



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale in Marketing e Comunicazione

Tesi di Laurea

—
Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Il ruolo del Social Media Marketing nell'espansione di un brand: il caso Smith Optics

Relatore

Ch. Prof.ssa Mariella Siponta La Forgia

Correlatore

Ch. Prof. Stefano Micelli

Laureando

Jacopo Mattia Vecchi
Matricola 843900

Anno Accademico
2013 / 2014

SOMMARIO

Introduzione	3
Capitolo 1: Contesti e scenari del Web 2.0	5
<u>1.1</u> : Dalla modernità alla Società in Rete	6
<u>1.2</u> : Il marketing nella Network Society	11
<u>1.3</u> : Dinamiche evolutive tra impresa, mercato e consumatore	20
1.3.1: Le implicazioni per il mercato	20
1.3.2: Gli effetti sul consumatore.....	22
1.3.3: Web, impresa e brand reputation.....	25
<u>1.4</u> : Social Media e Social Network.....	29
<u>1.5</u> : Il Social Media Marketing.....	36
<u>1.6</u> : Opportunità e minacce del Social Media Marketing	39
<u>1.7</u> : Il contesto digital, social e mobile in Italia e in Europa: alcuni numeri	42
Capitolo 2: L'impresa, il brand e il settore di riferimento	45
<u>2.1</u> : L'impresa: Safilo Group Spa	46
2.1.1: La storia.....	46
2.1.2: Principali dati economico-finanziari	48
2.1.3: La struttura produttiva e distributiva	50
2.1.4: Le strategie d'impresa e le attività di marketing	50
2.1.5: Il portafoglio marchi	53
<u>2.2</u> : Il brand: Smith Optics.....	54
2.2.1: La brand identity.....	55
2.2.2: I target di mercato.....	56
<u>2.3</u> : Il settore di riferimento	59
2.3.1: Il mercato dell'occhialeria	59
2.3.2: Il mercato dei beni sportivi	61
2.3.3: I mercati winter, bike e surf.....	62
<u>2.4</u> : I competitors.....	63
<u>2.5</u> : Il piano di espansione	67
Capitolo 3: La Social Media Strategy del brand Smith	71
<u>3.1</u> : Le attività di comunicazione offline	71
<u>3.2</u> : L'implementazione della strategia	74
<u>3.3</u> : L'integrazione del Web Marketing con le altre attività di comunicazione	81
<u>3.4</u> : L'analisi della strategia.....	85
Conclusione	89
Bibliografia	91
Sitografia	93
Ringraziamenti	97

A papà e mamma.
A nonna Giovanna.
A Cecilia, a Irene e ai compagni di viaggio.

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni le società moderne stanno vivendo un cambiamento in termini di comunicazione che può essere paragonato, per importanza, alle grandi invenzioni del passato.

L'evoluzione in atto, che vede nella diffusione di Internet e delle sue declinazioni il suo motore principale, sta modificando ogni aspetto dello scenario economico investendo società, imprese e singoli individui. La rete, nella sua dimensione 2.0, ha infatti portato nuove opportunità di crescita per i consumatori, i quali ricoprono un ruolo sempre più centrale nelle attività di comunicazione, e per i brand, che oggi hanno a disposizione un nuovo e potentissimo strumento per fare marketing: i social media.

L'idea di sviluppare il presente lavoro su queste tematiche nasce proprio dal desiderio di comprendere i cambiamenti che tali strumenti stanno favorendo, avendo la consapevolezza che ormai essi sono entrati a far parte della vita quotidiana della maggior parte delle persone. In più, grazie alle conoscenze apprese durante l'esperienza di stage, ho potuto applicare le nozioni assimilate durante il corso di laurea ad una realtà concreta che sta vivendo la rivoluzione digitale dalla parte opposta a quella del consumatore.

Argomento centrale della tesi sono quindi i social media e le possibilità che offrono ad un marchio di medie dimensioni come Smith, di incrementare e sviluppare al meglio la propria *brand awareness*, fino a provare ad ottenere una notorietà a livello globale. Nella parte finale dell'elaborato, si riporta il case study di un brand che ha modificato il proprio modo di fare marketing per rispondere alle nuove esigenze del mercato e dei consumatori.

Nello specifico, il primo capitolo descrive il nuovo scenario del Web 2.0 e come questo sta modificando società, marketing, imprese e consumatori, soffermandosi, in particolare, sulle differenze tra social media e social network; inoltre vengono delineati i tratti salienti del marketing applicato a questi nuovi mezzi. A chiusura di questa prima parte, l'elaborato affronta le opportunità e le minacce che essi implicano per le imprese. Il secondo capitolo offre una panoramica del brand oggetto di studio, in quanto analizza

l'impresa di appartenenza, il mercato servito ed i competitors. Introduce, inoltre, il piano di espansione attraverso il quale il marchio ha intenzione di diventare un *global brand*, piano nel quale la social media strategy, implementata solo di recente, rappresenta la spinta principale verso l'espansione. Nel terzo ed ultimo capitolo, infatti, viene analizzata la comunicazione del brand. Dopo una descrizione delle attività di comunicazione offline, vengono illustrate le fasi che hanno portato alla realizzazione dell'attuale *communication strategy* e come, una volta attuata, questa si sia integrata con le altre leve di marketing. L'ultima parte, infine, presenta una valutazione dell'approccio che Smith ha adottato per far fronte ai cambiamenti della comunicazione introdotti dai mezzi digitali.

CAPITOLO 1

CONTESTI E SCENARI DEL WEB 2.0

L'innovazione tecnologica generata dallo sviluppo della microelettronica e dalla digitalizzazione dell'informazione ha originato il fenomeno di Internet e del Web 2.0, che, nella storia dell'evoluzione dell'uomo e della società di cui fa parte, rappresentano un cambiamento confrontabile con l'invenzione della scrittura, della stampa e dei media elettrici quali il telefono, la radio e la televisione.

Le caratteristiche di questi nuovi mezzi di comunicazione hanno contribuito ad avviare un cambiamento non solo a livello di singolo individuo, ad esempio nei processi d'acquisto del consumatore, ma anche ad un livello più ampio che coincide con l'intera società. Un cambiamento che può essere descritto come il passaggio dalla modernità, improntata dalle logiche della comunicazione di massa, alla Società in Rete, gravitante intorno alle reti informatiche e alle logiche delle autocomunicazioni di massa.

Tra i tratti dominanti del nuovo scenario vi sono l'affermarsi della Cultura Convergente e la ridislocazione del potere conseguente alla presa di possesso, da parte di masse consistenti di individui, della capacità di generare contenuti, rappresentazioni e chiavi interpretative della realtà, e di veicolarli a livello globale grazie alla rete Internet e ai social media¹.

In questo primo capitolo verranno analizzati e descritti i connotati principali della metamorfosi in atto. Inizialmente a livello di società e di marketing, quale sistema che contiene i soggetti economici, successivamente dal punto di vista delle singole realtà che si muovono al suo interno, ovvero imprese e consumatori. Infine verrà delineato il nuovo fenomeno dei social media e descritto il marketing applicato a questi nuovi strumenti di comunicazione.

¹ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

1.1 – DALLA MODERNITA' ALLA SOCIETA' IN RETE

I mezzi di comunicazione, i modelli di pensiero e le forme della società costituiscono un insieme interrelato e inscindibile, e ogni nuova tecnologia comunicativa è anche, se non soprattutto, una tecnologia cognitiva, in grado di incidere profondamente sulla società e sulla cultura².

Viste attraverso questa prospettiva, l'acquisizione del linguaggio (*medium* primario di trasmissione del pensiero), l'invenzione della scrittura e, dopo alcune migliaia di anni, quella della stampa, e poi ancora, in un succedersi sempre più accelerato, del telefono, del cinema, della radio, della televisione e di tutti gli altri mezzi della comunicazione "elettrici", possono essere considerate tappe di sviluppo della tecnologia della comunicazione che hanno informato di sé le diverse epoche storiche e contribuito a dar vita a "forme diverse dell'umano". Solo riconoscendo l'avvento della tecnologia digitale e dei social media come ultima tappa, provvisoriamente conclusiva, di questo stesso processo di sviluppo è possibile comprenderne a pieno la reale portata innovativa³.

Il sociologo spagnolo Manuel Castells, autore di circa venti libri tra cui, il più noto, la trilogia intitolata *L'età dell'informazione* che comprende l'opera *La nascita della Società in Rete*, nei suoi studi riprende la definizione di McLuhan (altro sociologo scomparso ormai più di trent'anni fa) e definisce come passaggio dalla Società Moderna e di massa alla Società in Rete, o *Network Society*, l'evoluzione che stanno vivendo le società, appunto moderne, dal 1995 ad oggi. E' stato scelto il 1995 come anno in cui è iniziata la diffusione del digitale in quanto, proprio a metà degli anni novanta, la Netscape ha lanciato sul mercato il primo software in grado di far accedere facilmente a Internet e di navigare sul Web, il Netscape Navigator.

L'elemento più rappresentativo di questa *Network Society* è sicuramente l'affermarsi di un fenomeno che l'autore definisce "autocomunicazione di massa"⁴, fenomeno che si sta accostando alla più nota, e "tradizionale", comunicazione di massa.

Quest'ultima, infatti, è sempre stata una comunicazione unidirezionale "uno a molti" prodotta da grandi organizzazioni pubbliche o private (sotto forma di libri, giornali,

² McLuhan M., *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1964.

³ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

⁴ Castells M., *Comunicazione e Potere*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009.

film, spot televisivi e simili), e veicolata attraverso sistemi di distribuzione differenziati per ogni *medium*. Le comunicazioni di massa hanno caratterizzato il panorama mediatico del Novecento contrassegnando le forme di vita e di pensiero dominanti con un modello comunicazionale che prevede (i media tradizionali funzionano ancora così) che un emittente produca un messaggio (testuale, iconico, eccetera) e che lo veicoli, attraverso un qualche mezzo, ad una massa indifferenziata di destinatari per colpire i singoli individui e ottenere un effetto che nella maggior parte delle volte coincide con un incremento delle vendite del prodotto o servizio pubblicizzato. Tale modello, tuttavia, rappresenta un passato da cui ci stiamo velocemente allontanando, grazie anche all'avvento della *Network Society* e alla cultura digitale che porta con sé. Va comunque detto, che oltre alla Società in Rete, un ruolo fondamentale nella “disgregazione” della Società di Massa è stato giocato dal marketing che, differenziando e segmentando i consumatori con lo scopo di aumentare il numero di mercati da servire, ha allo stesso tempo differenziato e segmentato anche gli stili di vita e di consumo delle persone.

Le autocomunicazioni di massa, invece, nella definizione di Castells, costituiscono una nuova forma di comunicazione umana caratterizzata dalla possibilità che le nuove tecnologie della rete offrono a ciascun individuo di generare contenuti che possono virtualmente raggiungere, istantaneamente, un pubblico globale. Nella *Network Society*, le comunicazioni interpersonali, le comunicazioni di massa e le autocomunicazioni di massa non tendono a sostituirsi l'una all'altra, ma piuttosto a integrarsi e completarsi a vicenda⁵.

All'interno dello sviluppo della Società in Rete e dell'autocomunicazione di massa, i social media e il cosiddetto Web 2.0 ricoprono sicuramente un ruolo essenziale. Certo, questo sviluppo è stato principalmente spinto e facilitato dal progresso tecnologico, che ha aumentato la penetrazione della rete, abbattuto i costi di connessione e affermato la connettività mobile, ma le opportunità che offrono di rendere alla portata di tutti una serie di funzioni che fino a poco tempo fa potevano essere eseguite solo da esperti informatici, rendono senza alcun dubbio i social media i player primari di questa evoluzione.

Essi sono, quindi, ciò che distingue il Web dal Web 2.0. Nella sua prima fase Internet era una rete di computer utilizzata soprattutto da organizzazioni complesse come le

⁵ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

aziende, nel Web 2.0, grazie appunto ai social media, questa rete di computer è stata sostituita da una rete di persone (siano esse singoli individui, comunità, gruppi familiari o parentali), mettendo in moto un processo i cui effetti sono riscontrabili anche a livello sociale e culturale, che ha contribuito a dare origine a quella che Henry Jenkins (accademico e saggista statunitense impegnato in media, comunicazione e giornalismo) ha definito “Cultura Convergente”.

Gli enzimi all’origine di questo modello culturale in via di affermazione sono ancora una volta da ricercarsi nello sviluppo della microelettronica e della digitalizzazione che hanno reso possibile smaterializzare e trasformare in grumi di bit, facilmente trasportabili attraverso la rete, ogni contenuto comunicativo precedentemente archiviato su supporto materiale ed in forma analogica come foto, musica, video, testi e quant’altro. L’interazione tra questi due progressi tecnologici ha “liquefatto” la rigidità dei media tradizionali (un tipo di contenuto per ogni mezzo di comunicazione) aprendo la strada al processo di convergenza tra piattaforme⁶, *device* fisici e pratiche d’uso⁷. In tale scenario, tuttavia, il concetto di convergenza si libera dai suoi significati più tradizionali di processo tecnologico che unisce varie funzioni all’interno di uno stesso dispositivo, per diventare, come lo definisce lo stesso Jenkins, indicativo di un cambiamento culturale di ampia portata⁸.

Ragionando, però, in un’ottica meno ampia, emerge che gli stessi social media altro non sono che diverse forme di convergenza e integrazione. Ogni network creato all’interno di un canale social, Facebook o Twitter o Youtube che sia, è difatti generato da persone che, connettendosi alla rete, convergono da un punto di vista relazionale verso un interesse comune. Ma anche la capacità di tali mezzi di integrare in un’unica piattaforma quelli che in precedenza erano canali comunicativi e media sociali separati come mail e chat, è l’esito di un processo di integrazione convergente e di ri-mediazione⁹. Prova di questo è il fatto che molti social media offrono la possibilità di sincronizzare i diversi profili che l’utente ha creato.

⁶ Lo smartphone che consente di scattare foto e fare filmati è uno degli esempi di “integrazione digitale”, come viene definita l’ibridazione di più media in un’unica piattaforma. Il frammento di video ripreso dalla televisione ma visibile anche in rete è invece un esempio di “convergenza multimediale”, che consente appunto di spostare su piattaforme diverse uno stesso contenuto digitale.

⁷ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

⁸ Jenkins H., *Cultura convergente*, Apogeo, Milano, 2007.

⁹ Bolter J. D., *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e associati,

Relazione, partecipazione e collaborazione sono le ragioni del successo di Internet nella sua dimensione 2.0, ma sono anche i valori principali della Cultura Convergente che si sta affermando. Spinti da questi valori, la rete e i social media diventano i canali attraverso cui gli individui producono quell'intelligenza collettiva che Levy definiva con le seguenti parole: "attraverso i mondi virtuali possiamo non solo scambiarci informazioni, ma pensare veramente insieme, mettere in comune le nostre memorie e i nostri progetti per produrre un cervello cooperativo"¹⁰. A pensarci bene, al giorno d'oggi, questa affermazione è tutt'altro che esagerata. Prima di procedere con un acquisto, e qualsiasi sia il tipo di prodotto che vogliamo, andiamo in rete in cerca di recensioni e giudizi, "sfogliamo" articoli sui blog alla ricerca del consiglio che aspettavamo, quello che ci indichi che marca comprare, quale sia il prodotto migliore sul mercato. Quando effettuiamo queste ricerche è un po' come se i precedenti consumatori stessero condividendo con noi le loro esperienze, le loro memorie, cose che fino a pochi anni fa venivano condivise solo con le persone che facevano parte della cerchia ristretta di amici o familiari con cui un individuo entrava in relazione diretta. Le nuove funzionalità della rete rendono infatti possibile un diverso livello di interazione con i consumatori anche grazie ad una comunicazione multi-direzionale che si alimenta del contributo degli stessi utenti e che consente la creazione di comunità, che si aggregano intorno ad interessi ed orientamenti condivisi. Comunità che hanno le potenzialità, attraverso processi di intelligenza collettiva, di creare nuove conoscenze, di attivare nuovi canali informativi e di orientare altri utenti¹¹.

Quello che sta avvenendo grazie alla comparsa delle reti digitali, in altri termini, non è certo la presa incruenta del palazzo d'inverno da parte delle masse del proletariato della comunicazione¹², quanto piuttosto l'apertura di un conflitto tra le nuove forme in cui si manifesta il capitalismo e un fronte composto da attori sociali e singoli cittadini che, in tutto il mondo, stanno usando la nuova capacità di comunicazione in rete per portare avanti i propri progetti, difendere i propri interessi e affermare i propri valori¹³.

Milano, 2002.

¹⁰ Levy P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano, 1996.

¹¹ Solima L., *Social network: verso un nuovo paradigma per la gestione della domanda culturale*,

Sinergie: Italian journal of Management, 2012. Abstract disponibile al sito: <http://www.sinergiejournal.it>

¹² Formenti C., *Cybersoviet. Utopie postdemocratiche e nuovi media*, Cortina, Milano, 2008.

¹³ Castells M., *Comunicazione e Potere*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009.

Nel Web 2.0 è quindi la persona al centro di tutto. Al centro dal punto di vista della fruizione dei contenuti, poiché ciascuno è in grado di costruirsi il proprio palinsesto, di decidere autonomamente la propria “dieta informativa”. Al centro, però, anche dal punto di vista della creazione dei contenuti, perché il digitale ha messo tutti in condizione di essere editori di sé stessi. Al centro, infine, come messaggio e come contenuto. In fondo i social media non sono altro che un immenso mercato di biografie, in cui ogni singolo utente si mette in gioco come creatore e fruitore, ma anche come contenuto stesso, attraverso le sue foto, i suoi stati e le sue dichiarazioni¹⁴.

Emblematico, a tal proposito, è come si apriva il *Decimo rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione* del 2012: “I media siamo noi. Si celebra qui l’inizio dell’era biomediativa. L’individuo si specchia nei media (ne è il contenuto) creati dall’individuo stesso (che ne è anche il produttore). Il notevole sviluppo di Internet – sia del numero degli utenti, sia delle sue applicazioni, che ormai permeano ogni aspetto della nostra vita quotidiana –, l’evoluzione della rete dell’ultimo decennio nella declinazione del Web 2.0, la crescita esponenziale dei social network, insieme alla miniaturizzazione dei dispositivi hardware e alla proliferazione delle connessioni mobili, sono fattori che tutti insieme hanno esaltato la primazia del soggetto”¹⁵.

¹⁴ Laurita G., Venturini R., *Strategia digitale*, Hoepli, Milano, 2014.

¹⁵ *10° Rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione. I media siamo noi. L’inizio dell’era biomediativa*, Roma, 2012.

1.2 – IL MARKETING NELLA NETWORK SOCIETY

Lo sviluppo della tecnologia digitale ed in particolare quello delle reti e dei database relazionali, ha portato a cambiamenti profondi e duraturi nella società, così come nell'economia e nei mercati, tanto che diversi autori hanno parlato di “rivoluzione digitale”¹⁶. Questa rivoluzione ha allargato gli effetti del Web 2.0 anche al marketing, come hanno evidenziato Wind e Mahajan: “Che cosa significa fare *pricing* in un mondo dove i clienti possono individuare il loro prezzo target, o dove i clienti e i fornitori contrattano in modo indipendente nelle aste? Le marche sono più o meno potenti da quando i clienti possono acquisire molto facilmente informazioni precise e attendibili circa l'offerta disponibile? Qual è la nuova concezione di ricerca di mercato, e come può essere svolta ora che le imprese sono in grado di tracciare ogni click nel processo decisionale del cliente? Come possono le imprese passare dalla tradizionale comunicazione unidirezionale all'interattività del web, dove le informazioni educano, divertono e, ci si auspica, persuadono il cliente?”¹⁷

Senza tornare indietro di quasi vent'anni, la parola “rivoluzione” viene tuttora utilizzata in merito al marketing da autori molto più recenti: “Le nuove regole del marketing sono solo una parte di una rivoluzione della comunicazione più grande e più importante che stiamo attraversando – la più importante rivoluzione della comunicazione nella storia dell'uomo”¹⁸.

Preso coscienza del fatto che gli individui, intesi come consumatori o comunità, si sono resi conto del cambiamento portato dal digitale e ne stanno diventando parte attiva, resta da capire se le imprese stanno facendo altrettanto. Come sta cambiando lo scenario dal punto di vista dell'offerta, e quindi del marketing? Come si devono comportare le imprese ora che non è più sufficiente pagare migliaia di euro uno spot televisivo per dare visibilità al brand e ai prodotti?

La nota teoria dei poteri controbilanciati di Galbraith¹⁹ affermava che il rapporto impresa – distribuzione – consumatore potesse essere rappresentato tramite un triangolo equilatero, figura che meglio delinea il sostanziale equilibrio di forze tra questi soggetti.

¹⁶ Rifkin J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano, 1999.

¹⁷ Wind J., Mahajan E.V., *The challenge of digital marketing*, John Wiley, New York, 2001.

¹⁸ Meerman Scott D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano, 2013.

¹⁹ Galbraith J.K., *Il capitalismo americano*, Edizioni di comunità, Milano, 1965.

Benché fosse un modello positivista utile come obiettivo aspirazionale, quello che i fatti hanno dimostrato è che fosse una teoria piuttosto utopica. Durante tutto il Novecento, infatti, era l'impresa che ideava e realizzava i prodotti, li rivestiva di contenuti simbolici e li presentava ai consumatori attraverso una forma di comunicazione quasi sempre di tipo invasivo e push per aumentare le vendite, costruire immagine e generare *brand awareness*. E' in gran parte proprio questo eccesso di potere, questa "presunzione" dei brand ciò che, negli ultimi decenni, ha contribuito alla "crisi endemica del marketing" e alla progressiva presa di distanza da parte dei consumatori irretiti da un'offerta sempre più debordante e da una pressione pubblicitaria ogni giorno più invasiva²⁰. Spinto soprattutto da questa situazione, il marketing ha ormai da alcuni anni posto il consumatore al centro delle proprie strategie in quello che è stato definito "marketing relazionale", quel marketing, cioè, che punta a generare valore tramite la relazione con il consumatore e che ha il suo fine ultimo nella fidelizzazione.

Tuttavia non tutte le imprese si sono ancora rese conto che questo cambiamento è necessario, rimanendo ancorate ai media tradizionali e alle logiche di marketing che ne conseguono. Giampaolo Fabris, noto sociologo italiano tra i maggiori esperti nello studio del consumatore e della pubblicità e fondatore del concetto di *Societing* (che verrà trattato in seguito), si esprimeva così in merito a tale "mancanza" da parte delle imprese: "Credo che la grande maggioranza delle imprese non sia culturalmente attrezzata per comprendere il reale nuovo significato e la virtuale discontinuità con il passato, che non abbia cioè inteso la rivoluzione culturale che la transizione da un orientamento al marketing, che caratterizza i comportamenti di impresa nell'epoca della modernità, all'orientamento al consumatore, coevo alla transizione al postmoderno, implica"²¹.

Per cogliere le opportunità offerte dal Web 2.0 le imprese devono quindi riconoscere il nuovo ruolo ricoperto dal consumatore, un ruolo attivo che si può definire con i termini *Prosumer*²² (producer – consumer) e *ConsumAttore*²³, e iniziare a convincersi che il marketing relazione sta aggiornando sempre più quello tradizionale teorizzato da Kotler.

²⁰ Fabris G., *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008.

²¹ Fabris G., Op. cit.

