Bertolini A. (2009), *Lo sportswear per gli italiani è fashion & functional*, Mark Up, luglio.

Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E. (2015), *Omnichannel customer managemert. Come integrare i processi fisici e digitali*, SDA Bocconi School of Management, ottobre.

Blocher J. M., B. K. Shanker K., Venkataramanan M. A. (2005), *Online/ In-Store Integration and Customer Retention*, Journal of Service Research, pp.313-327.

Bonchek M., France C. (2014), *Marketing can no longer rely on the funne*l, Harvard Business Review, maggio.

Borowski C. (2015), *What a great digital customer experience looks like*, Harvard Business Review, novembre.

Casaleggio Associati (2016), *E-commerce in Italia 2016*, Casaleggio Associati Strategie di rete, aprile.

Chiarvesio M., Di Maria E. (2008), *Che cos'è il web marketing*, Carocci, Roma

Cogliati E., Pellegrino M., Andreetta E., Meardi G. (2015*), Total retail 2015*, Global PwC pwc.com

Court D., Elzinga D., Susan M., Vetvik O.J. (2009), *The customer decision journey*, McKinsey Quarterly 3.

Edelman D., Singer M. (2015), *Competing on customer journeys*, Harvard Business Review, novembre.

Edelman D., Singer M. (2015), *The new consumer decision journey*, McKinsey & Company, ottobre.

Euromonitor International (2016), *Sportswear in France* febbraio

Euromonitor International (2016), *Sportswear in Germany*, febbraio

Euromonitor International (2016), *Sportswear in Italy* febbraio

Euromonitor International (2016), *Sportswear in Spain*, febbraio

Freidman V. (2015*), Adventure in athleisure clothing, 2015,* The New York Times*,* novembre.

Gentile C., Spiller N., Noci G. (2007), *How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer*, European Management Journal, Vol. 25, No. 5, pp. 395–410.

Giancola A. (2002), *La moda nel consumo giovanile, strategie & immaginari di fine millennio*, FrancoAngeli, Milano

Hillstrom K. (2008), *Hillstrom's multichannel secrets. Fifty-nine facts every CEO can use to improve profitability*, p. 70.

Holbrook M.B., Hirschman E.C. (1982), *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings and fun*, Journal of Consumer Reserarch, Vol 9.

Iacobelli, G. (2010), *Fashion Branding 3.0,* FrancoAngeli, Milano.

IndiaTimes (2015), *Adidas bets big on omni-channel play in India*, The Economics Times, settembre.

Informatica (2014), *I 5 ostacoli al successo omnichannel. Il ruolo della gestione delle informazioni di prodotto nel commercio omnichannel*, Informatica-Product Information Management.

Ismail A.R. (2011), *Experience marketing: an empirical investigation,* Journal of Relationship Marketing, Vol.10, pp. 167–201

Jain R. e Bagdare S. (2009), *Determinants of customer experience in new format retail stores,* Journal of Marketing & Communication, Vol. 5, No. 2.

Jones M. (2016), *Omnichannel out, agile in: retail big bets for 2016*, Forbes, marzo.

Kemp S. (2016), *Digital il 2016, We Are Social compendium of global digital, social and mobile data, trends and statistic*, WeAreSocial.

Klaus P., Maklan S. (2011), *EXQ: a multiple-item scale for assessing service experience*, Journal of Service Management, Vol 32, No. 1, pp. 5–33.

Kotler P. (1999), *Il marketing secondo Kotler*, Il sole 24 Ore, Milano.

Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D. (2009), *The cluetrain manifesto. The end of business as usual*, Basic Books, New York

Mangtani N. (2016), *Why mobile is the solution to an omni-channel world*, Forbes, aprile.

Manyka J., Chui M., Brown., Bughin J., Dobbs R., Roxburgh C., Byes H. (2011), *Big data: the next frontier for innovation, competition and productivity*, McKinsey&Company, maggio.

Maslowka E., Malthouse E.C., Collinger T. (2016), *The customer engagement ecosystem*, Journal of Marketing Management, Vol 32, No. 5, pp. 469-501.

Meyer C., Schwager A. (2007), *Understandig customer experience*, Harvard Business Review, febbraio.

Newman D. (2015), *Customer experience is the future of marketing*, Forbes, ottobre.

Nielsen, Connexia, Politecnico di Milano (2007), *Osservatorio Multicanalità 2007.*

Nielsen, Connexia, Politecnico di Milano (2015), *Osservatorio Multicanalità 2015*.

Pine II B. J., Gilmore J.H. (1998), *Welcome to the experience economy*, Harvard Business Review, luglio-agosto.

Pine II B. J., Gilmore J.H. (2000), *Oltre il servizio. L'economia delle esperienze*, Rizzoli Etas, Milano.

Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). *Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue.* Journal of Interactive Marketing.

Reid B., (2015), *Adidas Expands Omnichannel With Footwear Industry's First Reservation Mobile App*, popai.com, febbraio.

Ricotta F. (2009), *Marketing multicanale*, Pearson Paravia Bruno Mondadori, Padova

Rogers K., Cosgrove A., Caveney A., Burton M., Dikinson B., Meadows B., Thewihsen F., Wrght J. (2015), *Re-engineering the supply chain for omni-channel of tomorrow*, The Consumer Goods Forum, febbraio.

Santhish A.S e Venkatesakumar R. (2011), *Customer experience management and store loyalty in corporate retailing with special reference to Sony world,* Annamalai International Journal of Business Studies & Research, Vol. 3, No. 1, pp. 67-76.

Schmitt B. H. (1999), *Experiential marketing. How to get consumer to sense, feel, think, act adn relate to your company brands*, Free Press, New York.

Solca L., Bertini P., Fan H., Pozzi M., Bertasio A., Sarra D. (2015), *Digital competitive map: July 2015 – Citius, Altius, Fortius*, ContactLab.

Sousa R., Amorim M., Rabinovich E., Sodero A. C. (2015), *Customer use of virtual channels in multichannel services: does type of activity matter?,* Decision Sciences, Vol. 46, No. 3.

Tabuchi H. (2016), *Products and competition stretch market for 'athleisure' clothing*, The New York Times, marzo

TopSport (2014), *Lo Sportswear tra presente e futuro*, settembre/ottobre, pp.12-13

Verhoef P.C., Lemon K.N., Parasuraman A., Roggeveen A., Tsiros M., Schlesinger L.A. (2009), *Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies*, Journal of Retailing, Vol 85, No. 1, pp. 31-41.

Siti consultati

I seguenti siti sono stati consultati nel periodo compreso tra febbraio e maggio 2016.

- Adidas.it
- Asics.com/it
- Brand-Identikit.it
- Converse.com/it
- Corriere.it
- Diadora.com/it
- Euromonitor.com
- Ie.com
- Insidemarketing.it
- Millawardbrowndigital.com
- Mizuno.eu/it
- Napapijri.com/it
- Newbalance.it
- Ninjiamarketing.it
- Nike.com/it
- Ninjamarketing.it
- Puma.com/it
- Reebok.it
- Repubblica.it
- Thenorthface.it
- Timberland.it
- Umbro.com/it
- Umbroshop.it
- UnderArmour.it
- Vans.it
- Wearesocial.it