²² Cova B., Giordano A., Pallera M., *Marketing non-convenzionale*, Il sole 24 ore, Milano, 2012.

²³ Zorino M.R., *Il ConsumAttore*, Cleup, Padova, 2006.

Concepire in tal modo le persone significa comprendere che il consumatore non attua semplicemente dei comportamenti d'acquisto, bensì che questi sono solo la facciata di un insieme di azioni-relazioni che il soggetto mette in pratica prima, durante e dopo l'acquisto.

Riconoscere la centralità del marketing relazionale e del soggetto significa rispettarne i punti di vista come elementi di valore, significa cercare di attivare un dialogo con lui in una forma completamente diversa da quella “pubblicitaria” basata sull'*interruption marketing* (push, invasiva, uno a molti e quant'altro), generando una comunicazione che rispetti i suoi tempi, e si avvii con il suo consenso, in una logica di *permission marketing*, e in relazione alle sue effettive necessità; una comunicazione, dunque, in grado di generare tra il soggetto e il brand quello stesso tipo di coinvolgimento affettivo e psicologico (*engagement*) che si produce quando due persone si relazionano in maniera autentica²⁴.

Tramite quest'ottica, produttori e consumatori dovrebbero collaborare per generare prodotti in cui sono visibili le conoscenze, le esperienze e i consigli che gli individui si portano dietro dai precedenti processi di acquisto e che consentirebbero alle imprese di sfruttare le inimmaginabili opportunità che offrono la rete e i network del Web 2.0.

Responsabilità sociale, rispetto e attenzione nei confronti dei consumatori (ma in generale di tutti gli stakeholder con cui si relaziona l'azienda), trasparenza e autenticità, sono tutti valori appartenenti alla nuova cultura del marketing, quello relazionale, profondamente diversa dalle precedenti; una cultura in grado di vivere il mercato non solo a livello economico-commerciale, ma anche sociale, che può essere definita con il termine “Societing”.

Con tale approccio si fa riferimento non tanto ad un cambiamento generato dal passaggio dalla transazione economica alla relazione, dal prodotto al servizio, dal prodotto (o servizio) all'esperienza, dalla creazione alla co-creazione, dall'individuo alla comunità, dal mercato al network; l'adozione del termine Societing consente di prendere in considerazione tutti questi passaggi sotto un unico “ombrello”: la sfera di attività delle imprese non è più il mercato, ma la società intera con tutte le conseguenze che questo comporta²⁵. Mentre il marketing tradizionale è, per così dire,

²⁴ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

²⁵ Johansson J.K., *In your face, how American marketing excess fuels anti-americanism*, N.J. Pearson,

fondamentalista, il Societing è contrario a qualsiasi fondamentalismo. E' piuttosto un "movimento" che riconosce e sostiene le differenze e si propone di valorizzarle per imparare dagli altri, siano essi consumatori, stakeholder, o qualsiasi altro attore sociale²⁶. Nelle sue coniugazioni più avanzate ed attuali il Societing è "una filosofia organizzativa che ripensa la struttura aziendale non più come distinta tra produzione e consumo ma come una catena di valore estesa che comprende e integra tutti e due questi elementi in un processo di co-produzione. E' un modo di riconcepire l'azienda come una comunità produttiva che coinvolge una serie di interessati e stakeholder lungo tutta la catena di creazione del valore. *Societing*, infine, è quella teoria del valore che afferma che lo scopo necessario per la sopravvivenza di un'azienda non è solo o principalmente quello dell'accumulazione di profitto privato, ma quella della creazione di un valore sociale"²⁷. In precedenza si è parlato di come i media tradizionali si siano sempre basati su quello che si può definire *interruption marketing*, su una comunicazione unidirezionale incentrata su un approccio "uno a molti". Ebbene, tutto questo è ormai obsoleto, mal sopportato dai consumatori.

L'interruzione propria del marketing tradizionale è una tecnica di quello che Seth Godin (scrittore di marketing statunitense) chiama il "complesso industrial-televisivo"²⁸. In base a questa teoria, lo scopo dei creativi pubblicitari è quello di trovare un messaggio in grado di interrompere qualsiasi attività stiano svolgendo i possibili clienti e di incanalare la loro attenzione sul messaggio stesso. Ma, come detto, le persone non si fidano più: sanno che non è un messaggio "per loro" dal punto di vista individuale, ma sono consapevoli che in quello stesso momento altre migliaia di persone stanno guardando lo stesso spot perché fanno tutti parte dei destinatari del messaggio veicolato dall'azienda. Le "vecchie" regole del marketing vanno aggiornate, modificate e alcune addirittura cancellate. I tempi in cui marketing significava fare solo pubblicità, in cui la comunicazione doveva fare appello alle masse, si affidava all'interruzione, in cui la pubblicità era a senso unico (da azienda a consumatore) e significava solamente vendere prodotti, sono "passati di moda". E' vero, una volta la pubblicità che non targettizzava

Upper Saddle River, 2005.

²⁶ Cova B., Badot O., Bucci A., *Beyond marketing: in praise of societing*, 2006. Pdf disponibile all'indirizzo: <http://www.visionarymarketing.com>.

²⁷ Giordano A., Arvidsson A., *Chiacchierata sul Societing*, 2010. Videointervista disponibile all'indirizzo: <http://www.mastersocialmediamarketing.it>

²⁸ <http://www.sethgodin.typepad.com>

era l'unico modo per raggiungere le persone, ma ormai, in una società in cui si può personalizzare praticamente qualsiasi contenuto, produrre messaggi specifici per clienti specifici tramite riviste, giornali, radio e televisione è quasi impossibile.

Il web ha cambiato le regole, non è la televisione. Prima di Internet le organizzazioni avevano solo due opzioni davvero significative per attirare l'attenzione: comprare pubblicità (la maggior parte delle volte a prezzi molto elevati) oppure ottenere visibilità sui media. Ma il web ha aperto un'opportunità incredibile per raggiungere i clienti appartenenti anche a nicchie di mercato in maniera diretta, con informazioni targettizzate che fanno spendere infinitamente meno rispetto alle pubblicità ad alto budget. La rete è diversa: piuttosto che basarsi su messaggi di interruzione e unidirezionali, il web marketing punta ad inviare contenuti in quel preciso istante in cui il cliente ne ha bisogno. Il web marketing, quindi, si basa sull'interazione, l'informazione, i contenuti e, soprattutto, la scelta²⁹.

Continuando a parlare di pubblicità, non ha più senso spendere budget elevati in piani di pubbliche relazioni con lo scopo di far parlare dell'azienda reporter, riviste e canali televisivi. La strategia vincente consiste nel targettizzare la comunicazione verso coloro che sono in grado di raggiungere quei consumatori che le imprese vogliono che conoscano i propri prodotti, siano essi blogger, siti di news online o micro pubblicazioni. Tramite i social media, infatti, è possibile comunicare direttamente con il target di riferimento, bypassando del tutto il filtro dei media tradizionali. Grazie ai nuovi media è possibile raggiungere qualsiasi nicchia di mercato, tutti quei consumatori, insomma che appartengono a quella che Chris Anderson (altro giornalista e saggista statunitense) ha definito per la prima volta in un articolo di *Wired*, la Coda Lunga (o *Long Tail*)³⁰.

Detto questo, si possono di seguito elencare quelle che Meerman Scott, nell'ultima edizione del suo libro *Le nuove regole del marketing*, definisce, appunto, come le nuove regole strategiche da adottare per migliorare le attività di comunicazione delle imprese in un mercato che, al giorno d'oggi, è sempre più frammentato e composto anche da nicchie fino a poco tempo inesistenti:

²⁹ Meerman Scott D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano, 2013.

³⁰ Anderson C., *The Long Tail: Why the future of business is selling less of more*, Hyperion, New York, 2006.

- Il marketing non è solo pubblicità
- Le PR non si rivolgono solo al pubblico dei media tradizionali
- Le persone vogliono autenticità, non manipolazione
- I consumatori richiedono partecipazione, non propaganda
- Il “nuovo” marketing si occupa di consegnare contenuti nel preciso momento in cui il pubblico lo richiede, non di interrompere le attività delle persone utilizzando messaggi unilaterali
- Gli esperti di marketing devono spostare la loro attenzione dal marketing tradizionale fondato sulle masse ad una strategia che abbia lo scopo di raggiungere un vasto numero di persone, poco servite dai canali tradizionali ma raggiungibili attraverso il web
- Lo scopo delle PR non è far vedere l’azienda in televisione, ma sul web
- Le imprese devono guidare i consumatori nel processo d’acquisto servendosi di ottimi contenuti online
- Blog, video online, e-book, comunicati e altre forme di contenuti online servono alle aziende per comunicare direttamente con i clienti in una forma che a loro piaccia
- Social network come Facebook, Twitter e LinkedIn permettono alle persone di tutto il mondo di condividere contenuti e di connettersi con le persone e le imprese con cui hanno necessità di entrare in relazione³¹.

Una cosa deve comunque essere chiara: il marketing tradizionale non è morto. Da un certo punto di vista, non ha quasi senso parlare di “marketing digitale” o di “web marketing”, dato che il digitale è ormai un elemento imprescindibile di qualsiasi azione di marketing. Ha più senso parlare di applicazione di una strategia sul digitale, su Internet e/o dell’applicazione dei social media al marketing³². Infatti i social media e tutte le declinazioni del Web 2.0, oltre che essere la testimonianza di un cambiamento che ha colpito imprese e consumatori, sono nuovi canali che le stesse aziende possono utilizzare in maniera integrata con le altre attività di comunicazione più tradizionali.

³¹ Meerman Scott D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano, 2013.

³² Laurita G., Venturini R., *Strategia digitale*, Hoepli, Milano, 2014.

Gli studi degli ultimi anni, quelli stessi studi citati in precedenza in questo lavoro, hanno criticato il marketing tradizionale sostenendo che esso non fosse più adatto alla nuova società, ai nuovi comportamenti delle persone e soprattutto ai nuovi mutamenti dei mercati. Tuttavia, al fine di compiere un'analisi che sia il più oggettiva e meno “di parte” possibile, vanno fatte un paio di considerazioni. Innanzitutto va detto che la penetrazione media di Internet a livello europeo è del 68% (in Italia è del 58%), questo significa che per raggiungere certe fasce di popolazione i mezzi di comunicazione tradizionali restano ancora l'unico sistema. La comunicazione tradizionale è indispensabile per mantenere vantaggio competitivo, sia perché Internet non raggiunge tutti, sia perché i media tradizionali sanno fare cose che i media digitali non possono fare altrettanto bene come creare *awareness* rapidamente e raggiungere persone che non stanno cercando l'impresa. Digital e social, quindi, non sostituiscono un solido approccio di marketing, non sono la bacchetta magica che risolve, a basso costo, tutti i problemi; sono un altro potente strumento a disposizione delle aziende all'interno di una ben più ampia e strutturata strategia di marketing³³.

In secondo luogo, il marketing digitale è una conseguenza di quello tradizionale. Basti pensare a quella che è la base del marketing in generale: la centralità del cliente, sia esso considerato obiettivo o strumento. Considerare il marketing tradizionale obsoleto in toto è quindi un errore che non bisogna commettere: la cosa migliore è applicare le regole fondamentali del marketing ai cambiamenti che le società attuali stanno vivendo. Un esempio che spiega questo concetto: nel mondo digitale il marketing viene scambiato con il “fare branding” (con il termine *branding* si intendono quelle attività di comunicazione orientate più alla *brand awareness* che al prodotto o servizio) e allo stesso modo nel mondo tradizionale viene scambiato con il “fare vendite”. Branding e vendite, però, sono entrambi aspetti cruciali per un'organizzazione: il marketing deve far sì conoscere una marca, ma al contempo deve anche riuscire a far vendere il prodotto. E' per questo che l'approccio tradizionale deve comunque essere, ancora, una parte del marketing moderno.

A fronte di queste osservazioni, appare chiaro come un'impresa per far conoscere il proprio brand debba fare i conti con una realtà e una società, tradizionale e digitale, che si evolve continuamente e altrettanto rapidamente. Essere vincenti, come magari lo si è

³³ Laurita G., Venturini R., *Strategia digitale*, Hoepli, Milano, 2014.

stati in passato ancor prima dell'avvento di Internet, significa capire i cambiamenti in atto e modificare alcuni comportamenti che fino a poco tempo potevano essere considerati ottimali a priori. Due studiosi di Internet e social media, Giuliana Laurita e Roberto Venturini, hanno elencato nel loro libro *Strategia Digitale* quelli che sono i principali comportamenti da modificare, quelli che quindi sono “superati”, in seguito al successo dei mezzi digitali come parte fondamentale di una strategia di marketing. Ciò che le imprese, sostanzialmente, non possono più fare è:

- Considerare il digitale puramente come un *add-on* della strategia di marketing e di comunicazione, uno strumento fra i tanti: il digitale, infatti, può essere determinante nel raggiungimento di determinati obiettivi di marketing, a condizione che anch'esso abbia una propria strategia all'interno di una strategia ben più ampia
- Pensare al digitale come a uno strumento tattico e *low cost*: il digitale contribuisce alla costruzione della *brand identity* tanto quanto la comunicazione tradizionale, quindi alle azioni online va attribuita la stessa importanza di quelle offline e, se possibile, un budget proporzionato
- “Essere in rete” senza prendere una posizione: nel momento in cui i consumatori cercano e chiedono una relazione ad un'impresa, questa deve garantire almeno un livello minimo di relazione; questo non significa necessariamente dover costruire una presenza social complessa, ma almeno fornire informazioni corrette, complete, aggiornate e verificabili
- Non essere in rete: per un consumatore che usa abitualmente Internet, se una cosa non esiste su Google, non esiste in generale; quindi questo vale anche per le aziende, per i brand e per i prodotti
- Adottare metodi e strumenti analogici trasportandoli semplicemente in Internet: un testo che va bene per una rivista cartacea non per forza andrà bene anche per un magazine online, così come un comunicato stampa apprezzato dai giornalisti non è detto che verrà valutato positivamente anche dai blogger
- Pensare alle persone che utilizzano la rete come ad un target tradizionale: il consumatore Web 2.0 non prova timore reverenziale verso le aziende o brand e, soprattutto, comunica con gli altri consumatori esprimendo opinioni

- Improvvisare: questo è forse il cambiamento più importante, logica conseguenza del punto precedente. Improvvisare in questo scenario non paga più, poiché gli errori delle aziende diventano rapidamente conversazioni sui social network e, di lì a poco, casi studio nei corsi di formazione. Inoltre Internet non dimentica: sia nel bene, ma soprattutto nel male, essendo gli errori e passi falsi terreno fertile per consumatori, notizie, post e così via, qualsiasi sbaglio può essere ritirato fuori in qualsiasi momento. Infatti, se questi contenuti diventano virali e popolari per “l’effetto rete” e vengono linkati da più persone su siti diversi, tenderanno a rimanere visibili direttamente o tramite commenti e citazioni collaterali per un tempo indefinitamente lungo e non prevedibile. Perciò, se un’azienda commette un errore di comunicazione, questo, e i commenti ad esso collegati, possono rimanere in rete molto a lungo, con tutti i danni che ciò comporta in termini di immagine³⁴.

Fin dall’inizio della loro presenza in Internet negli anni Novanta, le imprese hanno intuito le potenzialità che Internet offre alle attività di marketing, ed in particolare a quelle di comunicazione. Ma, mentre in quegli anni gli obiettivi delle organizzazioni erano lo sviluppo delle vendite, la diffusione della marca e la crescita della notorietà, nella *Network Society* lo scopo delle strategie di comunicazione deve diventare la creazione di una relazione stabile e duratura con il consumatore, la sua partecipazione nella realizzazione del valore e la personalizzazione dei contenuti per tramutare il processo d’acquisto in un’esperienza positiva e condivisibile³⁵.

³⁴ Laurita G., Venturini R., *Strategia digitale*, Hoepli, Milano, 2014.

³⁵ Vescovi T., *Il marketing e la Rete*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

1.3 – DINAMICHE EVOLUTIVE TRA IMPRESA, MERCATO E CONSUMATORE

I cambiamenti portati dal passaggio dalla Società Moderna alla *Network Society* stanno avendo effetto, oltre che sul marketing, anche su altre dimensioni. Mercato, consumatori, imprese e brand stanno cercando di adattarsi (e qualcuno ci è già riuscito) a questi mutamenti che è possibile analizzare per ogni realtà specifica.

1.3.1 – LE IMPLICAZIONI PER IL MERCATO

Che cosa comporta questo scenario per il mercato? Come vanno adattate le strategie di marketing e di comunicazione in questo nuovo contesto? Le variazioni della società che stanno avendo luogo in quest'ultimo decennio devono far riflettere le imprese sul fatto che molte cose sono cambiate e che per implementare strategie di successo bisogna tener conto di questi cambiamenti.

La prima differenza è che le persone sono diventate “gestori” delle marche e possono interfacciarsi con le aziende. Gli utenti della rete, infatti, sono diventati autonomi e preferiscono l'opinione dei propri pari ai consigli forniti dalle imprese; di conseguenza, il normale percorso dell'informazione/promozione dei prodotti e dei brand deve essere rivisitato. Per le persone il senso del bene offerto non è dato dalla fonte (e quindi dall'impresa) ma si costruisce all'interno di un “racconto” (formato da esperienze, consigli e opinioni) narrato dalle altre persone con cui entrano in relazione. Ciò che fino a poco tempo era sotto il controllo dell'azienda, dunque, passa adesso al consumatore, o ad una fascia particolarmente importante di consumatori visti come *influencer*, che agisce appropriandosi del messaggio, interpretandolo e modificandolo alla luce dei suoi scambi di valori personali e lo restituisce, decodificato, alla comunità. Inoltre, poiché agli utenti del Web 2.0 piace essere ritenuti persone e non consumatori puramente utilizzati per aumentare le vendite, le imprese devono considerarli come tali, devono riuscire a parlare direttamente con loro cercando, dove possibile, di mettersi nello stesso piano interagendo negli spazi ed ambienti da loro creati.

Fino a poco tempo fa, la comunicazione di massa prevedeva di utilizzare un unico messaggio rivolto ad un target omogeneo di consumatori, privo quindi di alcuna segmentazione. La rete ha messo in discussione tale approccio in quanto va a modificare le caratteristiche sia del messaggio, sia del suo destinatario: il messaggio, infatti, viene mutato nel momento in cui viene condiviso negli ambienti online dal destinatario, e quest'ultimo assume sempre più anche un ruolo di emittente. I brand, quindi, devono prendere coscienza di questa evoluzione dei ruoli, devono riuscire a trasmettere e a far vivere i propri valori ai consumatori, e non solamente comunicarli, perché è solo così che potranno venirsi a creare quelle comunità che un giorno fungeranno da cassa di risonanza per i clienti che sono ancora potenziali. Comunità, peraltro, che non andrà ad escludere il brand, bensì lo considererà protagonista tanto quanto lo saranno le persone al suo interno.

Un'altra differenza portata dalla *Network Society* è rappresentata dalla sostituzione della transazione con la relazione. Nella nuova realtà l'atto di acquisto (la transazione) è solamente la parte finale di una storia, di un racconto, che si costruisce quotidianamente grazie alle relazioni che un marca riesce, talvolta anche inconsapevolmente, ad instaurare con le persone. Sta quindi al brand capire in che grado e in che modo può relazionarsi con i consumatori, quali valori del prodotto o servizio trasmettere attraverso lo *storytelling*. Ovviamente ci sono delle eccezioni: i “marchi mito” come Apple vivono al di sopra delle conversazioni degli utenti, consapevoli della forte notorietà che già possiedono.

Un'ultima diversità consiste nel “consumo felice”³⁶. Più che altro si tratta di un trend sempre più emergente che poggia sulle necessità emozionali delle persone, un trend che spinge alla ricerca di una migliore qualità di vita, a prescindere dai beni posseduti. Uno dei segnali forti di questa tendenza è la cosiddetta *sharing economy*, in cui l'utilizzo di un bene assume un ruolo più importante del suo possesso, e il tema diventa guadagnare dividendo. In questo filone di pensiero sono cresciute, negli ultimi anni, iniziative di dimensioni diverse che sembrano destinate ad ampliarsi. L'esempio più evidente è quello di Airbnb³⁷, sito in cui è possibile affittare un posto letto per una notte che, di fatto, è diventato un nuovo mercato online.

³⁶ Laurita G., Venturini R., *Strategia digitale*, Hoepli, Milano, 2014.

³⁷ <http://www.airbnb.it>

1.3.2 – GLI EFFETTI SUL CONSUMATORE

La figura che più è stata colpita dalla *Network Society* è sicuramente il consumatore, la singola persona, che è passata da essere attore passivo a personaggio che riveste un ruolo centrale nelle strategie di marketing e comunicazione implementabili nei nuovi scenari offerti dalla rete. Prima di descrivere questa evoluzione, tuttavia, è opportuno descriverne le caratteristiche principali causate dall'avvento di Internet.

Quando ancora il web stava prendendo piede all'interno della società moderna, società che da lì a poco si sarebbe trasformata in *Network Society*, Parasuraman e Colby hanno definito con il termine *Technology Readiness*³⁸ (letteralmente “prontezza alla tecnologia”) l'insieme di fattori, motivanti e inibenti, da cui deriva la propensione degli individui di accettare o meno una nuova tecnologia. Confermato dalla realtà dei fatti che la rete e i nuovi media digitali sono stati accettati e vengono utilizzati da sempre più persone, e per quanto la precedente definizione possa essere stata affermata in tempi che nel digitale si possono considerare “passati”, l'esistenza dei fattori alla base della *Technology Readiness* (ottimismo, spirito d'innovazione, disagio e insicurezza) hanno aiutato, negli anni successivi, a definire cinque profili che descrivono come le persone affrontano l'avvento di una nuova tecnologia. Questi profili sono:

- Gli esploratori: il segmento a maggiore prontezza tecnologica
- I pionieri: motivati ad adottare nuove tecnologie ma comunque frenati dall'insicurezza
- Gli scettici: simili ai pionieri ma meno motivati ad utilizzare una nuova tecnologia
- I paranoici: frenati da un alto livello di insicurezza e disagio
- I ritardatari: caratterizzati da una bassa motivazione e da un alto livello di resistenza alle nuove tecnologie.

I nuovi media sono ormai entrati a far parte della vita della persona, fatta eccezione per le parti di popolazione più giovani e più anziane, e di conseguenza la loro influenza si

³⁸ Parasuraman A., Colby C.L., *Techno-Ready Marketing*, Sperling & Kupfer, Milano, 2001.

ripercuote in maniera via via più influente anche nei comportamenti di acquisto. I siti di e-commerce fanno sì che il processo d'acquisto possa essere completato interamente online, ma anche quando non è così la rete rientra in una di quelle fasi che portano l'individuo ad acquistare un prodotto, siano esse comparazioni di prezzi di marche diverse, o la prima ricerca in merito ad un bisogno da soddisfare. L'ingresso della rete nel processo d'acquisto ha portato Wind, Mahajan e Gunther a coniare il termine di "Hybrid Consumer"³⁹, concetto utilizzato tutt'ora per indicare quei consumatori che alternano offline e online nel procedere all'acquisto. Il profilo di questo tipo di consumatore può essere descritto con le seguenti caratteristiche:

- Multicanalità: questa non si estende solamente "all'essere online oppure offline", ma a diversi accessi sia reali che virtuali, che si sviluppano in diversi punti vendita e di acquisto. Questa dimensione spiega come il consumatore moderno si senta a proprio agio tra i canali messi a disposizione del mercato e diviene, così, sempre meno prevedibile nei suoi comportamenti se non nella chiara predisposizione a scelte multiformi
- Infedeltà: evidente conseguenza della multicanalità, sarebbe tuttavia più opportuno parlare di multifedeltà, cioè di una fedeltà non esclusiva composta da un set di brand entro il quale, comunque, marche, prodotti e punti vendita possono entrare ed uscire con altrettanta facilità
- Molteplicità: in termini di raccolta informativa, il consumatore ha comportamenti che possono prendere forme tradizionali, ossia rivolgendosi a mezzi di comunicazione tradizionali come stampa e tv, può utilizzare contatti personali e ancora media online
- Ricerca di coinvolgimento: il consumatore moderno vuole poter prendere parte alla costruzione del valore dell'azienda che poi andrà egli stesso ad acquistare
- Ricerca di efficienza e divertimento: nel processo d'acquisto il consumatore assume atteggiamenti razionali ma volendo essere appagato anche emotivamente, ricerca efficienza da un lato e divertimento dall'altro⁴⁰.

³⁹ Wind J., Mahajan V., Gunther R.E., *Convergence Marketing*, Financial Time Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.

⁴⁰ Vescovi T., *Il marketing e la Rete*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.

L'accresciuto potere del consumatore generato dai nuovi media digitali, comporta la necessità, per le imprese, di sviluppare strategie sempre più focalizzate alla sua soddisfazione e sul suo mantenimento nel tempo. La possibilità di ricercare informazioni ed offerte alternative a costi praticamente nulli (fatta eccezione per la perdita di tempo che essa comporta), così come la maggiore trasparenza dei mercati offerta dall'uso della rete, mettono infatti il cliente in una posizione di potere fino ad oggi impensabile e, al contempo, espongono l'azienda alle minacce di concorrenti anche molto lontani geograficamente o per modello di business ma che si trovano a solo qualche click di distanza nella ricerca di soluzioni del cliente⁴¹.

A proposito della soddisfazione del cliente, che ha come obiettivo finale la sua fidelizzazione, Wind scriveva, ancor prima che i social media si diffondessero in modo così ampio: “La base della strategia è riconoscere che lo sviluppo e il consolidamento di relazioni solide con i consumatori sono le chiavi del successo. Le imprese devono iniziare a progettare i loro sistemi di gestione attorno ai loro clienti, piuttosto che cercare di farli adattare ai *silos* dei loro brand”⁴².

Il consumatore, nella *Network Society*, condivide i valori del brand con l'azienda ma non solo, li adatta, li modifica, li interpreta in base ai propri bisogni e alle proprie iniziative in uno scenario in cui le comunità virtuali hanno un ruolo fondamentale nella creazione della *brand identity* al di fuori del controllo dell'impresa. La creazione di una relazione e di un rapporto di fiducia tra marca e consumatore implica una sua forte partecipazione nella realizzazione del significato del brand stesso. Ed è proprio qui che è possibile cogliere l'evoluzione del consumatore, la sua trasformazione, cioè quel passaggio da “semplice” consumatore a produttore di valori e significati della marca. L'individuo assume, quindi, un nuovo ruolo che può essere definito con il termine *Prosumer*⁴³, ovvero produttore e consumatore allo stesso tempo, perché quest'ultimo aspetto rimane ancora in quanto persona che acquista.

Ancor prima che venisse utilizzata questa definizione, alcuni autori hanno coniato il termine di *Branded Customer Experience*⁴⁴, ipotizzando che il vero valore attribuito da

⁴¹ Boaretto A., Noci G., Pini F.M., *Marketing Reloaded*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2011.

⁴² Wind J., Mahajan E.V., *The challenge of digital marketing*, John Wiley, New York, 2001.

⁴³ Cova B., Giordano A., Pallera M., *Marketing non-convenzionale*, Il sole 24 ore, Milano, 2012.

⁴⁴ Smith S., Wheeler J., *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*, Financial Times, Londra, 2002.

un consumatore alla marca non sia più legato ad elementi simbolici o di autorappresentazione passiva, ma che anzi questi siano il punto di partenza per la realizzazione di una differenziazione basata sulla capacità della marca di offrire un'esperienza unica, di valore e persistente nel tempo⁴⁵. Si sta, dunque, passando da una relazione con l'offerta, e quindi con l'impresa e il brand, basata sui benefici funzionali ed emotivi del prodotto, ad una basata sulle sensazioni che la marca è in grado di offrire in un continuo processo di coinvolgimento del consumatore⁴⁶. Nel Web 2.0 i benefici offerti dai prodotti valgono meno di quelli offerti dalla marca che, a loro volta, assumono significato se supportati da un mix di canali appropriati, tramite quali il brand entra in relazione con il consumatore, capaci di generare un'esperienza positiva nel momento in cui i valori della marca passano dall'impresa al consumatore. In questo caso l'esperienza positiva è amplificata dall'accuratezza del sito aziendale, dalla facilità di navigazione, dalla personalizzazione di alcuni contenuti e altro ancora. Tutte cose che messe insieme fanno vivere al consumatore il processo d'acquisto non solo come una perdita di tempo e denaro.

In questa logica di personalizzazione dell'esperienza attraverso i diversi canali di relazione offerti da Internet, il modo con cui il prodotto viene consegnato diventa più importante del bene stesso e, quindi, il marketing deve preoccuparsi non solo dei benefici generati direttamente dai prodotti/servizi, ma anche di realizzare un ampio sistema di relazioni con i consumatori che sia in grado di generare la *Branded Customer Experience*⁴⁷.

1.3.3 – WEB, IMPRESA E BRAND REPUTATION

Il Web 2.0 ha modificato anche i modelli di business e di organizzazione delle imprese, il loro modo di attuare strategie comunicative e, soprattutto, la gestione della reputazione del brand.

⁴⁵ Boaretto A., Noci G., Pini F.M., *Marketing Reloaded*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2011.

⁴⁶ Pine B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy*, Harvard Business Review, 1998.

⁴⁷ Boaretto A., Op. cit.

Partendo dal primo aspetto, mentre prima dell'avvento di Internet la catena del valore delle imprese era lineare e non si apriva ad interazioni con l'esterno, oggi si parla di *open model* e di *crowdsourcing*, modelli in cui i diversi reparti delle aziende accettano consigli, idee e suggerimenti da parte degli utenti che, quindi, lasciano da parte il ruolo di consumatore passivo e solamente finale, per diventare *prosumer*. Da catena del valore si passa, così, a ciclo del valore, in un processo iterativo all'interno del quale le funzioni e i processi dell'azienda si aprono alle istanze degli utenti che desiderano partecipare, contribuire, co-progettare, innovare insieme all'impresa. Il marketing, con il suo ruolo di antenna dell'azienda capace di captare le nuove tendenze e i cambiamenti della società, può occuparsi di più del concept del prodotto/servizio oltre che del packaging e della vendita, può governare questo processo di condivisione del valore con le persone che partecipano ai processi di produzione e di comunicazione⁴⁸.

Anche le attività di comunicazione, come logica conseguenza, subiscono gli effetti dei cambiamenti in corso. Il marketing tradizionale prevedeva l'attuazione di grandi campagne pubblicitarie unidirezionali in cui il messaggio era veicolato attraverso canali selezionati, nel modo e nei tempi stabiliti, i cui risultati erano osservabili solo al termine delle trasmissioni ed utilizzati per definire nuovi piani d'azione. La debolezza di questo modello, riscontrabile nell'impossibilità di apportare correzioni successive al lancio della campagna, è stata superata con la rete. Con i social media, infatti, questo approccio è stato sostituito dalle "microstrategie iterative", attività che si basano su una continua analisi dei feedback ricevuti dall'audience in modo da poter verificare fin da subito l'impatto delle azioni operate ed eventualmente apportare modifiche tempestive⁴⁹. Il web marketing, dunque, rappresenta un insieme di strumenti fondamentali nella cassetta degli attrezzi dell'uomo di marketing, poiché, integrato agli altri mezzi, è in grado di generare ulteriore valore aggiunto alle campagne pubblicitarie ed è facilmente e immediatamente misurabile⁵⁰.

Il cambiamento più significativo a livello di impresa, tuttavia, riguarda la *brand reputation*. Scrive a tal proposito Gianluca Diegoli (ex manager e ormai blogger su "mini marketing"⁵¹): "La possibilità di costruzione di un brand tramite investimenti in

⁴⁸ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

⁴⁹ <http://www.emilioreppucci.com>

⁵⁰ Barbarossa F., *Google Marketing*, Franco Angeli, Milano, 2010.

⁵¹ <http://www.minimarketing.it>

comunicazione tradizionale diminuiscono più che proporzionalmente all'aumentare della facilità per le persone di scambiarsi direttamente informazioni”⁵². Fin dagli inizi della comunicazione pubblicitaria, la reputazione di un brand dipende da due fattori correlati l'uno all'altro: ciò che comunica l'azienda e ciò che viene recepito dagli utenti. Nello scenario comunicativo del marketing tradizionale il messaggio sovrastava, in forza e diffusione, l'interconnessione dell'audience; la maggiore preoccupazione delle imprese consisteva nell'immagine riflessa al mercato e non nella sostanza del contenuto e questo era dovuto alle scarse capacità qualitative e quantitative della comunicazione, della connessione e delle relazioni delle controparti; il diritto di replica e di critica era pressoché inesistente, e quando presente era mediato da quelle associazioni di consumatori che nella maggior parte dei casi erano partner delle aziende e quindi facilmente controllabili; gli indici di gradimento, infine, erano gestiti in modo privato e divulgati solo quando non erano verificabili e riportavano giudizi positivi.

Solo con il Web 2.0, con la nascita dei blog, dei forum, delle community e dei social network, gli utenti hanno preso il sopravvento comunicativo. Gli interlocutori si sono moltiplicati, le loro interrelazioni sono diventate più imprevedibili: controllare solamente l'immagine autoprodotta può significare ignorare il succo della reputazione, ovvero la percezione che si ha dell'esterno, percezione influenzata da infiniti input di contatto, da messaggi emessi e ricevuti in modo autonomo da numerosi *influencer*, ognuno con una propria audience di riferimento e in gran parte mossi a loro volta da altre motivazioni come quella di essere di aiuto ai propri amici, contatti o in generale alla comunità. La *brand reputation* trova negli ambienti online i principali luoghi di creazione, perpetuazione e diffusione, e in un mondo complesso, denso di informazioni, contenuti e connessioni, essa si costruisce soprattutto creando e alimentando relazioni in rete⁵³.

Quelle seguenti sono alcune dinamiche, o meglio alcune caratteristiche, delle informazioni nell'era della rete, informazioni che in questo contesto sono più che mai importanti nel processo formativo di una reputazione online:

⁵² Diegoli G., *91 discutibili tesi per un marketing diverso*, Simplicissimus Book Farm, 2008. Articolo disponibile al sito: <http://www.91tesi.com>. Tesi numero 69.

⁵³ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

- **Persistenza e Indeperibilità:** qualsiasi informazione messa in rete rimane reperibile anche dopo molto tempo e resta intatta
- **Diffusione:** nel suo blog Luigina Foggetti ha espresso al meglio il concetto che in rete ogni informazione può essere divulgata tramite link o anche semplice copia e incolla: “everything is forwardable”⁵⁴
- **Incancellabilità:** per quanto possa essere cancellata dai server, ogni informazione può ricomparire nel web tempo dopo in articoli di blog o siti che non si sapeva avessero avuto accesso all’informazione
- **Verificabilità:** qualunque informazione può essere facilmente controllata tramite Google, blog o social network
- **Incontrollabilità:** una volta che un’informazione diventa virale, è impossibile fermarla.

L’ultima caratteristica è forse la più importante, in quanto in grado di sintetizzare tutte le precedenti. Se, ormai, la reputazione online è sempre più condizionata da opinioni di terzi, giudicate dagli utenti più obiettive e disinteressate di quelle delle aziende, l’unica possibilità di influenza consiste nel creare dialogo e prendere parte alle conversazioni. Il rapporto con i propri clienti, effettivi e potenziali, deve quindi basarsi con quelle che Diegoli chiama “le 4P” della *brand reputation*: prodotto, personalità, pazienza e passione. Prodotto poiché, al di là di tutto, resta sempre l’oggetto attorno al quale sviluppare la reputazione; personalità è ciò che i consumatori si aspettano che abbia l’azienda con cui entrano in contatto, ma personalità non intesa a livello caratteriale, bensì di immagine, ovvero formata da persone reali e aperte nei confronti dei clienti; pazienza in quanto le relazioni nel Web 2.0 non hanno la stessa durata di uno spot pubblicitario, ma necessitano di tempo e continuità perché si costruiscano; passione è infine il collante che aggrega gli ambienti online, e gli individui che ne prendono parte preferiscono relazionarsi con persone legate dalle stesse passioni qualora un’impresa decidesse di intervenire nelle conversazioni che avvengono in questi luoghi.

Un’ulteriore concetto degno di nota è quello di trasparenza poiché ingannare le persone in rete è l’unico errore che difficilmente verrà perdonato e dimenticato, un errore che si ripercuoterà per lungo tempo in termini di immagine. “La vostra reputazione non

⁵⁴ <http://www.lalui.it>

dipende da quanti sbagli fate. Ma da che tipo di sbagli fate e da come rispondete a chi ve lo fa notare [...] La trasparenza è l'unica uscita di sicurezza: in ogni caso aumenterà la vostra credibilità per il futuro. Tentare di nascondere un errore significa solo aumentare gli interessi sul costo che pagherete in reputazione”⁵⁵.

1.4 – SOCIAL MEDIA E SOCIAL NETWORK

Milioni di persone in tutto il mondo utilizzano il Web per compiere le attività più svariate: dalle ricerche sui prodotti e sui servizi offerti dal mercato alla partecipazione a fan club, dalla divulgazione delle proprie passioni e dei propri hobby alla recensione dei prodotti acquistati. Negli ultimi anni, a fronte di queste necessità (poiché è di questo che si tratta), si sono venuti a creare molteplici tipi di ambienti online, ognuno dei quali in grado di rispondere alle diverse esigenze degli individui. Le tecnologie e gli strumenti a cui ci si riferisce quando si usa il termine collettivo “social media” includono l'insieme dei modi attraverso cui gli utenti possono esprimere le proprie opinioni in Internet. I canali principali tramite i quali i consumatori possono creare ed intrattenere relazioni tra di loro sono:

- I siti di social networking come Facebook, Twitter e LinkedIn che permettono agli individui di coltivare community di amici e condividere informazioni
- I blog e i siti individuali tenuti da persone interessate ad un argomento specifico che consentono di condividere opinioni e pareri in merito a quell'argomento
- I siti di video e photosharing come Instagram, YouTube, Vimeo e Flickr che semplificano il processo di condivisione e commento di foto e video
- Le chat room e i forum che vengono utilizzati come luoghi per incontrare persone virtualmente

⁵⁵ Diegoli G., *91 discutibili tesi per un marketing diverso*, Simplicissimus Book Farm, 2008. Articolo disponibile al sito: <http://91tesi.com>. Tesi numero 72 e 74.

- Le enciclopedie collaborative come Wikipedia che danno la possibilità a chiunque di redigere e aggiornare le pagine in esse contenute
- Le applicazioni mobile con servizi di geolocalizzazione come Foursquare che hanno la potenzialità di identificare esattamente la posizione di qualsiasi persona a livello globale.

Risulta chiaro, dunque, che i social media offrono a chiunque la possibilità di condividere idee, pensieri, relazioni e contenuti online. Potendo includere al loro interno immagini, video, testi, musica e addirittura community intere, i social media si differenziano dai media tradizionali per il fatto che qualsiasi persona può creare, commentare e completare i contenuti compresi al loro interno.

Prima di procedere con una descrizione dei social network più diffusi e più utilizzati da imprese e consumatori è necessario fare una distinzione tra i termini “social media” e “social network”. Con “social media” si indica il soprainsieme che comprende i diversi media utilizzati per comunicare online in maniera sociale ed includono blog, siti per la condivisione di foto e video, enciclopedie collaborative e molto altro. L’espressione “social network”, invece, definisce un sottoinsieme dei social media ed è utilizzata maggiormente per quei siti come Facebook e Twitter in cui le persone creano un profilo personale e interagiscono tra di loro con lo scopo di diventare parte di una comunità (basti pensare alle migliaia di gruppi che si sono formati all’interno dei social network con l’obiettivo di discutere di un qualche argomento).

Fatta questa precisazione, e ritornando al più ampio concetto di social media, fa riflettere come il già citato Meerman Scott descrive metaforicamente gli ambienti online: “Mi piace pensare al Web come a una città, perché credo che questo paragone aiuti a capire meglio ogni aspetto della vita online, inclusi i modi in cui noi utenti creiamo contenuti e interagiamo all’interno del Web. I siti delle grandi aziende corrispondono alle vetrine delle grandi vie dello shopping. Craigslist è come la bacheca all’ingresso del negozio sotto casa; eBay è una rivendita di oggetti usati; Amazon è un centro commerciale strapieno di clienti che non vedono l’ora di darvi la loro opinione. I siti dei media tradizionali, come quello del New York Times, corrispondono ai giornali locali, mentre le chat room e i forum sono i bar e i pub del mondo online. E non

possono mancare neppure le zone malfamate, ovvero i bassifondi dei siti per adulti e della spam”⁵⁶.

La popolarità dei siti di social networking come Facebook, Twitter o LinkedIn è la prova lampante che al centro della *Network Society* vi è l’individuo e le relazioni che intreccia con altre persone. Questi siti permettono di creare in maniera semplice ed intuitiva un profilo su se stessi e di usarlo per costruire una rete virtuale di amicizie da combinare agli amici offline. Facebook dichiara di avere più di un miliardo di utenti attivi almeno una volta al mese, LinkedIn ne ha più di duecento milioni, e secondo Twitter esistono più di cinquecento milioni di account⁵⁷. E va detto, inoltre, che ci sono altri milioni di persone che, pur non creando un profilo nei social network, visita questi siti per accedere ad informazioni che in alcuni casi sarebbero irreperibili altrove.

Attualmente, la categoria dei siti di social networking è composta da social network diffusi e conosciuti in tutto il mondo come Facebook, Twitter, LinkedIn e Google Plus, e da altri che non hanno ancora raggiunto una diffusione come quelli precedenti ma che sono tuttavia in rapida espansione. Di seguito l’elenco dei social network che negli ultimi anni hanno raggiunto una propagazione tale da poter rientrare in questo sottoinsieme dei social media:

- Facebook: creato nel 2004 è divenuto rapidamente il social network più diffuso al mondo (il sito⁵⁸ riporta che almeno 580 milioni di persone accedono a Facebook almeno una volta al giorno) grazie ad una rete che coinvolge tutta gli utenti di Internet offrendo la possibilità di creare gruppi, inviare messaggi di posta e condividere praticamente qualsiasi tipo di contenuto. Uno degli aspetti più utili di questo social network è la capacità di poter mettere “mi piace” o di taggare altri individui nei contenuti che vengono postati. Quando questo viene fatto, gli amici vedono l’operazione e sono quindi in grado di diffondere ulteriormente il contenuto se viene considerato interessante. Fare marketing su Facebook (ma il discorso vale in generale per quasi tutti i social network) non significa essere in grado di generare solo promozione pubblicitaria, ma anche

⁵⁶ Meerman Scott D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano, 2013.

⁵⁷ <http://www.socialbakers.com>

⁵⁸ <http://www.newsroom.fb.com>

diffondere informazioni e idee tra una rete di persone tramite gruppi. Questi sono un ottimo metodo per le organizzazioni di tenere informate le persone interessate ad un certo argomento e devono essere lo strumento per divulgare informazioni più approfondite. La gente, infatti, si unisce ai gruppi di Facebook per rimanere informata, e lo vuole fare secondo i propri tempi. Proprio come per i blog, il miglior modo per mantenere attivo un gruppo Facebook consiste semplicemente nel rendere disponibili informazioni utili. Diversamente dalle newsletter (ad esempio), che sono intrusive e gli aggiornamenti arrivano solamente quando lo decide il mittente, questi gruppi possono essere visitati quando i membri lo ritengono più comodo. Poiché Facebook sta emergendo come uno degli strumenti primari utilizzati dalle persone per rimanere in contatto con altri individui e con ciò che gli interessa, questo social network è diventato un canale di marketing fondamentale per molte imprese ma, così come succede per altri siti, il successo deriva dall'essere *Thought Leader* e dallo sviluppare informazioni che le persone vogliono assorbire e condividere⁵⁹

- Google Plus: è un'applicazione simile a Facebook, ed è il social network con la maggior crescita della storia. Dal momento del lancio, il network ha raggiunto dieci milioni di utenti in sole due settimane, ed è arrivato a più di quattrocento milioni. Anche in questo social network si possono condividere foto e video e compiere le attività comuni a questi siti, ma le differenze principali si chiamano "Cerchie" e "Hangout". La prima è l'equivalente dei gruppi di Facebook, ma a differenza di questi la connessione tra persone non deve essere accettata o ricambiata; la seconda è il termine con cui il colosso californiano ha deciso di indicare la possibilità di intrattenere videoconferenze con fino ad un massimo di dieci persone. A livello di marketing, il vantaggio principale è sicuramente il collegamento tra il social network e il motore di ricerca: una volta iscritta a Google Plus, infatti, un'impresa appare tra i primi risultati della ricerca effettuata su Google (ovviamente se l'azienda è in qualche modo collegata con quello che l'utente sta cercando)
- Twitter: definito talvolta come "microblogging", questo social network ha raggiunto la diffusione attuale grazie alla sua peculiarità principale: consentire

⁵⁹ Meerman Scott D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano, 2013.

agli utenti di scambiarsi messaggi rapidi e brevi di massimo 140 caratteri. Come per Google plus, seguire le persone non necessita un'approvazione e quindi gli individui possono diventare istantaneamente *follower* di ciò che gli interessa. Di conseguenza, il modo migliore per le aziende di crearsi una rete di seguaci consiste nel prendere parte alle conversazioni degli utenti. Il vantaggio principale di questo social network è rappresentato da un motore di ricerca "interno"⁶⁰ che offre la possibilità di sapere quando il profilo viene citato. Poter monitorare i commenti relativi all'azienda è infatti un ottimo modo per questa di conoscere la propria reputazione nel network, nel quale è possibile, inoltre, effettuare ricerche per parole chiave tramite applicazioni client come TweetDeck o Hootsuite. In un'ottica di marketing, molte aziende usano Twitter per comunicare ai clienti uscite di prodotti e offerte speciali in quanto proprio la natura del microblogging consente di aggiornare i consumatori praticamente in tempo reale e senza ingrandire il messaggio con comunicazioni superflue

- LinkedIn: uno dei primi social network lanciati in rete, può essere definito come "social network professionale"⁶¹ in quanto il suo scopo principale è quello di mettere in contatto persone che lavorano in ambienti affini. Il contenuto più importante postabile su LinkedIn è il Curriculum Vitae digitale, e gli altri utenti possono confermare le abilità che vengono indicate. Proprio per il suo scopo di nascita, questo social network viene utilizzato dalle imprese per mostrare ai consumatori chi è, cosa fa, che posizioni sono libere al suo interno, e altre informazioni; e dai professionisti per cercare clienti, incontrare partner di business, per condurre ricerche di mercato, per promuovere eventi ed avere informazioni sui competitor
- Vine: social network di ultima generazione (è stato lanciato nel 2013) questa applicazione consente di inviare e condividere video di sei secondi. Data la brevità dei contenuti, il paragone con Twitter è quasi immediato, ed infatti è stato proprio questo social network a crearlo. Per le imprese e per il marketing in particolare, la sfida principale consiste nel far conoscere il prodotto, nel raccontare una storia, nel breve tempo messo a disposizione

⁶⁰ <http://www.search.twitter.com>

⁶¹ Prunesti A., *Social media e comunicazione di marketing*, Franco Angeli Management, Milano, 2009.

- Squidoo: questo social network è molto diverso da quelli descritti fino ad ora in quanto, invece di essere basato su profili individuali, si basa sulle competenze delle persone in argomenti di nicchia. Squidoo è incentrato su “lenti online” (in altri termini si tratta di parole chiave): un utente ricerca una determinata parola o competenza e, una volta controllata la lente su un certo soggetto, viene indirizzato su siti che possono essergli utili. Detto ciò, è chiaro come questo social network possa essere utilizzato dalle imprese come leva di marketing gratuita per far conoscere le qualità del prodotto o servizio offerto.

Ulteriori considerazioni devono poi essere fatte in merito ai social network locali e ai siti di shopping. Per quanto riguarda i primi, va ricordato come molti paesi abbiano dei propri social network a volte anche più diffusi di Facebook. Per esempio, il sito giapponese Mixi è molto popolare, così come lo è Orkut in India e in Brasile. In Olanda Hyves è il secondo sito più visitato dopo Google e ha più utenti di Facebook, LinkedIn e Twitter messi insieme. Questo dimostra come il marketing richieda adattamento: se un brand si vuole espandere a livello globale deve sicuramente essere presente nei social network principali, ma in molti casi per farsi conoscere da più persone in determinati mercati è necessario adattarsi alle culture locali. Relativamente ai siti di shopping, è vero che questi non sono dei veri e propri social network in quanto non ne mostrano le caratteristiche tipiche descritte in precedenza, però è altrettanto vero che in siti come Amazon si contano migliaia di utenti registrati, migliaia di recensioni, di commenti e di conversazioni fra consumatori. Sicuramente questi siti non offrono le stesse opportunità dei network principali, ma se da un commento lasciato da un'impresa su una caratteristica difettosa di un prodotto un utente finisce per visitare il sito aziendale, a livello di *awareness* c'è solo da guadagnarci.

Nonostante non possa sembrare, il marketing sui social network è un'operazione molto difficile, soprattutto perché le comunità online (ma ovviamente anche il singolo consumatore) disdegnano i messaggi pubblicitari troppo evidenti. Il marketing e le attività promozionali su questi siti comportano spesso che un brand crei pagine per costruire ed espandere un seguito online, piuttosto che per pubblicizzare direttamente i propri prodotti. Questo non significa non vendere, poiché il primo passo per vendere è portare le persone dentro il processo di vendita. Se le aziende riescono a fornire

contenuti interessanti e di valore, se il contenuto viene targetizzato per un pubblico specifico, se le persone vengono incoraggiate ad entrare in contatto con il prodotto, se in generale il potenziale dei social network viene sfruttato, il risultato sarà sicuramente un incremento delle vendite, con l'aggiunta che le persone non si saranno "stancate" di sentir parlare dello stesso brand⁶².

La semplicità e la flessibilità di utilizzo dei social media hanno generato la molteplicità dei social network attivi in rete, ognuno caratterizzato da un'estrema personalizzazione dei contenuti e delle funzioni. Come si è visto, alcuni hanno natura prettamente comunicativa, altri sono più adatti alla collaborazione online, altri ancora rendono particolarmente agevole operazioni quali la condivisione di file multimediali e lo scambio di opinioni su prodotti e servizi. Indipendentemente dalle "forme" assunte, i social network sono caratterizzati da alcune logiche di fondo che, nel loro insieme, costituiscono gli elementi del cambiamento in atto. L'aspetto dominante è naturalmente quello della relazione: i social network sono la concretizzazione, all'interno degli spazi interconnessi della rete, di processi comunicativi tra esseri umani che si incontrano e si scambiano informazioni, immagini, video, idee e, attraverso di essi, conoscenze, creatività, ma anche emozioni, affetti, sogni, speranze e frammenti di identità. Oltre che intrinsecamente relazionali, i canali social sono anche spazi di condivisione, collaborazione e partecipazione. Essere membro di un social network corrisponde in larga misura proprio a condividere qualcosa di sé e della propria identità o delle risorse che si possiedono⁶³. Il recente affermarsi dei social network nell'ambito del Web 2.0 è, infatti, strettamente correlato al bisogno degli individui di disporre di luoghi, alternativi a quelli fisici, nei quali gli utenti sono invitati non solo a partecipare passivamente quanto, piuttosto, a contribuire in maniera attiva alla generazione dei contenuti informativi presenti. I nuovi ambienti online, quindi, sublimano i propri confini per assumere il ruolo di aggregatori di persone e soddisfare il bisogno crescente di condivisione, interazione, collaborazione e socialità⁶⁴.

⁶² Meerman Scott D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano, 2013.

⁶³ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

⁶⁴ Solima L., *Social network: verso un nuovo paradigma per la gestione della domanda culturale*, Sinergie: Italian journal of Management, 2012. Abstract disponibile al sito: <http://www.sinergiejournal.it>

1.5 – IL SOCIAL MEDIA MARKETING

Il Social Media Marketing, o abbreviato SMM, è il termine con cui viene indicata quella branca del marketing, diffusasi con l'esplosione dei canali digitali, che si occupa della gestione della comunicazione integrata su tutte le piattaforme che il Web 2.0 ha messo a disposizione⁶⁵. Lo scopo del SMM è quello di creare conversazioni e relazioni con i consumatori che possano avvicinare mittente e destinatario, puntando sul passaparola⁶⁶ virale che si viene a generare grazie alle caratteristiche dei mezzi di comunicazione della *Network Society*.

Visti i tratti della società attuale, infatti, la rete e i social media non sono più canali che un'azienda può decidere o meno di utilizzare per fare marketing e comunicazione. Autocomunicazioni di massa e social media rappresentano una rete all'interno della quale ogni impresa partecipa sul mercato è sicuramente presente. Anche se non è propria intenzione, perché magari ancorata al passato e quindi ai media tradizionali, ogni azienda è in rete in quanto oggetto delle conversazioni spontanee che costantemente si producono tra i circa due miliardi di individui che popolano la rete globale e che materializzano l'ipotesi centrale del *Cluetrain Manifesto* secondo cui i mercati sono appunto delle conversazioni⁶⁷. Ipotesi confermata anche Lloyd Salmons, primo chairman dell'Internet Advertising Bureau Social Media Council, che ha recentemente affermato che “il social media marketing non riguarda solo i grandi network come Facebook, ma riguarda in generale il fatto che le marche abbiano conversazioni”⁶⁸. Un'impresa e il relativo brand è presente nelle critiche o negli apprezzamenti che un blogger esprime nel suo sito, è presente nei gruppi creati dai consumatori sui social network, è presente nelle news dei media tradizionali rielaborate dalla rete, e ancora è presente nei video-parodia amatoriali condivisi su YouTube.

Dati questi presupposti è quindi necessario che la funzione primaria del marketing non si limiti alle attività di concept e design del prodotto o servizio che si vuole

⁶⁵ <http://www.wikipedia.org>

⁶⁶ Il passaparola (in inglese WOM – word of mouth) è ciò che sta alla base del marketing virale e che origina la diffusione esponenziale di un contenuto ad elevato interesse per gli individui.

⁶⁷ Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto*, Perseus Books, New York, 2000.

⁶⁸ Abstract disponibile al sito: <http://www.mad.co.uk>

pubblicizzare, ma che si allarghi anche alla definizione dei valori e della mission aziendale, oltre che dell'identità del brand.

Al fine di adottare una strategia di social media marketing soddisfacente, è necessario suddividere i media in tre categorie che, messe in relazione ed integrate alle indicazioni strategiche, finanziarie e creative, sono in grado di generare traffico attorno al brand e di aumentarne l'*awareness*. Queste tre categorie possono essere definite con i termini *Owned Media* (canali/media posseduti), *Earned Media* (media guadagnati) e *Paid Media* (media comprati), come le ha classificate Di Fraia nella sua opera *Social Media Marketing*.

- **Owned Media:** questi sono i media già in possesso dell'azienda e comprendono il sito istituzionale dell'impresa (il cosiddetto *brand site*), i siti interni come l'intranet, eventuali siti specifici di alcuni prodotti/servizi, blog aziendali e pagine e canali sui principali social media come Facebook e Youtube. All'interno di questa categoria assume un ruolo centrale l'importanza di creare una comunità tramite la *newsletter*, grazie alla quale si potranno in seguito svolgere attività di *Direct Email Marketing*, CRM (*Customer Relationship Management*) e *Community Building*. I canali elencati devono essere analizzati in termini di contenuto, design e servizi, in modo integrato e attraverso una strategia condivisa; integrazione che non riguarda solo i canali stessi, ma anche l'azienda nel suo complesso in quanto ci sono persone e dinamiche relazionali all'interno di un'impresa che è auspicabile mettere in relazione con i piani di marketing e di comunicazione. I social media devono essere progettati con l'obiettivo di offrire un'esperienza omogenea ed integrata, oltre che di valore ovviamente, nei confronti dell'utente interno ed esterno. Questa omogeneità non va tuttavia confusa con l'uniformità, la strategia deve essere unica ma non deve essere adottata in modo uguale su ogni mezzo di comunicazione. E' molto facile, infatti, commettere l'errore di adottare per un media un'attività che ha avuto successo su un altro completamente diverso (ad esempio Internet e televisione), ma ogni strumento ha la sua esperienza di lettura e di interazione, i suoi format narrativi e i suoi modelli di usabilità sociale⁶⁹.

⁶⁹ Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

- **Earned Media:** all'interno di questa categoria ci sono principalmente i social network e le community online come i blog. Questi, infatti, hanno definitivamente sancito il concetto che i mercati sono conversazioni, luoghi in cui le persone scambiano idee e opinioni sui prodotti, imprese e marche, senza il filtro dei mezzi di comunicazione come è avvenuto per tutto il Novecento. Data la natura di questi strumenti che facilita la diffusione delle reputazioni tramite il passaparola, è fondamentale saper ascoltare le conversazioni che hanno luogo nelle comunità per capire i bisogni e le esigenze dei consumatori. Poiché si tratta di canali da guadagnare e non già in possesso delle organizzazioni, è fondamentale esporre la questione relativa al budget: a differenza del marketing tradizionale, in cui l'investimento è rivolto all'acquisizione di spazi pubblicitari nei mass media, in questi canali le spese devono essere rivolte alla gestione delle persone, al loro lavoro, alla produzione dei contenuti, alla costruzione di relazione e, di conseguenza, all'ascolto. Il budget, quindi, si sposta semplicemente dalla produzione e dalla pianificazione, che sui mass media assorbiva la quota preponderante, alla gestione e al mantenimento, attività che richiedono molto tempo e risorse uomo⁷⁰. Altrettanto importante, inoltre, è Google (il luogo più frequentato in rete insieme a Facebook) e la necessità di compiere attività di SEO (*Search Engine Optimization*). Essere ai primi posti dei risultati di ricerca di questo sito è infatti fondamentale per raggiungere un numero sempre maggiore di persone e per ottenere, in seguito, un contatto diretto.
- **Paid Media:** questi canali, ovvero quelli che si possono comprare in rete, sono di diverse tipologie. E' possibile acquistare banner pubblicitari, investire su Google sia nei circuiti editoriali di AdSense o nei risultati a pagamento della ricerca tramite il SEM (*Search Engine Marketing*), e ancora avviare campagne pubblicitarie su social media come Facebook e YouTube⁷¹ dove è possibile targettizzare il pubblico in base a caratteristiche demografiche come sesso, età, città di residenza e altro ancora. Merita una particolare riflessione il sito di

⁷⁰ Di Fraia G., Op. cit.

⁷¹ Su Facebook tali attività prendono il nome di "campagne sponsorizzate", mentre la pubblicità su YouTube è costituita principalmente dai video pre-roll, ovvero quei video pubblicitari che compaiono sullo schermo prima che inizi il video che si è cercato.

Google: l'egemonia di questo motore di ricerca sposta il valore sui contenuti (rispetto ad una comunicazione di forte impatto visivo tipica dei media tradizionali) in quanto le persone, proprio attraverso Google (ma comunque attraverso i motori di ricerca in generale), esprimono i propri bisogni con le parole che digitano. Questo è il processo di marketing che intercetta Google: dalle parole ai bisogni, dai bisogni all'acquisto. Ed è per questo che Google, registrando i desideri e i problemi delle persone, è diventata l'agenzia pubblicitaria più grande ed innovativa del mondo, in più disponibile a tutti⁷².

Come è emerso nei capitoli precedenti, anche da questa descrizione risulta chiaro che il marketing digitale è ben lontano da quello generalista di tipo *push* che opprime il consumatore e lo spinge verso l'azienda, configurandosi invece come un marketing di tipo *pull*, ovvero voluto, richiesto, richiamato direttamente dalle persone mentre cercano e navigano. Ascoltare, partecipare, aggregare, saper dare informazioni utili e creare valore per il destinatario del messaggio sono quindi le attività principali del marketing digitale, fermo restando che far parlare tra loro le persone è ancora più importante che parlare alle persone.

1.6 – OPPORTUNITA' E MINACCE DEL SOCIAL MEDIA MARKETING

Si è detto che in una società come quella attuale in cui la rete rientra nella vita quotidiana degli individui, scegliere di adottare strategie di social media marketing non è un'opzione, bensì quasi un obbligo per le imprese che vogliono continuare a mantenere un certo vantaggio competitivo o a guadagnarne di ulteriore. Nonostante queste considerazioni, ci sono ancora molte aziende e molti professionisti che rimangono scettici di fronte alla possibilità di intraprendere strategie di marketing digitale. E questo avviene per due motivi principali: in primo luogo vi è la paura di non

⁷² Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011.

saper gestire un feedback negativo e rischiare, di conseguenza, di far diffondere una cattiva reputazione; in secondo luogo, secondo molti, gli investimenti rivolti ai mezzi del Web 2.0 non sono in grado di essere misurati in termini di ROI (*Return Of Investment*). Quest'ultima affermazione, tuttavia, è vera fino ad un certo punto in quanto dipende dal tipo di media che si vuole utilizzare per le proprie attività di comunicazione. Giusto per fare un esempio, i siti di magazine online in cui è possibile comprare dei banner pubblicitari sono in grado ormai di fornire, al termine della campagna, i risultati della stessa tramite indicatori come le *Impressions*, i *Click*, il *CTR* e alcuni anche il *Bounce Rating*⁷³. Come per tutte le cose “nuove” si tende a mettere in risalto gli aspetti negativi, probabilmente per i motivi appena scritti, ma alla fine di questo capitolo risulterà chiaro che le minacce di questi strumenti sono di gran lunga superate dalle opportunità che essi offrono.

Le principali minacce del social media marketing sono:

- Il tempo che bisogna dedicarci: a maggior ragione in caso di richieste specifiche da parte dei consumatori o di giudizi negativi da parte della rete non è possibile lasciar passare troppo tempo prima di dare una risposta
- La percezione di perdita di controllo: date le migliaia di siti, blog, magazine e social network presenti nel web è difficile riuscire a gestire tutta la comunicazione che ruota attorno ad un marchio e, di conseguenza, vi è il rischio che la *brand identity* non sia recepita dai consumatori nello stesso modo con cui l'impresa vuole che sia compresa
- La mancanza di regole: il bello, ma in questo caso anche il brutto, della rete è che è un terreno fertile per sperimentare, per provare ad avere successo. L'assenza di linee guida fa sì che molte imprese si accontentino del vantaggio competitivo che già possiedono per paura di intaccarlo con mosse sbagliate⁷⁴.

⁷³ In una campagna di Web Banner, il termine Impressions indica le persone che hanno visto il banner (quindi le persone che sono entrate nel sito dove il banner è pubblicato), Clicks indica le persone che hanno cliccato sul banner e sono state quindi reindirizzate su un altro sito, il CTR (Click-Through-Rate) è la percentuale di persone che hanno cliccato sul banner dopo averlo visto (la formula è: clicks/impressions * 100), infine il Bounce Rating è la percentuale di persone che, dopo aver cliccato sul banner, sono uscite dal sito su cui erano state indirizzate entro 30 secondi.

⁷⁴ <http://www.jeffbullas.com>

In generale, è la paura di ciò che non si conosce a frenare quelle imprese che non hanno ancora costruito una presenza solida sul web. Il fatto è che ormai qualunque azienda è in rete per svariati motivi anche senza volerlo, quindi la cosa migliore è far sì che le persone parlino dei brand come le imprese vogliono che venga fatto, e non rimanere passivi di fronte ad una conversazione che sta comunque avendo luogo.

Le opportunità, invece, offerte dal social media marketing sono sintetizzate dalle possibilità di:

- Informare in modo più accurato i consumatori sull'azienda, sulla sua storia, sul brand e sui prodotti
- Sfruttare il passaparola degli ambienti online
- Instaurare relazioni dirette (*one-to-one*) con i consumatori
- Ascoltare il modo diretto gli utenti della rete
- Usufruire della convergenza multimediale del Web 2.0 per diffondere i contenuti su più social media

L'elenco di cui sopra porta ad una conclusione fondamentale: le imprese possono sfruttare le caratteristiche del Web 2.0 per varcare i confini con soluzioni fino a poco tempo fa ritenute impensabili. L'insieme delle possibilità messe a disposizione dalla rete conduce, se queste sono sfruttate a dovere, alla creazione di un network di contatti e relazioni, all'incremento di *brand awareness* e, di conseguenza, all'aumento delle vendite. Anche se quest'ultimo aspetto non è scontato, le aziende possono puntare ad un'espansione globale senza precedenti. Infatti mentre prima dell'avvento della rete le imprese erano principalmente focalizzate sui mercati domestici (eccezion fatta per le grandi multinazionali) e potevano affacciarsi in quelli esteri solo dopo aver raggiunto una certa crescita, ora grazie ad Internet qualunque azienda può raggiungere i consumatori di qualsiasi area geografica, servire mercati di nicchia precedentemente sconosciuti e farsi conoscere a livello globale senza necessariamente allargare la propria struttura.

Il social media marketing non è un'attività che garantisce successo a priori, ne tanto meno immediato. E' un nuovo modo di fare marketing che, come i precedenti, non porta agli esiti sperati se non viene utilizzato in maniera coerente nei confronti di tutti gli

aspetti economici in cui si esprime, ma che, se impiegato al meglio, porta a risultati difficilmente raggiungibili con altri mezzi.

1.7 – IL CONTESTO DIGITAL, SOCIAL E MOBILE IN ITALIA E IN EUROPA: ALCUNI NUMERI

Con una popolazione di 61,5 milioni di abitanti, l'Italia ha 35,5 milioni utenti Internet, 26 milioni di utenti Facebook attivi e ben 97 milioni di abbonamenti mobile attivi, il 58% in più rispetto al totale della popolazione⁷⁵. In altri termini, una persona su due ha due SIM card. Ma come si posiziona l'Italia rispetto al resto d'Europa nell'utilizzo dei social media e dei dispositivi mobile? E quali comportamenti la caratterizzano?

“We Are Social”⁷⁶ ha pubblicato il report “Social, Digital & Mobile in Europa 2014”, una panoramica della popolazione europea sull'utilizzo di Internet, social e mobile che sottolinea quanto il mondo online sia penetrato nella vita di tutti i giorni delle persone. Il confronto tra l'Italia e gli altri paesi europei è risultato molto interessante: la penetrazione di Internet in Italia è del 58%, mentre la media europea è del 68%; la penetrazione dei social network (ovvero utenti attivi su di essi) in Italia è del 42%, la media europea è del 40%; infine gli abbonamenti mobile attivi in Italia sono del 158%, contro il 139% della media europea. Se da una parte gli italiani sono ben al di sotto della media per quanto riguarda la possibilità di accedere alla rete, dall'altra sono senza dubbio davanti rispetto al continente europeo in termini di ore trascorse online e di utilizzo dei social media, soprattutto via mobile (smartphone e tablet).

Per quanto riguarda la penetrazione di Internet l'Italia si posiziona quindi ben 10 punti percentuali (58% contro 68%) al di sotto della media europea e i paesi che primeggiano in termini di questo indicatore sono quelli scandinavi (l'Islanda ha una penetrazione del

⁷⁵ <http://www.wired.it>

⁷⁶ <http://www.wearesocial.it>

95%), il Regno Unito (87%), la Germania (84%) e la Francia (83%). Nel belpaese il tempo medio speso su Internet ogni giorno è di 4,7 ore tramite laptop e desktop , e di 2,2 ore accedendo tramite mobile. Un tempo molto alto se paragonato ad altri paesi: in Germania non si raggiungono le 4 ore e in UK le 4,1 via desktop, e i francesi, per esempio, ne spendono 1,4 via mobile e gli inglesi 1,6.

Relativamente ai social media, in Europa ci sono 293 milioni di utenti attivi (il 40% della popolazione totale) e il 66% di questi vi accede tramite mobile. In questo campo i dati italiani sono in linea con la media europea: gli utenti attivi sono il 42% della popolazione (contro il 40%), e il 62% di questi utenti accede ai social media attraverso il proprio dispositivo mobile (contro il 66%). L'Italia, inoltre, è uno dei paesi in Europa dove si spende più tempo nei social network, ben 2 ore, circa mezz'ora in più al giorno rispetto alla media europea.

Per quanto concerne il mobile, infine, gli smartphone hanno una penetrazione del 41% sul totale della popolazione italiana. Il 92% dei possessori di smartphone utilizza il proprio dispositivo per cercare informazioni sui prodotti e il 30% ha effettuato almeno un acquisto tramite cellulare. Numeri incoraggianti per l'e-commerce ma che fungono anche un avvertimento: ogni attività commerciale, per rimanere competitiva, dovrebbe avere un sito ottimizzato per mobile. Il 32% dei possessori di smartphone, infine, usano questo device per accedere ai social network. La percentuale di abbonamenti di telefonia mobile che sono collegati via 3G è del 52% (contro il 41% della media europea), e le connessioni Internet stanno diventando sempre più veloce e in grado di caricare i contenuti più pesanti più facilmente⁷⁷.

⁷⁷ <http://www.wired.it>

CAPITOLO 2

L'IMPRESA, IL BRAND E IL SETTORE DI RIFERIMENTO

In questo capitolo verrà delineato l'ambito in cui il brand Smith Optics prende forma, lo scenario in cui si esprime. Partendo dall'analisi di Safilo Group Spa, realtà multinazionale complessa operante nel fashion & luxury, il focus si concentrerà poi sul marchio oggetto di studio, ed infine sul settore di riferimento.

Questa analisi può essere vista in duplice ottica in quanto impresa e mercato saranno esaminati dapprima a livello generale e successivamente approfonditi più dettagliatamente. Difatti, così come si passerà dal descrivere l'impresa per poi concentrarsi su uno dei marchi del *brand portfolio*, allo stesso modo si illustrerà prima il mercato principale dell'azienda, ed in seguito quello servito dal brand, che in questo caso coincide solo in parte con quello del Gruppo.

Inoltre, dopo una descrizione dei principali competitors dell'azienda e del brand, verrà introdotto il tema centrale del lavoro: l'espansione globale del marchio. Nell'ultimo paragrafo, infatti, si spiegheranno gli strumenti con cui Smith intende perseguire questo obiettivo.

2.1 – L’IMPRESA: SAFILO GROUP SPA⁷⁸

2.1.1 – LA STORIA

Il Gruppo Safilo nasce nel 1934, quando Guglielmo Tabacchi acquista, a Calalzo di Cadore, il primo complesso industriale italiano produttore di lenti e montature attivo dal 1878 e fonda la società operativa del Gruppo, Safilo (Società Anonima Fabbrica Italiana Lavorazione Occhiali) S.p.A. Per consentire uno sviluppo crescente nel 1964 viene aperto lo stabilimento di S. Maria di Sala, in provincia di Venezia, dove viene trasferita prima la produzione delle montature, e successivamente gli uffici amministrativi. Nel 1973 viene acquistato il centro servizi di Padova, dove nel 1975 si sposta il settore distributivo dei prodotti e nel 1977 gli uffici, la sede amministrativa e quella commerciale.

Con lo scopo di favorire l’espansione commerciale verso i mercati esteri, a partire dagli anni ’80 vengono istituite o acquisite le prime filiali commerciali in vari paesi europei quali Belgio, Spagna, Germania, Francia e Svezia e, nel 1986, il Gruppo acquista il controllo della società Starline Optical Corp., una delle più importanti aziende commerciali degli Usa nel settore dell’occhialeria.

Sempre in questi anni, Safilo entra in nuovi segmenti di mercato dell’occhialeria di lusso intuendo le potenzialità del mercato e facendosi promotore di una riqualificazione del prodotto occhiale che ormai si identifica non più solo come un mezzo correttivo della vista, ma come un accessorio di moda. Da qui in poi iniziano ad entrare nel portafoglio di Safilo marchi prestigiosi come Gucci (1988), Christian Dior (1996), Max Mara (1997), Fossil (1999), Yves Saint Laurent (2001), Bottega Veneta (2002), Alexander McQueen (2002), Marc Jacobs (2004), Boss (2006), Hugo (2007), Max&Co. (2007), Boss Orange (2010), Tommy Hilfiger (2010) e Fendi (2014). Nel 1988 viene inaugurata la nuova sede centrale del Gruppo a Padova in cui vengono spostate tutte le direzioni, gli uffici e i centri design; nel 1990 entra in funzione il nuovo stabilimento di Longarone, che rappresenta una delle realtà tecnologicamente più avanzate nel settore e

⁷⁸ I dati presenti in questo capitolo sono stati estrapolati dal sito <http://www.safilo.com> e dal profilo istituzionale presente nel comunicato stampa di giugno 2014, in quanto capaci di fornire le informazioni che hanno permesso di presentare una panoramica accurata dell’azienda.

da lì a pochi anni il Gruppo inizia a potenziare la propria rete distributiva in Europa e nel resto del mondo dando vita ad ulteriori filiali commerciali.

Nel marzo 1996 entra a far parte del Gruppo la società americana produttrice di occhiali sportivi Smith Optics Sport Inc. e sempre nello stesso anno acquista la società austriaca Carrera Optyl, ampliando così di fatto il proprio portafoglio prodotti che da quell'anno comprende anche occhiali da sole tecnici e prodotti sportivi come maschere e caschi da sci.

All'inizio del 2000 il Gruppo presenta importanti novità, sia dal punto di vista produttivo e logistico, sia relativamente alle linee strategiche e operative: nel 2001, infatti, viene costruito e inaugurato il nuovo magazzino centralizzato presso la sede centrale di Padova (una struttura all'avanguardia e altamente automatizzata) e Vittorio Tabacchi lancia un'Offerta Pubblica di Acquisto, attraverso la quale acquisisce la maggioranza del capitale di Safilo Spa.

Negli anni successivi il Gruppo si dota di sistemi avanzati di gestione della clientela, il cosiddetto *Customer Relationship Management* (CRM), che comprende la concentrazione a Padova e l'ampliamento dei servizi di *Call Center* europei e, a partire dal 2004, al fine di rispondere in modo sempre più efficace ai cambiamenti e alle esigenze del mercato, vengono potenziate e riorganizzate le funzioni di marketing e di vendita.

Nel dicembre 2005 Safilo si quota alla Borsa di Milano attraverso un'offerta globale composta da un'Offerta Pubblica di Vendita e di Sottoscrizione (OPVS) e il 19 ottobre 2009 il Consiglio di Amministrazione approva un piano di ricapitalizzazione della Società da realizzare nel contesto di un accordo d'investimento vincolante sottoscritto da HAL Holding N.V., Only 3T. Spa. e Safilo.

Il 29 marzo 2010, ad operazione conclusa, l'Assemblea degli Azionisti nomina il Consiglio di Amministrazione e l'azionista di maggioranza che diventa Multibrands Italy B.V., controllata da HAL Holding N.V., una società di investimenti olandese.

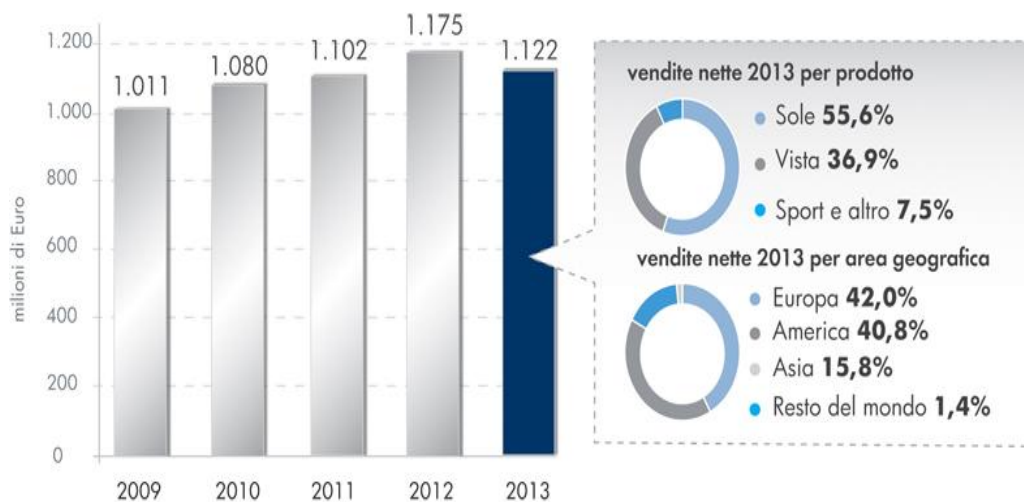
Nell'aprile 2012 viene perfezionata l'acquisizione di Polaroid Eyewear, che entra quindi a far parte del portafoglio dei brand di proprietà.

Safilo è un'impresa multinazionale presente ormai da 80 anni nel mercato dell'occhialeria ed è attiva nella creazione, nella produzione e nella distribuzione di occhiali da vista, da sole e occhiali sportivi di alta qualità. E' il secondo produttore

mondiale di occhiali per giro d'affari e uno dei primi tre produttori e distributori mondiali di occhiali sportivi. Il modello di business prevalentemente *wholesale* di Safilo è articolato in modo da presidiare tutta la filiera produttivo-distributiva, garantendo così il controllo di tutte le fasi che comprende la catena del valore: design e sviluppo prodotto, ricerca e sviluppo, produzione, marketing, comunicazione e distribuzione.

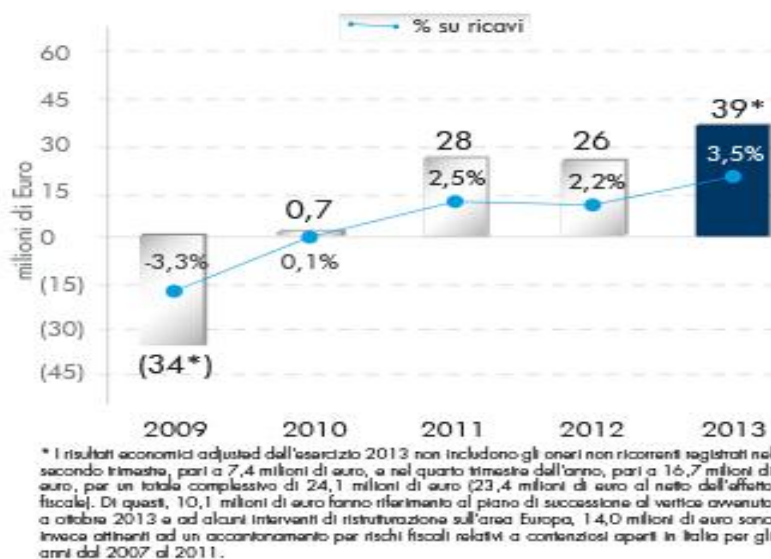
2.1.2 – PRINCIPALI DATI ECONOMICO-FINANZIARI

Ricavi:



Fonte: <http://www.safilo.com>

Risultato netto:



Fonte: <http://www.safilo.com>

Business del Gruppo suddiviso per area geografica (dati 2013):

- Europa:
Fatturato: 470,8 milioni € (42,0% delle vendite totali)
Filiali: 14 - Stabilimenti: 3 in Italia e 1 in Slovenia
- America:
Fatturato: 457,9 milioni € (40,8% delle vendite totali)
Filiali: 6 - Stabilimenti: 1 a Salt Lake City, USA
- Asia:
Fatturato: 177,5 milioni € (15,8% delle vendite totali)
Filiali: 8 - Stabilimenti: 1 a Suzhou, Cina
- Resto del mondo:
Fatturato: 15,4 milioni € (1,4% delle vendite totali)
Filiali: 2

2.1.3 – LA STRUTTURA PRODUTTIVA E DISTRIBUTIVA

La piattaforma produttiva di Safilo è composta da sette stabilimenti di proprietà, tre dei quali situati in Italia, uno in Slovenia, uno in Scozia, uno negli Stati Uniti e uno in Cina. La multinazionale ha deciso di esternalizzare parte della produzione per ottimizzare la capacità produttiva dei propri stabilimenti, ridurre i costi e soddisfare esigenze specifiche dei consumatori asiatici (*Asian fitting*), ma, nonostante questo, sia per la produzione interna che per quella in *outsourcing*, l'attività di controllo della qualità è gestita direttamente dal Gruppo. Grazie ad una struttura industriale flessibile e tecnologicamente all'avanguardia, il Gruppo è così in grado di produrre e commercializzare tutti i prodotti del suo portfolio.

La struttura distributiva è costituita da quattro centri principali, con sede a Padova, a Parsippany (New Jersey, Usa), a Denver (Colorado, Usa) e a Hong Kong, e da altri centri distributivi minori, che assicurano un ottimale livello di servizio e una presenza capillare sul territorio. Safilo infatti vende i propri prodotti in circa 130 Paesi, tramite 30 filiali commerciali e oltre 170 distributori indipendenti. Ciascuna filiale coordina una rete consolidata di agenti locali, che operano prevalentemente in esclusiva, raggiungendo una clientela di oltre 90 mila punti vendita, tra cui ottici, optometristi, oftalmologi, catene di distribuzione, *department store* e altri rivenditori specializzati.

2.1.4 – LE STRATEGIE D'IMPRESA E LE ATTIVITA' DI MARKETING

Dopo il completamento del piano di ricapitalizzazione della Società avvenuto a fine marzo 2010, l'azienda sta lavorando alle future attività di sviluppo e alla definizione degli obiettivi economico-finanziari di medio termine. Attualmente le strategie della Società si basano sui seguenti tre pilastri:

- 1) Rafforzamento della gestione del portafoglio marchi
- 2) Rafforzamento della rete distributiva ed espansione in nuovi mercati
- 3) Miglioramento della capacità finanziaria

1) E' intenzione di Safilo continuare a migliorare il proprio *brand portfolio* tramite piani strategici in grado di consolidare i marchi di proprietà, potenziare ulteriormente la gestione dei principali marchi in licenza e di gestire in modo ancor più selettivo i marchi in licenza "minori". Per tutti i brand in licenza del Gruppo, infatti, l'azienda offre la propria capacità di sviluppo prodotto, produzione e distribuzione, implementando strategie "ad hoc" capaci di rendere le partnership il più redditizie possibili. Per quanto riguarda le due tipologie di brand, mentre per i marchi in licenza (che rappresentano circa l'80% dei ricavi totali) Safilo adotta un approccio personalizzato al fine di concludere accordi che siano soddisfacenti per entrambe le parti, per i marchi di proprietà, l'azienda si sta impegnando per aumentare la domanda e la percentuale di fatturato che deriva da questi brand, continuando ad investire nelle attività pubblicitarie, commerciali e promozionali.

2) Anche a livello distributivo, l'obiettivo è migliorare gli *asset* nei mercati in cui già l'impresa opera, ma allo stesso tempo di espandersi in quei mercati che offrono alte potenzialità di crescita. Nei mercati già serviti, le attività principali adottate sono la continua selezione e segmentazione della rete di distribuzione *wholesale*, il miglioramento del *sell-out* dei punti vendita supportandoli nel visual merchandising, nella gestione dell'assortimento e delle categorie di prodotto, e l'implementazione di una strategia distributiva selettiva con meno punti vendita ma più qualificati. Invece, nei mercati con alti tassi di crescita come Cina, India, Brasile, Russia ed Europa dell'Est, Safilo è in continua espansione grazie ad una presenza diretta e all'individuazione di partner locali che vantano uno stretto controllo sulla distribuzione e una rete di vendita altamente qualificata.

3) Per raggiungere questo obiettivo Safilo sta razionalizzando l'offerta di prodotto e i processi di sviluppo e sta riorganizzando la struttura manifatturiera. Avendo da sempre sottolineato il contenuto tecnologico dei propri prodotti, ed avendo puntato sul design, sullo sviluppo e sull'innovazione, l'azienda può diventare più efficiente e ridurre tempi e costi di sviluppo e di industrializzazione dei prodotti senza compromettere il valore e la qualità percepiti nei prodotti stessi. Relativamente alla struttura manifatturiera, questa rappresenta il pilastro principale e la prima leva indispensabile per il rafforzamento dell'efficienza per la profittabilità del gruppo. Per questo motivo, la produzione in Italia verrà eseguita principalmente in due siti produttivi, quello di S.

Maria di Sala e quello di Longarone, razionalizzando così strutture e fasi di produzione multiple, che saranno riforniti dal nuovo sito produttivo cinese che costituisce il più grande progetto a lungo termine per la creazione di valore a livello produttivo.

Le strategie di marketing e comunicazione si dividono essenzialmente in attività dirette ai consumatori e attività di trade marketing incentrate sul punto vendita. Le strategie dirette ai consumatori rappresentano circa i due terzi dell'investimento pubblicitario e promozionale del Gruppo e i principali canali utilizzati sono la stampa (settimanali e mensili), le affissioni, le sponsorizzazioni (soprattutto nei brand legati al settore sportivo come Smith Optics e Carrera), e le pubbliche relazioni nei confronti di giornalisti ed opinion leader nei settori della moda, dello spettacolo e dello sport. Le attività di trade marketing sono poi di fondamentali per indirizzare al meglio la scelta dell'acquirente finale e di conseguenza i principali strumenti utilizzati sono materiali espositivi per l'interno del punto vendita come banner e display, allestimenti particolari in vetrina, corsi di formazione e materiali di formazione/aggiornamento sulle caratteristiche dei prodotti.

Mentre per i marchi di proprietà la scelta delle attività e dei canali di comunicazione a supporto della strategia e degli obiettivi di marketing è fortemente legata alle strategie aziendali e viene quindi presa dal brand manager in accordo con i top manager dell'azienda, tutte le attività ed i materiali di comunicazione a sostegno dei marchi in licenza sono concordati con i licenzianti del brand. I contratti di licenza prevedono, infatti, l'obbligo per il licenziatario (che trae beneficio dalle attività pubblicitarie e promozionali effettuate direttamente dai titolari stessi) di investire ogni anno in attività di comunicazione importi calcolati sulla base delle vendite nette realizzate nell'anno precedente. Negli ultimi anni, i costi promozionali e di pubblicità sostenuti dal Gruppo, inclusi tra le spese di vendita e di marketing, sono stati di circa il 10% dei ricavi consolidati.

2.1.5 – IL PORTAFOGLIO MARCHI

Safilo gestisce un portafoglio marchi propri e in licenza selezionati in base a criteri quali posizionamento competitivo, prestigio internazionale e segmentazione della clientela. I marchi propri, chiamati anche *House Brand*, sono Carrera, Oxydo, Polaroid, Safilo e Smith Optics. Tutte le linee di prodotto presentano un'ampia gamma di proposte *eyewear* e le collezioni dei brand Smith Optics e Carrera includono, oltre a montature da vista e occhiali da sole, occhiali tecnici per lo sport, maschere e caschi da sci e da bici. Come anticipato nel paragrafo precedente, una strategia dell'azienda è rappresentata dal rafforzamento del portafoglio marchi. In particolare, per quanto riguarda gli house brand, è in atto un piano di potenziamento che dovrebbe portare i marchi di proprietà a generare il 40-45% dei ricavi consolidati del gruppo entro i prossimi 7 anni (contro il 20% attuale).

Parallelamente all'acquisizione di questi brand, il Gruppo ha progressivamente integrato il portafoglio marchi con altri in licenza, instaurando relazioni con i licenzianti che nella maggior parte dei casi sono state rinnovate più volte nel corso degli anni. Stringendo licenze con i principali protagonisti del fashion e del lusso internazionale, Safilo è così riuscita a costruire un'offerta di collezioni che comprende *griffe* come Dior, Fendi, Hugo Boss e Tommy Hilfiger; inoltre, un team creativo composto da oltre 150 designer consente all'azienda di servire il mercato con più di tremila nuovi modelli all'anno, team che unito all'organizzazione produttiva e distributiva garantisce a ciascun marchio in licenza il rispetto delle proprie caratteristiche di stile e posizionamento.

2.2 – IL BRAND: SMITH OPTICS

Situata nella Sun Valley, in Idaho, Smith Optics Inc. fu fondata nel 1965 da Bob Smith, un dentista, che creò la prima maschera al mondo caratterizzata da lenti termiche sigillate con gommapiuma traspirante. Grazie a questa scoperta Smith è fin dalla metà degli anni '60 leader incontrastato negli Stati Uniti nel mercato delle maschere e i caschi da snowboard e sci freestyle; motivo, questo, che ha spinto il Gruppo Safilo ad acquistarlo nel 1996 con l'obiettivo, già al tempo, di trasformarlo in un brand sportivo e outdoor conosciuto a livello globale.

Partendo da quella prima maschera, Smith ha poi progressivamente definito gli standard per prodotti di alta qualità sia nelle linee *sport oriented* (caschi e maschere), sia in quelle *lifestyle* (occhiali da vista e da sole), con innovazioni che hanno permesso al brand di servire i mercati con tecnologie brevettate.

A tal proposito meritano di essere menzionate la lente “5X Anti-Fog” (applicabile alle maschere invernali), la prima lente antinebbia ad appannarsi dopo più di un minuto, e le lenti ChromaPop (montate su alcuni modelli di occhiali da sole di fascia di prezzo alta), una lente polarizzata in grado di catturare le onde luminose dei colori quando queste si intrecciano causando distorsioni impercettibili, e capace così di assicurare una luminosità e una definizione uniche nel mercato. Ciononostante, la tecnologia migliore su cui il brand può fare affidamento è il Koroyd, una struttura composta da tubi in copolimero saldati termicamente che, applicata in fase di costruzione dei caschi, offre maggiore ventilazione e leggerezza, e garantisce una protezione del 30% superiore rispetto alle normali strutture dei caschi in polistirolo.

Grazie alla reputazione che si è costruita in questi 50 anni, oggi Smith Optics è divenuto sinonimo di innovazione, durata e prodotti di qualità nel mercato degli occhiali, delle maschere e dei caschi. Il brand è inoltre conosciuto per il suo team di atleti sponsorizzati che comprende sportivi di punta in diverse discipline come la bici, lo sci, lo snowboard, il surf, il motocross e il climbing. Questi atleti sono accomunati al brand anche dal loro stile di vita e Smith si serve di loro, oltre che come “mezzo di comunicazione”, anche come aiuto designer per i nuovi prodotti, per testare le performance e per la scelta dei colori.

I prodotti Smith Optics sono infatti rivolti principalmente ad una generazione giovane e “trendy”, che vive in un mondo di sport di tendenza quali snowboard, sci, surf e mountain bike, ma che mantiene allo stesso tempo un forte senso di individualità e anticonformismo. Stile, questo, che viene incarnato perfettamente prima dagli atleti sponsorizzati, e poi da ogni singolo consumatore quando entra a far parte del mondo Smith. Performance e look riassumono le due linee di prodotto, quella *sport oriented*, legata ad elevate performance tecniche, e quella *fashion oriented*, che trasporta i valori dello sport nello stile dei prodotti lifestyle.

Safilo non ha mai fornito cifre esatte relative al brand. Quello che si può dedurre dalle riviste specializzate di settore come *SGI Europe*⁷⁹ (*Sporting Goods Intelligence*) è che il brand generi ricavi al Gruppo per circa 100 milioni di dollari di cui la maggior parte provenienti dal mercato nord-americano e solo circa il 10% dal mercato europeo⁸⁰.

2.2.1 – LA BRAND IDENTITY

Con l’inizio del 2015 Smith Optics ha intenzione di iniziare un piano di espansione che, anche attraverso una riorganizzazione che riguarda l’intero portafoglio di marchi di proprietà della multinazionale, dovrebbe portarlo, entro il 2020, a raddoppiare le vendite e ad essere un brand conosciuto e presente a livello mondiale. Gli strumenti di espansione sono i canali di un cambiamento che prima di tutto deve avvenire a livello di brand. Per prima cosa è stato deciso di cambiare il logo, che dal 2015 diventerà semplicemente “SMITH” scritto in carattere stampatello e che andrà a sostituire il precedente logo “*Smith Optics*” scritto in corsivo (e quindi di difficile comprensione). Il cambiamento non è estremo, ma il nuovo logo vuole esprimere semplicità, chiarezza, autenticità e una comunicazione pulita, moderna e raffinata in linea con quella che è la *brand identity* di Smith. Anche la vision del brand è stata rinnovata: negli ultimi anni il *payoff* è stato “We make the great days better. Smith Optics, authentic since 1965”. La frase rappresentativa della nuova vision è costituita

⁷⁹ <http://www.edmpublications.com>

⁸⁰ Per essere più precisi il mercato “europeo” di Smith Optics corrisponde alla regione EMEA: Europe-Middle East-Africa.

dall'idea più semplice di quello che deve incarnare Smith per chi lo acquista: l'esperienza, ciò che ha da sempre reso il brand autentico. E l'espressione "The experience is everything" indica tutto questo.

Inoltre si è deciso di cambiare anche la mission del brand. Da sempre legata a termini come innovazione, sport, outdoor, integrazione e stile, la nuova mission si caratterizza per sinteticità: "We pioneer advanced products to fuel fun beyond walls". Il modo migliore per comunicare quello che è Smith per chi lo vende, un marchio orientato ai giovani con una cultura sportiva e d'azione, che offre la possibilità di integrare prestazioni e stile nelle proprie attività.

La nuova identità del brand può essere sintetizzata in quattro *believes* principali che rappresentano le verità che modellano il modo di fare i prodotti di Smith. Questi quattro pilastri sono i concetti di inclusivo, innovativo, duraturo ed essenziale. Il termine inclusivo rappresenta l'intenzione di investire nelle persone e nelle attività che rispettano la ragione di vita del brand: l'amore per l'outdoor; innovativo indica come Smith sia costantemente rivolto a superare l'ultimo traguardo raggiunto, motivo che spinge i dipendenti ad impegnarsi in modo sempre nuovo e migliore; duraturo simboleggia i cinquant'anni di vita del brand; ed essenziale esprime come gli sforzi siano indirizzati verso obiettivi specifici, i prodotti Smith sono infatti essenziali se si vuole avere una performance migliore.

In un'ottica di comunicazione integrata in cui tutti gli strumenti di diffusione del brand e le attività di marketing devono esprimere le stesse linee distintive del marchio, anche i *claims* principali di Smith rispecchiano ciò che si vuole trasmettere al mercato. "Performance is proven where we have fun", "Every detail makes a difference" e "We deliver style with character" sono solo alcuni degli slogan pubblicitari che veicolano ai consumatori il credo del brand.

2.2.2 – I TARGET DI MERCATO

Il target di riferimento di Smith comprende tutte quelle persone sportive che vogliono avere una vita attiva, al di fuori delle mura domestiche. Gli amanti del marchio svolgono sport come surf, mountain bike, snowboard e sci, sono persone alla moda che

si sentono parte di una comunità pur mantenendo un forte senso di individualità che da un lato riflette il mondo in cui vivono, e dall'altro lo sport che praticano. La maggior parte rientra in una fascia d'età giovane, tra i 15 e i 30 anni, ma ci sono anche molti consumatori fedeli a Smith che pur non essendo più giovani, si sentono tali nello spirito. Delineate le caratteristiche generali, si possono definire i 3 principali segmenti target all'interno dell'intero pubblico, ognuno dei quali con un ruolo specifico e fondamentale per il brand:

- **Advantage Seeker (ricercatore di vantaggio):** sono i massimizzatori del marchio, i consumatori *elite* con le cui opinioni e consigli vengono composti i prodotti all'avanguardia. Sono clienti ai quali è essenziale fornire una funzione superiore o una protezione migliore della concorrenza. Sono anche quei consumatori che, se gli viene dimostrata un'innovazione, fungono da legittimatori del brand ai target successivi.
- **Thrill Seeker (ricercatori di emozioni):** sono i *trendsetter* emozionali con cui Smith calibra design e carattere. Si tratta di consumatori che richiedono il massimo dalle proprie prestazioni ma che hanno anche bisogno che i prodotti che acquistano gli garantiscano uno stile autentico e una personalità vibrante. Sono, inoltre, le persone con cui il design prende forma e assicura quel carattere autentico che attrae l'ultimo target.
- **Modern Explorer (esploratore moderno):** sono gli appassionati di outdoor verso cui Smith indirizza la maggior parte delle attività di marketing e i consumatori ai quali offrire lo stile e il carattere autentico dei Thrill Seeker. Sono coloro, una volta definito il giusto mix tra funzionalità e stile, che orientano il brand alle preferenze del mercato.

Seguendo l'ordine appena descritto si possono fare altre osservazioni sui target del brand. In primo luogo passando dagli *Advantage Seeker* ai *Modern Explorer* si passa anche da un segmento di mercato in cui il risultato delle performance ha una notevole rilevanza e caratterizzato da pochi consumatori, bassi volumi di vendita e una specializzazione molto elevata, ad un segmento più *lifestyle orienteed* contraddistinto da molti consumatori, alti volumi di vendita e una ridotta specializzazione. In secondo

luogo va sottolineato come i consumatori che si possono definire esperti (gli *Advantage Seeker*) sia il target che Smith “sfrutta” per ottimizzare le tecnologie e quindi le innovazioni, i consumatori emozionali (i *Thrill Seeker*) il target per definire il giusto design, e gli esploratori (i *Modern Explorer*), essendo per lo più appassionati che spesso si affacciano alle discipline sportive per la prima volta, coloro che rappresentano le prospettive future del brand e quindi i segmenti di mercato in cui crescere ed espandersi. Infine le fasce di età: generalmente gli esperti sono persone tra i 18 e i 25 anni, persone che hanno quindi l’età giusta per praticare gli sport ai massimi livelli; gli emozionali vanno dai 18 ai 35 anni, in quanto per rientrare in questa categoria non c’è bisogno di particolari requisiti fisici; e gli esploratori non hanno *range* di età, lo può essere un bambino che inizia a sciare per la prima volta, oppure una persona non più giovane che inizia a conoscere il marchio tramite occhiali da vista o da sole.

Un’ultima considerazione riguarda il sesso dei consumatori: Smith non fa distinzioni tra uomo e donna ma anzi distingue cinque categorie di uomini e altre quattro di donne, contraddistinti da diversi *mood* e attitudini, con cui suddividere coloro che acquistano i prodotti del marchio. Gli sportivi maschili sono così descritti:

- Avant Garde: identificati dalle parole design e sfida
- Pop Culture: grido e risata
- Dude: veloce e forte
- Foundation: chiaro, autentico ed essenziale
- Mountain Tech: escursione e piacere.

Le sportive femminili invece:

- Avant Garde: grazia, lusso ed eleganza
- Runway: libertà ed esigenza
- Pop: grido e risata
- Foundation: chiaro, autentico ed essenziale

I target descritti in questo paragrafo riguardano tutti i segmenti di mercato in cui è presente Smith ad eccezione del canale ottico. A parte quest’ultimo, infatti, gli altri

canali (winter, bike e surf) sono composti da prodotti sportivi ed anche nella collezione degli occhiali da sole è presente una linea di occhiali tecnici dedicata agli sportivi.

2.3 – IL SETTORE DI RIFERIMENTO

Nel descrivere il settore in cui è presente Smith è necessario svolgere un'analisi dapprima a livello di impresa, e successivamente a livello di brand. A livello di impresa, quindi di Safilo, il settore di riferimento è quello dell'occhialeria, ma a livello di brand è quello dei beni sportivi. Nonostante il marchio abbia un canale *eyewear* (occhiali da vista e da sole), il *core business* è sicuramente composto dai beni sportivi, suddivisi in prodotti winter (sci e snowboard in tutte le varianti come freeride e freestyle), bike (road, crosscountry, enduro e downhill) e surf. Quest'ultimo, in verità, può essere tranquillamente inglobato all'interno del canale degli occhiali da sole in quanto per praticare questo tipo di sport non sono necessari altri accessori prodotti da Smith quali caschi e maschere, come invece per gli sport invernali e quelli legati al mondo della bicicletta.

Dopo una disamina sul settore occhialeria si passerà quindi a descrivere quello sportivo, analizzando più in dettaglio la situazione dei tre canali sportivi serviti da Smith.

2.3.1 – IL MERCATO DELL'OCCHIALERIA

Il mercato internazionale dell'occhialeria è caratterizzato principalmente dalla vendita di montature da vista e occhiali da sole e può essere suddiviso secondo i segmenti e le fasce di prezzo al dettaglio presenti nella tabella 1:

FASCIA DI MERCATO	SEGMENTO	PREZZO RRP ⁸¹ MEDIO
Alta gamma	Lusso	> 230€
Alta gamma	Medio-Alto	150 - 230€
Media	Diffusion	80 - 150€
Bassa	Mass	< 80€
Bassa	Discount	< 30€

Fonte: <http://www.safilo.com>⁸²

In Europa i paesi che generano più vendite in questo settore sono Francia, Germania, Italia e Spagna. Solo questi mercati, chiamati anche “Europe-4”, hanno originato, nel primo semestre 2014, 7,8 miliardi di euro (+ 0,5% rispetto allo stesso periodo del 2013). Di questi il 37% deriva dalla Francia (+ 1,3 rispetto a giugno 2013), il 33,7% dalla Germania (+ 1,7), il 17,8% dall’Italia (- 1,5) e l’11,5% dalla Spagna (- 1,9).

Per quanto riguarda la tipologia di prodotto, il 58% di questi quasi 8 miliardi è stato ricavato dagli occhiali da vista (+ 1,7), il 21% dalle montature (+ 0,5), l’11% dagli occhiali da sole (- 0,6) e infine 10% dalle lenti a contatto e dai prodotti complementari (+ 1,9).

A livello di fasce di mercato, sono quella media e quella bassa ad aver originato le quote principali dei ricavi, 38,5% e 38%, e, mentre quella media vive un trend negativo del 6%, la fascia bassa per i segmenti *mass* e *discount* vede aumentare la propria parte del 5%, come a confermare il periodo di crisi che sta colpendo l’economia mondiale dal 2007. Il restante 23,5% deriva dalla fascia alta che, nonostante tutto, è cresciuta del 2%. Un ultimo dato è relativo ai dieci top brand del settore che da soli generano il 23%, percentuale che diminuisce di anno in anno (nel 2011 era il 27%, nel 2012 il 26% e nel 2013 il 24%) a prova del fatto che anche brand meno conosciuti sono in grado di garantire prodotti di qualità⁸³.

⁸¹ Con la sigla RRP si intende il *retail price*, ovvero il prezzo al dettaglio.

⁸² Elaborazione su dati GFK 2009 e 2014.

⁸³ Dati GFK Global Optics - GFK at Silmo 2014.

2.3.2 – IL MERCATO DEI BENI SPORTIVI

Secondo le ricerche⁸⁴ più recenti, nel 2013 il settore sportivo ha generato 277 miliardi di euro a livello globale, segnando un crescita del 5% rispetto al 2012, di cui poco meno di un terzo derivanti dal mercato europeo, secondo solo a quello americano. Di questa parte il settore manifatturiero, a livello europeo, ha contribuito al valore totale per circa 20 miliardi di euro⁸⁵. Nel nostro continente i mercati principali per gli articoli sportivi sono Regno Unito, Francia, Italia, Germania, Austria e Spagna, e anche se al giorno d'oggi la maggior parte di questi articoli siano prodotti in Asia, il fatto che il loro design sia in gran parte europeo porta effetti positivi ai mercati dell'eurozona.

E' emerso, inoltre, che la domanda dei beni sportivi è guidata da caratteristiche demografiche e dal reddito dei consumatori. La capacità, quindi, delle singole imprese di aumentare la propria redditività dipende per lo più dalle competenze di marketing e dalla capacità di offrire prodotti di alta qualità ad un prezzo competitivo. Così come le grandi catene e le multinazionali hanno un grande vantaggio costituito dalla vasta gamma di prodotti che possono, all'occorrenza, tenere in giacenza nei magazzini, le piccole imprese e i negozi specializzati possono competere con successo solo presentando linee di prodotto più specializzate, assumendo personale esperto, offrendo servizi post vendita e attuando attività di comunicazione particolari.

Nonostante non siano ancora disponibili i dati relativi al 2014, una ricerca della Global Industry Analysts Inc⁸⁶ fornisce una stima su quelli che saranno i risultati di quest'anno. In base a questa ricerca gli operatori di settore si aspettano che il mercato dei beni sportivi a livello globale si avvicini ai 300 miliardi di dollari, guidato dall'aumento di popolarità per gli sport da parte dei giovani e del pubblico femminile. Negli ultimi anni Usa ed Europa hanno detenuto in quest'ordine le quote principali di mercato, ma è prevedibile una crescita repentina dei paesi in via di sviluppo di aree come Asia, Europa dell'est, Medio Oriente e America Latina, così come è avvenuto per la Cina, paese che ha fatto segnare la crescita più rapida in questo settore.

⁸⁴ Report realizzato da Eurosima (<http://www.eurosima.it>) in collaborazione con NPD Group.

⁸⁵ Memo del gennaio 2014 redatto dalla Commissione Europea (<http://www.ec.europa.eu>)

⁸⁶ <http://www.strategyr.com>

2.3.3 – I MERCATI WINTER, BIKE E SURF

Il mercato dei beni sportivi può essere suddiviso nei tre canali serviti da Smith: quello dei prodotti invernali con caschi e maschere, quello legato al mondo della bicicletta coi caschi e quello surf che però, come anticipato, può rientrare nel settore dell'occhialeria.

Il mercato dei prodotti invernali rappresenta il vero e proprio *core business* di Smith, settore servito dal brand sin dagli inizi dell'attività. Da sempre legato alle caratteristiche territoriali dei paesi, questo settore nel 2013 ha generato un *turnover* globale di 46,3 miliardi euro (con un aumento del 6% rispetto all'anno precedente) beneficiando per il secondo anno consecutivo del trend positivo del mercato sportivo in generale. Stando alle ultime ricerche⁸⁷, le migliori performance a livello mondiale sono state registrate nei mercati americano e cinese. L'Europa, con un turnover prodotto di 12,8 miliardi di euro, risulta essere il secondo mercato per dimensioni alle spalle degli Usa. I cosiddetti "Big 5", inoltre, continuano a dominare nel vecchio continente: Italia, Francia, Germania, Regno Unito e Spagna rappresentano insieme il 63% del mercato che include in tutto 34 paesi oltre alla Russia.

Da sempre settore molto competitivo, quello della bicicletta vive, dal duemila ad oggi, un trend altalenante che lo vede generare in media 20 miliardi di euro all'anno⁸⁸ (a livello continentale). Di questi, il 20% deriva dalla Germania, il 18% dalla Gran Bretagna, il 14% dalla Francia, l'8% dall'Italia, e poi in percentuali sempre minori dagli altri paesi europei. Si tratta comunque di un mercato con grosse prospettive di crescita. Da un lato grazie alle politiche legate alla sicurezza del consumatore che stanno portando quasi in tutti gli stati della Comunità Europea a leggi che obbligano il ciclista ad indossare il casco. Dall'altro grazie alle continue campagne contro l'inquinamento che spingono le persone ad usare mezzi di trasporto più salutari per l'ambiente oltre che per sé stessi.

Per quanto riguarda il settore surf, è più indicato analizzare valori come la partecipazione e la diffusione in quanto l'unico prodotto necessario per praticare questo sport, la tavola da surf, non è di competenza di Smith che, invece, serve questo mercato

⁸⁷ Report realizzato da Eurosim (http://www.eurosim.it) in collaborazione con NPD Group.

⁸⁸ European Bicycle Market – 2013 edition, redatto da Colibi (http://www.colibi.com) in collaborazione con Coliped.

solamente tramite occhiali da sole promuovendo l'ottima visibilità nelle zone balneari garantita dalle proprie lenti polarizzate. Le statistiche⁸⁹ contano 23 milioni di praticanti di cui 50 mila solo in Italia. Se negli anni '60 i surfisti nel mondo raggiungevano a fatica le 5 mila unità, ora superano per numero la popolazione di molte nazioni. Numeri alla mano, è una crescita del 460.000% in meno di 50 anni, un boom che proprio nelle "coste emergenti" come l'Europa e l'Asia ha avuto il picco di crescita maggiore. Per un'intera generazione che ha vissuto il surf come alternativa agli sport più "commerciali", vedere una tale crescita di adesione e diffusione ha costituito motivo di soddisfazione e di speranza per gli addetti al settore.

I tre sport appena descritti sono a prima vista disconnessi l'uno all'altro. Lo sci, o snowboard che sia, praticato nei periodi invernali e legato alle caratteristiche fisiche dei paesi (in Italia, ad esempio, la gran parte del fatturato viene generato nelle zone settentrionali) e il ciclismo esercitato in condizioni climatiche più favorevoli così come il surf. Quello che però li rende simili, e che ha portato Smith ad entrare in questi settori, è il desiderio comune dei praticanti di questi sport di fare qualcosa di diverso dalle attività di massa, di superare le proprie aspettative, di raggiungere i propri obiettivi, di mettersi alla prova. Attitudini, queste, che i consumatori di Smith riconoscono nel brand, che rispecchiano quei valori più intimi del marchio che proprio Smith vuole diffondere.

2.4 – I COMPETITORS

Così come per il mercato di riferimento, anche per i competitors principali è necessario distinguere quelli di Safilo da quelli di Smith. Mentre per l'impresa i concorrenti sono altre realtà manifatturiere che operano nel settore dell'occhialeria, a livello di marchio si possono individuare due tipi di competitor. Innanzitutto altri brand di occhiali da vista e da sole, nella maggior parte dei casi legati da contratti in licenza o

⁸⁹ <http://www.surfnews.it>

addirittura appartenenti al portafoglio marchi di proprietà di quelle imprese che si annoverano tra i concorrenti diretti di Safilo. E in secondo luogo marchi sportivi che come Smith servono il mercato dei prodotti invernali e degli accessori per bicicletta. Conseguentemente, mentre per gli occhiali si può al massimo trovare qualche competitors in più nella linea degli occhiali tecnici, per il core business e per il nuovo mercato si contano concorrenti per ogni tipologia di prodotto, siano questi caschi o maschere invernali, o caschi bici. Va detto, comunque, che molti brand non producono solo il casco o la maschera, ma cercano di offrire ai consumatori una sorta di pacchetto con tutto il necessario per praticare lo sport in questione.

Il mercato mondiale per le montature da vista e gli occhiali da sole è estremamente competitivo. I principali operatori a livello internazionale sono Luxottica Group Spa, Safilo Group Spa., Marchon Eyewear Inc., Charmant Inc., Marcolin Spa, De Rigo e Silhouette International Schmied AG. Nei diversi mercati, inoltre, la concorrenza è rappresentata anche da numerosi player nazionali, regionali o locali. Nel mercato dell'occhialeria, i fattori competitivi più importanti comprendono la qualità e l'innovazione del prodotto, il servizio al cliente, efficaci strategie d'impresa e di marketing e attività di comunicazione che colpiscano il consumatore. Questi sono tutti elementi che hanno portato Safilo ad essere la seconda impresa per giro d'affari in questo settore, in cui il leader è Luxottica Group Spa⁹⁰.

Con un fatturato netto pari a oltre 7,3 miliardi di euro nel 2013, oltre 7 mila dipendenti e una solida presenza globale, Luxottica è leader nel design, produzione, distribuzione e vendita di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi. Fondata nel 1961 da Leonardo Del Vecchio, Luxottica Group Spa è oggi una grande realtà verticalmente integrata operante nel settore della produzione e distribuzione di montature da vista e da sole di alta qualità. La missione del Gruppo Luxottica consiste nel dedicarsi alla protezione degli occhi e alla valorizzazione dei volti di donne e uomini nel mondo, realizzando e commercializzando occhiali da sole e da vista di elevata qualità tecnica e stilistica. L'attenzione costante al processo di ricerca e sviluppo, l'innovazione tecnologica, l'adeguamento alle evoluzioni del mercato hanno condotto Luxottica ad un'espansione

⁹⁰ Così come per descrivere al meglio Safilo, anche per analizzare Luxottica le informazioni riportate sono state ricavate dal profilo istituzionale dell'impresa e dal sito ufficiale <http://www.luxottica.com>.

su scala mondiale. Il design, lo sviluppo e la realizzazione dei prodotti avvengono in sei stabilimenti produttivi in Italia, tre in Cina, uno in Brasile e uno negli Stati Uniti dedicato alla produzione di occhiali da sole sportivi. In India, inoltre, uno stabilimento di minori dimensioni serve il mercato locale. Tra i marchi di proprietà figurano Ray-Ban, uno dei marchi di occhiali da sole più conosciuti al mondo, Oakley, Vogue Eyewear, Persol, Oliver Peoples, Alain Mikli e Arnette; mentre i marchi in licenza includono, tra gli altri, Giorgio Armani, Bulgari, Burberry, Chanel, Dolce & Gabbana, Paul Smith, Polo Ralph Lauren, Prada, Tiffany e Versace. Al controllo diretto del canale *wholesale*, con una distribuzione che copre più di 130 paesi nei cinque continenti grazie alla presenza diretta nei mercati più importanti garantita da circa 50 filiali commerciali, si affianca un esteso network *retail*, comprendente oltre 7 mila punti vendita nel mondo. Tra i vantaggi competitivi alla base del successo del Gruppo, un ruolo di fondamentale rilevanza è ricoperto dalla struttura verticalmente integrata di cui Luxottica si è dotata nel corso dei decenni. L'attuale assetto, che copre tutte le fasi della catena del valore, è la conseguenza di scelte strategiche iniziate con la sostituzione della mera produzione di componenti con quella dell'intera montatura. All'integrazione verticale in ambito produttivo si è poi progressivamente affiancata l'espansione distributiva, prima *wholesale* e dal 1995 *retail*.

Il successo di Luxottica ad oggi poggia sulla perfetta combinazione e interazione dei seguenti fattori:

- Quasi 50 anni di esperienza manifatturiera
- Presidio delle fasi di progettazione e sviluppo prodotto
- Portafoglio marchi ben bilanciato
- Know-how nella lavorazione delle lenti
- Oltre 7 mila negozi al mondo
- Network distributivo *wholesale* presente in 130 paesi
- Elevato numero di marchi depositati
- Brevetti e processi tecnologici di proprietà

Ogni collezione, ogni paio di occhiali è il risultato di un continuo processo di ricerca e sviluppo, il cui obiettivo consiste nell'anticipare e interpretare le necessità e i desideri

dei consumatori di tutto il mondo. Il raggiungimento di elevati standard qualitativi avviene grazie a forti competenze tecniche e produttive, frutto di quasi 50 anni di esperienza, e al costante impegno volto all'innovazione tecnologica, alla ricerca stilistica e di design e all'interpretazione dei trend della moda. Agli stessi obiettivi di qualità e soddisfazione del cliente sono orientate la capillare rete distributiva *wholesale* e le catene *retail*, organizzate al fine di offrire un servizio post vendita di elevata qualità, omogeneo ma non standardizzato, poiché adattato alle specifiche esigenze locali. In generale, il Gruppo persegue una strategia di lungo termine volta al rafforzamento della propria leadership globale e al proseguimento del percorso di crescita, sia interna che tramite acquisizioni.

Diverso è il discorso relativo ai competitors del brand in quanto questi si differenziano in base alla categoria merceologica dei prodotti. Quello che può essere considerato il concorrente per eccellenza di Smith è sicuramente Oakley, marchio di proprietà proprio del colosso Luxottica. Anch'esso di origine americana, Oakley rappresenta il *benchmark* di Smith sia nel settore degli occhiali da vista e da sole, sia in quello degli occhiali tecnici, e in parte anche in quello delle maschere da neve. Tuttavia, mentre in quest'ultimo Smith ha raggiunto una *brand awareness* tale da garantirgli una forte presenza nei mercati e un ritorno in termini economici che non ha nulla da invidiare ad Oakley, nella categoria degli occhiali (*lifestyle* o *performance* che siano) il divario è ancora assai consistente. Oakley è infatti un brand *lifestyle* e *sport* che produce e distribuisce occhiali da vista e da sole di alta qualità, ma anche maschere, abbigliamento, calzature, accessori ed orologi, supportato dall'infrastruttura di Luxottica che include i più recenti strumenti tecnologici. La categoria merceologica di punta del brand è sicuramente quella degli occhiali, settore nel quale Oakley offre linee di prodotti riconosciute tra le migliori disponibili nel mercato. Ciononostante, mentre incrementava il proprio *market share* nel settore degli occhiali, questo brand è riuscito a generare vantaggio competitivo anche nel settore degli articoli sportivi. Spinto dal colosso di cui fa parte e conscio delle innovazioni che poteva offrire ai consumatori, Oakley è così divenuto uno dei brand più riconosciuti a livello globale e, per tipologia di prodotto, fascia di prezzo ma soprattutto stile del brand, rappresenta l'obiettivo da raggiungere per Smith, nonché l'antagonista principale da superare.

Restando nella categoria dei prodotti invernali, ed in particolare in quella dei caschi, il settore conta numerosi marchi tra cui Salice, Poc e Briko. Nella maggior parte si tratta di brand produttori di più articoli sportivi, principalmente complementari l'uno all'altro, che hanno l'obiettivo di servire in modo integrale i mercati legati ad uno specifico sport. Malgrado i numerosi player, l'esperienza maturata in cinquant'anni di attività e la migliore tecnologia messa a disposizione dei consumatori hanno reso Smith il leader dei mercati di queste tipologie di prodotti e, di conseguenza, questo settore il *core business* del brand.

Passando invece al nuovo mercato in cui Smith vuole penetrare, quello della bicicletta, uno dei motivi principali che ha spinto il brand a scegliere proprio questo settore, è la mancanza di un'impresa leader. Guidato dall'alto grado di sviluppo raggiunto con la produzione di caschi invernali, il marchio ha optato per la produzione di caschi bike ad alta fascia di prezzo con lo scopo di farsi conoscere come uno dei migliori player del settore. Questo mercato, in cui i competitor principali sono Giro, Specialized, Poc e Scott, è complementare a quello degli occhiali da sole. In particolare, gli occhiali tecnici rappresentano un prodotto integrativo del casco e di conseguenza alla lista dei competitor si aggiungono marchi come il già citato Oakley, Adidas, Uvex e Rudy Project, tutti brand produttori di occhiali tecnici presenti nel mercato già da tempo che rendono, quindi, il settore ancora più competitivo.

2.5 – IL PIANO DI ESPANSIONE

Come anticipato nel paragrafo relativo alla *brand identity*, le strategie che devono guidare Smith ad ottenere un'*awareness* globale riguardano innanzitutto un rinnovamento del brand, ma anche cambiamenti a livello di:

- Organizzazione: costituito dalla scissione della sede americana
- Offerta: costituito dall'introduzione di una nuova linea di prodotti
- Marketing: costituito dall'utilizzo dei social media

In tutti e tre i casi i cambiamenti sono in un certo senso innovativi per il brand, in quanto portano qualcosa di nuovo, qualcosa che ha lo scopo di far raggiungere a Smith l'obiettivo di diventare globale. Nonostante non sia ancora stato deciso nulla con certezza, si può fare una previsione anche sull'espansione in termini di mercato. Come detto in precedenza, infatti, i ricavi generati dal brand provengono per la grande maggioranza dal mercato americano e per una minima parte dal mercato europeo. Visto che è strategia dell'intera multinazionale espandersi nei mercati dei paesi in via di sviluppo, e che Smith, tramite la nuova organizzazione, verrà integrata ulteriormente agli altri brand di proprietà, con ogni probabilità da un punto di vista dei mercati il piano di espansione consisterà nel rafforzare la presenza nei mercati già serviti e contemporaneamente nell'entrare nei mercati dell'America Latina, del Far East e dei paesi europei che ancora non possono vantare una presenza solida del brand.

Smith è sempre stato un brand particolare all'interno di Safilo. Fin dalla sua acquisizione avvenuta nel 1996, infatti, ha mantenuto una certa indipendenza rispetto agli altri house brand e prova di questo è il fatto che la sede della sua fondazione è rimasta invariata anche dopo l'ingresso del brand all'interno del portafoglio marchi del Gruppo. Così, da ormai quasi vent'anni, la struttura organizzativa del marchio vedeva due sedi distinte fisicamente ma interconnesse nella gestione strategica e operativa delle attività: la prima negli Stati Uniti con la maggior parte del potere decisionale (almeno per quanto riguarda le strategie di prodotto e di marketing) e la seconda a Padova, nel *headquarter* del Gruppo Safilo, con il controllo del mercato Emea, nel quale adattare le linee guida provenienti dal mercato americano all'interno del canale "Global Sport Division" condiviso con Carrera.

Per la prima volta dal 1965, la sede originaria di Smith, situata a Ketchum nella Sun Valley (in Idaho), nei prossimi anni verrà scissa in altre sedi e sarà chiusa definitivamente. In seguito al nuovo piano di ricostruzione voluto da Safilo, le attività di design, sviluppo prodotto, marketing, grafica ed e-commerce saranno spostate a Portland, nell'Oregon. Questo sito diventerà anche il nuovo centro design a livello globale per i prodotti sportivi ed outdoor dell'intero gruppo, e avrà lo scopo di creare e sviluppare tutti i potenziali brand e prodotti futuri di questo settore. Partendo dalla scelta dell'area geografica, ovvero la costa ovest degli Stati Uniti famosa per essere una

zona in cui i trend nascono e crescono prima di altre, la decisione è ricaduta su Portland in quanto, paragonata ad altre città come San Jose e Seattle, questa offre l'accesso ad un aeroporto maggiore, uno staff esperto nel settore dei prodotti sportivi, e più agenzie di marketing e consulenza.

La sede produttiva delle maschere invernali, situata a Clearfield in Utah, verrà rinforzata in modo da farla diventare il centro di produzione e distribuzione dell'intero gruppo per questa categoria di prodotti, inglobando quindi anche produzione e distribuzione degli altri brand di proprietà che li producono. Infine, l'area informatica, le risorse umane e gli uffici amministrativi saranno spostati entro i prossimi tre anni a Parsippany, nel New Jersey, nel *headquarter* americano di Safilo.

Quando questi cambiamenti verranno portati a termine, il business globale di Smith verrà gestito dalla sede di Padova e il marchio verrà diretto a stretto contatto con gli altri house brand come Polaroid, Safilo e Oxydo ma soprattutto Carrera, marchio che come Smith produce caschi e maschere da sci e da bici.

L'innovazione del brand in termini di offerta, è rappresentata dall'introduzione di una nuova linea di prodotti: i caschi da bicicletta. Il settore bike è stato servito per la prima volta da Smith nel 2013 con un casco mountain bike che, usato come *launch product*, aveva la funzione di "testare" il mercato. Era intenzione, infatti, capire se ci fossero le possibilità di entrare in questo nuovo settore in modo competitivo e non come semplice comparsa. Visti poi i riscontri positivi e i numerosi premi vinti dal primo casco, i manager del brand hanno deciso di ampliare la gamma con altri tre caschi (uno *road* e due *urban*) e di integrarla con delle maschere che fino all'anno precedente venivano vendute esclusivamente nei negozi di motocross. Quest'ultimo canale è stato così abbandonato per lasciare spazio a quello della bicicletta. Questa nuova categoria di prodotto, lanciata nei mercati per la stagione 2014/15, ha lo scopo di far conoscere ulteriormente Smith all'interno del settore degli articoli sportivi, ed in particolare quello della bicicletta che si sta sviluppando a discapito di altri.

Per completare la strategia di espansione è stata realizzata, infine, una strategia sui social media. Tale strategia, che verrà descritta nel capitolo successivo, ha lo scopo di diventare il fulcro delle attività di marketing e comunicazione del brand in quanto, come si vedrà nelle pagine seguenti, si sta integrando sempre di più alle strategie offline adottate da Smith fino ad ora.

CAPITOLO 3

LA SOCIAL MEDIA STRATEGY DEL BRAND SMITH

Il ricorso alle attività di comunicazione offline non è sufficiente a far conoscere un brand a livello globale. Per questo motivo Smith, negli ultimi anni, ha implementato una social media strategy, oggetto del presente ed ultimo capitolo dell'elaborato.

3.1 – LE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE OFFLINE

Sin dagli inizi della sua attività, e prima di utilizzare il web come parte integrante delle strategie di comunicazione, Smith ha usufruito di leve di marketing puramente offline. Anche se la rete non era vista come uno strumento in grado di aumentare la brand awareness e di incrementare il volume delle vendite, e nonostante l'unico canale "tradizionale" impiegato sia sempre stato la *print advertisement*, il brand ha saputo adattarsi alle caratteristiche del settore, realizzando comunque attività di comunicazione che lo ha portato ad accrescere di anno in anno la sua notorietà.

Queste attività offline sono:

- Media:
 - Print adv
 - PR
- Sponsorizzazione:
 - Atleti
 - Eventi
 - Grassroots
- POP:
 - Cataloghi
 - Display
 - Buzz products (prodotti promo)
- Eventi e fiere:

- Demo test
- Fiere di settore

Le attività media si focalizzano sulla creazione di *brand awareness* tramite l'utilizzo di riviste di settore specializzate, attraverso l'acquisto di pagine pubblicitarie selezionate accuratamente con largo anticipo, e di una rete di agenzie di Public Relations già attive nei settori in cui opera il brand. Queste agenzie PR, che a livello europeo si trovano in Italia, Francia, Svizzera, Germania, Svezia, Spagna e UK in modo da presidiare il mercato in modo capillare, hanno l'obiettivo di seguire le uscite delle inserzioni pubblicitarie nelle riviste, di ricercare nuovi contatti e di informare gli operatori di settore e i giornalisti di particolari eventi e promozioni legate al brand. Quando Smith ha deciso di lanciare nel mercato la nuova collezione di caschi bike si è svolto un evento all'interno di una barca negli stessi giorni in cui si teneva la più importante fiera europea di settore e sono stati invitati, tramite PR, i giornalisti e i tester (ex atleti che, dopo aver provato il prodotto, contribuiscono con la loro esperienza ed opinione alla recensione dell'articolo) delle più importanti riviste europee. Durante questo evento, condito da buffet e da una location molto suggestiva, la collezione è stata presentata ufficialmente al mercato riscontrando un notevole successo.

Le sponsorizzazioni del brand, col tempo, si sono sviluppate su tre livelli differenti per importanza ed impatto mediatico. La fascia più importante, e alla quale è destinata la parte più ampia del budget, è quella degli atleti. Si tratta di giovani emergenti (che in questo caso vengono aggregati al team nazionale) o di sportivi già affermati (appartenenti al team europeo) nell'outdoor che hanno un consistente seguito di fan. La maggior parte di questi atleti sono sponsorizzati anche da altri brand e vengono selezionati dai team manager, persone influenti nei rispettivi settori che gestiscono il rapporto Smith-atleta. A livello di eventi, il brand cerca di aderire a quelli a cui partecipano atleti già sponsorizzati e che sono, ovviamente, legati agli sport del marchio. Negli ultimi anni, in Italia, gli eventi maggiormente sponsorizzati sono stati il "Nine Knights" a Livigno e la "Beachvolley Marathon" a Bibione. Il primo, che si tiene due volte all'anno, è un evento freestyle di bici in estate e di sci in inverno, ed è quindi un modo per promuovere caschi e maschere, mentre il secondo serve a pubblicizzare gli occhiali da sole. La scelta di sponsorizzare eventi a volte senza parteciparvi attivamente,

ma solo attraverso i prodotti che indossano gli atleti, è dovuta alla doppia comunicazione che viene garantita dagli stessi eventi: una rivolta all'audience che prende parte all'evento, e un'altra che colpisce l'audience indiretta tramite i media che pubblicizzano l'evento. L'ultima fascia è composta dai *grassroots* (letteralmente “gente comune”), ovvero quelle persone che svolgono un ruolo di *influencer*, di *trendsetter*, come ad esempio maestri di sci o proprietari di negozi che hanno saputo sviluppare una solida rete di clienti attorno alla loro attività. Inoltre, proprio per i ruoli che ricoprono, a queste persone i prodotti sono offerti in omaggio in modo che essi possano dimostrarne in prima persona il funzionamento e la qualità.

Con l'acronimo POP si intendono i *Point Of Purchase*, ovvero l'insieme delle attività promozionali adottabili all'interno del punto vendita. Oltre ai cataloghi delle collezioni e ai display espositivi, una leva molto utilizzata da Smith consiste nella distribuzione gratuita dei prodotti promo (o *buzz products*) come borracce, portachiavi, adesivi, cappellini e altro ancora. Questi prodotti, inoltre, vengono utilizzati come gadget da regalare ai visitatori agli eventi e alle fiere.

Eventi e fiere che rappresentano, infine, il mezzo comunicativo per eccellenza a cui Smith ricorre. Gli eventi sono soprattutto dei *demo test*: luoghi in cui i consumatori possono provare gratuitamente i prodotti. Per i prodotti invernali sono costituiti principalmente dalle aperture dei ghiacciai, come quello in Val Senales e a Solda, mentre per quelli bici dai grandi raduni come il “Bike Shop Test” nei colli bolognesi. Per quanto riguarda le fiere, invece, Smith prende parte a quelle di maggior rilievo, sia a livello nazionale che a livello europeo. Tra queste, ad esempio, vi sono “Ispo” per i prodotti invernali ed “Eurobike” per i prodotti bici, due fiere che hanno luogo in Germania e che sono in grado di attirare, durante il weekend espositivo, fino a centomila visitatori. Questi canali hanno notevole importanza all'interno delle attività di marketing del brand in quanto consentono di esibire i prodotti ad un costo per contatto molto basso e di effettuare ricerche di marketing. Costituiscono inoltre una via di penetrazione quando si decide di entrare in un nuovo mercato. Come detto in precedenza, infatti, per promuovere il lancio della nuova collezione bici, il brand ha deciso di partecipare per la prima volta alla fiera di settore europea e di utilizzare giornalisti e operatori come cassa di risonanza.

I mezzi sopra descritti hanno garantito al brand, negli anni, una crescita costante ma troppo riduttiva per poter raggiungere una diffusione a livello globale. Quanto appena detto, coniugato con l'arrivo di persone più giovani e dalla mentalità più propensa al digitale, ha spinto Smith ad implementare una strategia di social media marketing che non vada a sostituire i canali offline, bensì ad integrarli e a migliorarli al fine di potenziare gli strumenti di comunicazione finora adottati, per poter raggiungere quei consumatori che i canali offline non hanno raggiunto.

3.2 – L'IMPLEMENTAZIONE DELLA STRATEGIA

La realizzazione della strategia di Social Media Marketing è iniziata da un'analisi di mercato svolta da una società di ricerche americana, la IMRE LLC, all'interno del territorio statunitense. Come anticipato nel secondo capitolo dell'elaborato, infatti, la maggior parte delle attività di marketing e di comunicazione a livello Emea devono seguire le linee guida della sede americana del brand. Questa ricerca ha avuto lo scopo, oltre che ovviamente di capire le tendenze del mercato americano, di fornire le *guidelines* all'ufficio marketing europeo, relative alle domande da porsi e a quali step seguire nell'intraprendere una strategia digitale nei mercati europei. Nonostante, difatti, molte attività debbano rimanere invariate, per adottare una strategia vincente sul web è fondamentale considerare le differenze culturali dei diversi paesi. Un rapido esempio: Smith produce, oltre alle categorie di prodotti citate durante il lavoro, anche una linea chiamata "Smith Elite Division" rivolta ai militari. Dopo accurate indagini di mercato, il brand ha deciso di non commercializzare questi prodotti al di fuori del mercato americano avendo capito che le società europee non condividono lo stesso interesse per il settore delle armi da fuoco della popolazione statunitense. Lo studio della ricerca fornita dalla società americana ha portato il brand a definire i punti da seguire prima di iniziare la strategia sui social media. Questi step erano rappresentati dalle seguenti fasi:

- Autovalutazione
- Definizione degli obiettivi
- Individuazione del target
- Scelta dei canali

La fase di autovalutazione si è basata sostanzialmente nello svolgimento di un'analisi Swot, di cui si riportano i risultati:

Strengths:

- brand americano
- appoggio delle infrastrutture del Gruppo Safilo
- ampio portafoglio prodotti
- forte relazione con gli atleti
- qualità e autenticità dei prodotti
- esperienza garantita da 50 anni di attività

Weaknesses:

- prima social media strategy
- atleti non guidati nell'uso dei social media
- impossibilità di misurare il ROI
- diverse pagine sui social network da centralizzare
- meno fan/followers dei competitor

Opportunities:

- espansione globale
- costruzione di un sostegno online alle attività offline
- posizionamento del brand in una fascia più competitiva
- identificazione e costruzione di un'audience qualificata
- incremento della brand awareness
- utilizzo degli atleti come veicolo di diffusione per i messaggi

Threats:

- perdita di controllo delle conversazioni relative al brand
- tempo a disposizione
- rischio di dover modificare i contratti degli atleti

Completata la Swot Analysis, il passo successivo è stato l'identificazione degli obiettivi. Poiché i semplici "raggiungere più pubblico" e "vendere più prodotti" sono propositi troppo generici, si è cercato di individuare una serie di obiettivi che potessero, eventualmente, essere suddivisi nei diversi social media, ma che fossero, soprattutto, specifici, misurabili, accessibili, realistici e temporizzati allo stesso tempo. Si è giunti così, a quanto di seguito riportato:

- aumentare la brand awareness
- creare una brand community
- ricevere feedback
- pubblicare aggiornamenti sul brand e sui prodotti
- aumentare il traffico sul sito internet
- promuovere gli eventi
- creare interazione con il brand

La fase successiva si è incentrata sull'individuazione della fascia di consumatori online da raggiungere con le attività sui social media. Visto il *product portfolio* del brand, si è deciso di dividere gli utenti in due fasce, una di persone con età compresa tra i 18 e i 30 anni, alla quale indirizzare una comunicazione relativa a tutti i prodotti, e un'altra composta da persone con età superiore ai 30 anni, verso i quali concentrare la comunicazione degli occhiali da sole. Inoltre, al fine di svolgere eventuali campagne sponsorizzate sui social network, tutti i consumatori del brand (effettivi e potenziali) sono stati suddivisi in tre categorie, ognuna delle quali oggetto di comunicazioni diverse, spinte da differenti macro-obiettivi. Ai "Non Fan" (consumatori potenziali) si è iniziato a rivolgere una comunicazione in grado di generare *awareness*, ai "Fan" (consumatori effettivi) una in grado di creare interesse e fidelizzazione, ed infine ai "Super Fan" (consumatori fedeli) una capace di mantenere la relazione duratura nel tempo.

La scelta dei canali ha considerato variabili quali le opportunità offerte dai diversi mezzi, gli obiettivi che il brand vuole perseguire e la capacità dei singoli media di essere in linea con i valori che Smith vuole diffondere. Si è stabilito, così, di utilizzare quattro social media divisi in canali primari e canali secondari, in base alla frequenza del loro

impiego. I canali primari scelti sono stati Facebook e Twitter. Il primo è di notevole importanza in quanto, fungendo da *content hub* (centro di contenuti), è in grado di supportare l'intera social media strategy e inoltre offre la possibilità di svolgere campagne sponsorizzate capaci di spingere l'intera attività comunicativa; il secondo, data la sua natura di *photosharing media*, permette al brand di condividere foto relative ai prodotti, agli eventi e agli atleti, e poiché non consente l'uso di pubblicità può essere utilizzato per pubblicare contenuti *user-generated*. I canali secondari selezionati, invece, sono stati Youtube e Twitter. Essendo un sito di *videosharing*, Youtube può essere sfruttato per divulgare contenuti come lo *storytelling*, i tutorial sull'uso dei prodotti e i teaser dei prodotti in uscita; Twitter, invece, date le caratteristiche descritte nel primo capitolo, consente la diffusione di notizie più brevi, quali le date di uscita dei prodotti e degli eventi, ed i risultati degli atleti sponsorizzati.

Una volta concluse queste fasi, si è proceduto con la messa a punto di una strategia per ogni media e la definizione dei metodi di monitoraggio delle attività. Questi elementi sono stati riassunti nelle tabelle 2 e 3:

<u>CANALI PRIMARI</u>		
	FACEBOOK	INSTAGRAM
MACRO-OBIETTIVI	Aumentare brand awareness, coinvolgere l'audience, promuovere gli eventi	Aumentare brand awareness, creare interazione col brand, promuovere gli eventi
MICRO-OBIETTIVO	Crescita fan base del 7% al mese	Raddoppiare fan base in un anno
CONTENUTI	Foto, video, caratteristiche prodotti, link, user-generated, athlete-generated	Immagini di prodotto, e di attività outdoor (action imagery), user-generated, athlete-generated
FREQUENZA POST	1-2 al giorno	3-5 a settimana
KPI ⁹¹	Engagement, nuovi like, click-through sui link, visualizzazioni foto e video	Engagement, nuovi followers, numero di contenuti user-generated

Fonte: elaborazione propria

⁹¹ Il termine KPI (Key Performance Indicator, letteralmente “indicatori chiave di prestazione”) definisce le variabili che vengono considerate per determinare il successo o il fallimento di un'attività o processo aziendale.

<u>CANALI SECONDARI</u>		
	TWITTER	YOUTUBE
MACRO-OBIETTIVI	Aumentare brand awareness, ricevere feedback, creare interazione con il brand	Creare una brand community, pubblicare aggiornamenti sul brand e sui prodotti
MICRO-OBIETTIVO	Raddoppiare numero di followers in un anno	Raddoppiare il numero di iscritti al canale in un anno
CONTENUTI	Uscite prodotti, link, trend sportivi, news, sondaggi	Video sul brand, sugli atleti, sui prodotti, guide all'uso, interviste agli atleti
FREQUENZA POST	3-5 a settimana	1 a settimana
KPI	Engagement, nuovi followers, click-through sui link, numero di volte che il brand viene menzionato ("search.twitter.com")	Engagement, numero di nuovi iscritti al canale, visualizzazioni dei video

Fonte: elaborazione propria.

Da circa tre anni la strategia sui social media del brand si basa su queste linee guida. Ad oggi Smith può contare più di 123 mila like sulla pagina Facebook, circa 65 mila followers su Instagram, più di 1200 iscritti al canale di Youtube e 13 mila followers su Twitter. Questi valori non sono così elevati se paragonati a quelli di Oakley, principale competitor di Smith, che vanta quasi due milioni e mezzo di like su Facebook, più di 400 mila followers su Instagram e 300 mila su Twitter, e più di 70 mila iscritti al canale Youtube, ma gli indicatori sono in continua crescita. Inoltre i micro-obiettivi dei diversi

canali sono stati raggiunti solo in parte e quindi i margini di miglioramento sono sicuramente ampi.

L'abbinamento di questi media consente una *cross-promotion* in grado di coinvolgere gli utenti del web su tutti gli aspetti del brand. Centro della comunicazione online rimane Facebook, unico canale in grado di veicolare qualsiasi tipo di contenuto. Infatti mentre sugli altri network la principale tipologia di contenuti sono foto (Instagram), video (Youtube) e news (Twitter), su Facebook la relazione con i consumatori viene stimolata grazie a contenuti di ogni tipo, dalla foto dell'atleta al dibattito con gli utenti.

Va detto, comunque, che arrivare a sfruttare a pieno le potenzialità di questo social network non è stato facile. Durante l'avvio della strategia, infatti, sono stati riscontrati problemi di varia natura. Il primo di questi riguardava la gestione dei contenuti. Una presenza solida sul web richiede un'interazione costante con il pubblico e non la pubblicazione occasionale di contenuti casuali. Consapevole di questo il brand ha così creato un calendario editoriale, chiamato "shared editorial calendar", nel quale vengono caricati, quattro volte all'anno, i contenuti da utilizzare nei tre mesi successivi. L'uso di questo mezzo, comunque, richiede un dialogo costante con tutte le persone che posso condividere i contenuti dalla parte del brand. La seconda problematica è nata come conseguenza di uno dei vantaggi principali di Facebook: la targetizzazione dei contenuti. E' controproducente, infatti, assillare un utente con post riguardanti un evento che si svolgerà in un altro stato o addirittura dall'altra parte del mondo. Questo tema è stato risolto grazie all'utilizzo di Hootsuite⁹², un'applicazione client che consente, oltre a gestire in maniera incrociata da un'unica piattaforma i post su diversi social media, di targetizzare i contenuti per un'area geografica specifica (e quindi di tradurli nella lingua locale) e di decidere l'orario di pubblicazione senza dover essere per forza davanti al computer quando si vuole mettere in rete un contenuto. L'ultimo problema riguardava l'unione delle *unofficial pages*. Da quando il social network ha raggiunto una diffusione mondiale, si sono venute a creare diverse pagine fittizie del brand (ad esempio Smith Thailandia o Smith Malesia). Il problema di queste pagine è che sono difficilmente controllabili e quindi possono generare una comunicazione non in linea con i valori che Smith vuole diffondere attraverso Internet. L'aggregazione di queste pagine a quella autentica è ancora in corso, anche perché se ne vengono a creare

⁹² <http://www.hootsuite.com>

di nuove continuamente, ma rimane un obiettivo fondamentale in quanto unisce il numero totale dei fan delle pagine e avvicina sempre di più la pagina ufficiale alla conquista del cosiddetto “bollino blu”⁹³.

3.3 – L’INTEGRAZIONE DEL WEB MARKETING CON LE ALTRE ATTIVITA’ DI COMUNICAZIONE

Guadagnare notorietà a livello globale è la sfida per eccellenza. Nonostante la rete offra delle opportunità senza precedenti ed i social network permettano di raggiungere e interagire con utenti situati a chilometri di distanza, una strategia fondata solo su questi canali e non integrata ad altri strumenti del web e alle attività offline, non è in grado di generare i risultati sperati.

Smith ha intuito il rischio di questo “fallimento” e, parallelamente all’attuazione della strategia social descritta in precedenza, ha incrementato la propria presenza sul web utilizzando e migliorando altri canali in suo possesso. Questi mezzi sono il sito web, il blog e il canale Vimeo.

Fino a poco tempo fa il website di Smith era uno ed americano (<http://www.smithoptics.com>), con tutte le implicazioni negative che questo comportava. Oltre ad essere molto povero a livello di contenuti e di layout, infatti, non era possibile distinguere le diverse collezioni con le quali si servono i mercati e la ricerca dei punti vendita (lo *store locator*) trovava e segnalava solamente i negozi presenti negli Stati Uniti. Dopo diversi restyling, il sito oggi comprende quattro versioni differenti (americano, canadese, europeo e neozelandese) ognuna con le collezioni delle diverse aree geografiche, uno *store locator* aggiornato in grado di informare il consumatore anche sul tipo di prodotto acquistabile nel punto vendita (maschere, caschi,

⁹³ Il “bollino blu” è il mezzo con cui Facebook certifica che una pagina di una persona, di un’impresa, di un brand, è quella ufficiale, e viene ottenuto al raggiungimento di un milione di fan.

occhiali), una navigabilità molto fluida e una completezza di contenuti che comprende anche i video di lancio dei prodotti e le innovazioni tecniche proprie del brand.

Il blog di Smith (<http://www.smithoptics.com/blog>) rimane un canale in via di sviluppo. Attualmente le uniche persone a cui è permesso pubblicare articoli sono i team manager, ma questo fa sì che non vengano sfruttate a pieno le potenzialità del mezzo. Il blog è infatti il media che più degli altri può creare una community solida che interagisca continuamente con il brand e che può fungere da tramite per avviare continue conversazioni con i consumatori in merito ai prodotti e in generale a tutto il mondo Smith. Questa mancanza da parte del brand è dovuta al cambio organizzativo che sta vivendo: mentre per la gestione dei social network il marchio è supportato dall'ufficio digital di Safilo, il controllo di un blog richiede molto tempo, e quindi persone che debbano dedicarvi la maggior parte delle proprie ore lavorative. In termini di *brand reputation*, è rischioso avviare discussioni con i consumatori, o richiedere continui loro interventi, se poi non si è in grado di garantire risposte efficaci in breve tempo, e questo implica un team dedicato.

Il canale Vimeo di Smith (<https://www.vimeo.com/smithoptics>) era attivo ancor prima che il brand decidesse di creare un canale su Youtube. Poiché questo sito offre diversi vantaggi e punta su contenuti “artistico-creativi”, è stato deciso di non cancellarlo, ma di utilizzarlo solo per alcuni tipi di video. Per festeggiare i cinquant'anni dalla nascita del brand, ad esempio, è stata pubblicata su questo media una serie di *webisodes* multisportivi intitolata “Great Days” (il titolo rimanda alla vecchia vision del brand) che ha incrementato ulteriormente *l'awareness* di Smith grazie a quasi mezzo milione di visualizzazioni. E' aumentato anche il numero degli iscritti al canale, che ad oggi conta circa un migliaio di followers.

La forte intenzione di Smith di essere conosciuto a livello mondiale, è visibile anche dall'integrazione del web con le attività offline. Adv, fiere ed eventi e sponsorizzazioni sono infatti i canali che più hanno giovato dall'utilizzo della rete come ulteriore leva di marketing.

Grazie ad Internet la pubblicità di Smith, che fino a poco tempo fa era solamente su carta stampata, si è dotata di un nuovo strumento: i banner. Vengono fatte campagne di web banner sui più autorevoli siti sportivi europei, alcune durante i mesi invernali per

pubblicizzare i prodotti winter e altre nel periodo estivo per promuovere occhiali da sole e prodotti bike. Questi banner, che reindirizzano l'utente al sito web del brand aumentandone il traffico, non mostrano il prodotto, bensì i diversi *claim* di Smith. Comunicano l'esperienza del marchio, la sicurezza dei suoi prodotti, quindi incoraggiano l'acquisto non attraverso il prodotto stesso, ma tramite i valori del brand, cercando di instaurare quella relazione che i consumatori, nelle società attuali, richiedono ancor prima di interessarsi al bene da acquistare.

Gli eventi e le fiere hanno ottenuto un vantaggio enorme dopo l'avvio della strategia sui social media. Mentre prima vi prendevano parte solo le persone interessate al settore, grazie ai social network è stato possibile aumentare la partecipazione presso gli stand Smith e promuovere gli eventi stessi. Post su Facebook e messaggi su Twitter prima di un evento che ne comunicano le date, foto su Instagram e video su Youtube alcuni giorni dopo, hanno la duplice funzione di stimolare la partecipazione e di mostrare cosa è successo, cosa si è perso chi non ha aderito. Se in più si considera che alla maggior parte degli eventi e delle fiere a cui prende parte Smith vi partecipano anche gli atleti che sponsorizza, un loro post su un social network non fa altro che aumentare la possibilità che più persone siano presenti. Resta comunque molto difficile dimostrare che se ad un evento vi hanno preso parte più persone rispetto ad un altro è perché è stato pubblicizzato attraverso i social media. La mancata adesione, infatti, può essere causata da condizioni climatiche avverse, come è capitato spesso alle aperture dei ghiacciai, oppure da una cattiva comunicazione da parte dell'organizzatore dell'evento.

Merita infine una considerazione a parte la figura dell'atleta, vero simbolo del cambiamento di approccio alla comunicazione da parte di Smith. Questo, infatti, è passato dall'essere semplice sportivo, che poteva pubblicizzare i prodotti del brand solo durante le gare e gli eventi, ad *influencer*, vero e proprio promotore del marchio. Le opportunità offerte da una figura che si pone come tramite tra brand e consumatore sono molteplici e Smith ha deciso di sfruttarle a pieno. Nonostante questo comportasse la variazione di alcuni termini contrattuali, Smith ha avviato una "Athlete Integration Strategy" con lo scopo di approfittare dei vantaggi ottenibili dall'utilizzo dei propri atleti come divulgatori dei valori del brand. Questa strategia si basa sull'incremento della *brand awareness* attraverso i canali di proprietà di Smith e di quelli di proprietà degli atleti, in una sorta di *cross-promotion*. Gli atleti, difatti, sono in grado di

umentare la notorietà di Smith, e questo deve essere fatto con la diffusione di due tipi di contenuti, quelli relativi al brand e quelli che riguardano i prodotti. Il primo tipo di contenuti si focalizza sul riconoscimento del brand come espressione della propria personalità e della passione per l'outdoor, e gli atleti devono così condividere storie ed immagini che raccontano come i prodotti Smith si integrano perfettamente alle loro attività quotidiane al di là di quelle puramente professionali. Il secondo tipo, invece, riconosce Smith all'interno della vita sportiva. Questi contenuti, dunque, comprendono immagini degli atleti che usano i prodotti del brand e post che spiegano le caratteristiche dei prodotti e che forniscono consigli su come utilizzarli al meglio. Tutto questo comporta che gli atleti vadano "educati", seguiti nella comunicazione. Inoltre gli atleti non sono tutti uguali: c'è chi ha già migliaia di followers sui social network e chi deve ancora averne un centinaio. Consapevole di questo ulteriore aspetto, Smith ha suddiviso i propri atleti in tre categorie: i top athletes, i mid-level e gli amatori. I primi, visto l'alto livello di engagement dei propri profili sul web, devono seguire le linee guida del brand e non prendere iniziative che possano nuocere alla reputazione di Smith; i secondi devono essere indirizzati e gli si devono fornire incentivi affinché condividano i contenuti; e gli ultimi sono sostanzialmente liberi ma vanno monitorati costantemente in modo da capire se vale la pena utilizzarli.

Quello che accomuna le tre categorie e tutti gli atleti sponsorizzati da Smith è la loro importanza nei confronti del brand. Sfruttare gli atleti che amano Smith ed il loro bacino di utenti, farli diventare *opinion leader* del marchio, significa comunicare alle persone i propri valori attraverso delle persone reali, già apprezzate dai consumatori. Significa comunicare una relazione, perché è questa che c'è tra brand e atleta, ed è sempre questa che vogliono poter instaurare i consumatori con una marca. La sponsorizzazione degli atleti, e il loro ruolo di *influencer* è un mezzo potentissimo per dare credibilità al brand e ai prodotti. Smith lo ha capito, e anche in questo canale ha adattato la propria comunicazione ai cambiamenti in atto.

3.4 – L'ANALISI DELLA STRATEGIA

E' necessario implementare una strategia di social media marketing per ottenere notorietà a livello mondiale? Probabilmente la risposta è sì. Sicuramente ci sono numerosi casi di aziende che hanno costruito e mantenuto il proprio vantaggio competitivo restando ancorati al marketing tradizionale e senza mai utilizzare i social media come attività di comunicazione, ma si tratta di poche eccezioni; ed i marchi mito come Apple o Coca-Cola potrebbero fare anche a meno di condividere contenuti attraverso la rete, tanto i loro prodotti verrebbero comunque venduti.

Questo però non vale per quei marchi la cui *brand reputation* non è ancora così forte, e soprattutto per quei marchi che vogliono farsi conoscere a livello globale. Ed è proprio in questi casi che il social media marketing diventa necessario, se non addirittura fondamentale.

Il case study di questo lavoro non descrive un brand che ha raggiunto il suo obiettivo di diventare globale, un marchio che è arrivato al traguardo, ma descrive un brand che ha intrapreso la strada giusta, che ha capito che il marketing e la comunicazione stanno cambiando, che sta cercando di cogliere le opportunità messe a disposizione dalla rete. Smith è un brand che ha accettato la sfida del web, consapevole dei rischi che si corrono nel farlo.

La regola fondamentale del nuovo marketing è creare una relazione, non cercare di avviare una transazione. E una relazione è quella che Smith sta cercando di instaurare con i propri consumatori, potenziali ed effettivi che siano, in tutte le proprie attività di comunicazione. Questo intento si vede nella creazione di un ufficio di *customer service* che risponda in modo tempestivo alle esigenze dei consumatori, nei contenuti che pubblica sui social network, e ancora nel nuovo ruolo che vuole che ricoprano i propri atleti.

Ma non è possibile stabilire una relazione solamente con una comunicazione offline, ed è qui che i nuovi media esprimono tutto il loro potenziale. Gli strumenti digitali sono gli unici capaci di generare una comunicazione bidirezionale che aumenti la fiducia del consumatore nei confronti del brand. Smith, però, non si è limitata ad attuare strategie di social media marketing fini a se stesse, ma le ha integrate perfettamente all'interno della più ampia strategia di marketing.

La comunicazione bidirezionale richiesta dalla nuova società ha agli estremi il brand e il consumatore, entrambi fondamentali affinché la rete garantisca quei risultati che gli altri canali non sono in grado di produrre. Il consumatore è la figura che più è stata colpita dai cambiamenti generati dalla *Network Society*. Nonostante abbia comunque sempre cercato di avere un rapporto paritetico coi propri consumatori, rapporto che ha sempre ritenuto fattore essenziale per il successo, Smith ha compreso il nuovo ruolo assunto dal consumatore e lo ha fatto diventare parte integrante del brand con i suoi contenuti *user-generated*, grazie ai suoi consigli e le sue critiche. Il brand invece tramite la comunicazione deve riuscire a crearsi una reputazione tale da far sì che i consumatori vogliano continuare a relazionarsi con lui. L'esperienza maturata in cinquant'anni di attività, la qualità e l'autenticità dei suoi prodotti sono tutti valori che Smith condivide con gli utenti, consapevole degli effetti positivi che i contenuti emozionali riescono a generare.

E' vero che forse lo ha fatto con un po' di ritardo, ma Smith ha intuito le enormi possibilità offerte da Internet e ha implementato una strategia *web-based* con lo scopo di rafforzare i rapporti con le persone che già conoscono il brand, e di crearne di nuovi con quelle che non lo conoscono. Indici principali di questa comprensione sono il tasso di engagement e quello che si può definire *content marketing*. L'engagement, infatti, è forse l'indicatore di successo migliore sui social media (difatti è utilizzato come kpi su tutti i media coperti da Smith) mentre la scelta di condividere contenuti che vanno dagli atleti agli eventi, dai prodotti al brand, mostra come Smith abbia capito che mostrare il mondo nascosto dietro ai prodotti è il modo migliore per far conoscere i prodotti stessi. Smith, infine, può e deve sicuramente migliorare il *crowdsourcing*. Utilizzare infatti il consumatore anche nelle fasi precedenti alla comunicazione non consente solamente di capire le tendenze dei mercati, ma porta anche notevoli vantaggi in termini di fidelizzazione.

E' ancora presto per dire che la social media strategy di Smith è una strategia di successo da riportare come esempio, ma di certo i presupposti sono positivi. I risultati effettivi si potranno vedere solo nei prossimi anni, e solo nel 2020 il brand sarà in grado di affermare se è diventato un brand globale, e quanto i social media hanno aiutato a raggiungere questo obiettivo. Per il momento Smith può continuare ad usufruire della rete per aumentare la sua *brand awareness*, incrementare il bacino di utenti, instaurare

nuove relazioni e rafforzare quelle esistenti, forte di quei vantaggi che Internet ha favorito da quando ha iniziato ad utilizzarlo come fulcro delle proprie strategie di marketing e comunicazione.

La social media strategy, concepita per arrivare ad una fascia di popolazione non ancora raggiunta dal brand, si è integrata perfettamente alle strategie di marketing adottate in precedenza, e, insieme al cambiamento a livello organizzativo e al lancio di una nuova categoria di prodotti, rappresenta la spinta per l'espansione globale.

CONCLUSIONE

Il case study riporta l'esempio di un brand che ha intuito come i nuovi mezzi di comunicazione introdotti dalla rete siano uno strumento fondamentale per creare ulteriore vantaggio competitivo, raggiungendo quei consumatori che i media tradizionali non riescono a conquistare.

Il fatto che Smith abbia assegnato alla strategia digitale il ruolo centrale all'interno del piano di espansione indica che il brand ha compreso i cambiamenti rivoluzionari in tema di marketing e di impatto sui consumatori. Fare social media marketing non significa solo promuovere e pubblicizzare i prodotti all'interno dei canali media, bensì utilizzare questi strumenti per condividere il mondo del brand che si cela dietro ai prodotti stessi. Per attirare l'attenzione degli utenti online, infatti, bisogna condividere contenuti efficaci che rispondano alle loro esigenze, che stimolino il loro interesse e che li spingano a creare una relazione. Questo tipo di marketing, che può essere definito relazionale, spinge i consumatori a diventare *consumatori*, a gettare loro stessi le basi per un rapporto duraturo con i brand.

Per favorire una relazione stabile brand-consumatore, inoltre, entra in gioco una variabile che con i media digitali assume un ruolo fondamentale: la *brand reputation*. Presenza sul web, interazione digitale e trasparenza, sono tutti fattori che ispirano fiducia nei confronti della marca, fiducia che nei mercati attuali, caratterizzati da competitors diretti pur essendo lontani geograficamente, diventa essenziale per aumentare la notorietà ed incrementare il volume delle vendite.

Nel caso di Smith questa situazione si fa ancora più complessa in quanto, essendo un brand multiprodotto, deve fronteggiare le strategie adottate dai competitor su più settori. Ecco quindi che i media digitali diventano uno strumento necessario, se non fondamentale, per costruire una reputazione forte e soprattutto positiva. Ma essi non sono la strada sicura per il successo perché un'errata valutazione dei rischi, ma soprattutto la mancata conoscenza degli strumenti per fronteggiarli, può portare danni irreparabili anche a livello di immagine.

Tuttavia Smith sta affrontando lo scenario nel modo giusto. Prova di questo è il fatto che il brand abbia deciso di utilizzare i canali media più diffusi integrandoli perfettamente alle attività di comunicazione offline che da sempre sono utilizzate per promuovere i propri prodotti. Le leve di marketing consolidate, come le sponsorizzazioni e la partecipazione ad eventi e fiere di settore, sono state perfezionate grazie ad una comunicazione sul web più completa e consapevole che consente, quindi, una *cross-promotion* impensabile senza le opportunità offerte dalla rete. Lo sponsoring, per di più, è diventata l'attività in grado di generare i benefici maggiori in termini di condivisione dei valori del brand. Gli atleti infatti sono divenuti i principali promotori del marchio e grazie ai social media possono diffondere, senza filtri, il mondo Smith e mostrare che la relazione instaurata è autentica. Questa nuova dimensione dell'atleta testimonia come Smith voglia interagire con i consumatori ponendosi sullo stesso piano, negli ambienti e nei modi a loro più congeniali.

Dalla social media strategy che ha implementato, sembra che Smith abbia compreso le minacce e le opportunità che i nuovi mezzi della rete comportano e, nonostante i risultati saranno visibili solamente a distanza di anni, si può per lo meno affermare con certezza che questo brand abbia accettato la sfida lanciata da Internet e dai social media in particolare. Sfida che, se affrontata nel modo giusto, può far raggiungere a Smith l'obiettivo preposto: l'espansione del marchio a livello globale.

BIBLIOGRAFIA

10° Rapporto Censis/Ucsi sulla comunicazione. *I media siamo noi. L'inizio dell'era biomediativa*, Roma, 2012

Anderson C., *The Long Tail: Why the future of business is selling less of more*, Hyperion, New York, 2006

Barbarossa F., *Google Marketing*, Franco Angeli, Milano, 2010

Blythe J., *Fondamenti di marketing*, Pearson Education, Milano 2006

Boaretto A., Noci G., Pini F.M., *Marketing Reloaded*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2011

Bolter J. D., *Remediation. Competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini e associati, Milano, 2002

Castells M., *Comunicazione e Potere*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009

Collisei U., *Marketing*, Cedam, Padova, 2006

Collisei U., Ravà V., *La comunicazione d'azienda*, Isedi, Novara, 2008

Cova B., Badot O., Bucci A., *Beyond marketing: in praise of societing*, 2006

Cova B., Giordano A., Pallera M., *Marketing non-convenzionale*, Il sole 24 ore, Milano, 2012

Di Fraia G., *Social Media Marketing*, Hoepli, Milano, 2011

Diegoli G., *91 discutibili tesi per un marketing diverso*, Simplicissimus Book Farm, 2008

Fabris G., *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008

Formenti C., Cybersoviet., *Utopie postdemocratiche e nuovi media*, Cortina, Milano, 2008

Galbraith J.K., *Il capitalismo americano*, Edizioni di comunità, Milano, 1965

Giordano A., Arvidsson A., *Chiacchierata sul Societing*, 2010

Hill C.W.L., *International Business*, Hoepli, Milano, 2008

Jenkins H., *Cultura convergente*, Apogeo, Milano, 2007

Johansson J.K., *In your face, how American marketing excess fuels anti-americanism*, N.J. Pearson, Upper Saddle River, 2005

- Laurita G., Venturini R., *Strategia digitale*, Hoepli, Milano, 2014
- Levine R., Locke C., Searls D., Weinberger D., *The Cluetrain Manifesto*, Perseus Books, New York, 2000
- Levy P., *L'intelligenza collettiva. Per un'antropologia del cyberspazio*, Feltrinelli, Milano, 1996
- McDonald M., *Piani di marketing*, Franco Angeli Management, Milano, 2010
- McLuhan M., *Gli strumenti del comunicare*, Il Saggiatore, Milano, 1964
- Meerman Scott D., *Le nuove regole del marketing*, Hoepli, Milano, 2013
- Musso P., Semprini A., *Dare un senso alla marca*, Franco Angeli, Milano, 2000
- Parasuraman A., Colby C.L., *Techno-Ready Marketing*, Sperling & Kupfer, Milano, 2001
- Pine B.J., Gilmore J.H., *The Experience Economy*, Harvard Business Review, 1998
- Prunesti A., *Social media e comunicazione di marketing*, Franco Angeli Management, Milano, 2009
- Rifkin J., *L'era dell'accesso*, Mondadori, Milano, 1999
- Smith S., Wheeler J., *Managing the customer experience: Turning customers into advocates*, Financial Times, Londra, 2002
- Solima L., *Social network: verso un nuovo paradigma per la gestione della domanda culturale*, Sinergie: Italian journal of Management, 2012
- Vescovi T., *Il marketing e la Rete*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007
- Volpato G., *Concorrenza imprese strategie*, Il Mulino, Bologna, 2008
- Wind J., Mahajan E.V., *The challenge of digital marketing*, John Wiley, New York, 2001
- Wind J., Mahajan V., Gunther R.E., *Convergence Marketing*, Financial Time Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002
- Zorino M.R., *Il ConsumAttore*, Cleup, Padova, 2006

SITOGRAFIA

<http://www.91tesi.com>
<http://www.academia.edu>
<http://www.airbnb.it>
<http://www.ama.org>
<http://www.apogeeonline.com>
<http://www.arpa.emr.it>
<http://www.artmarketingmanagement.com>
<http://www.blog.bufferapp.com>
<http://www.blog.qstion.com>
<http://www.businessdictionary.com>
<http://www.businessinside.org>
<http://www.businesspeople.it>
<http://www.censis.it>
<http://www.clickz.com>
<http://www.colibi.com>
<http://www.comunicaresulweb.com>
<http://www.contentegea.egeaonline.it>
<http://www.contentmarketinginstitute.com>
<http://www.corradosbano.com>
<http://www.digitalmarketinglab.it>
<http://www.digitalreputation.biz>
<http://www.digitaltrends.com>
<http://www.ec.europa.eu>
<http://www.edmpublications.com>
<http://www.e-leva.it>
<http://www.emilioreppucci.com>
<http://www.eurosima.it>
<http://www.forbes.com>

<http://www.francoangeli.it>
<http://www.gfk.com>
<http://www.giulianoiacobelli.com>
<http://www.global-strategy.net>
<http://www.hbr.org>
<http://www.hootsuite.com>
<http://www.imre.com>
<http://www.internetmanagerblog.com>
<http://www.issuu.com>
<http://www.jeffbullas.com>
<http://www.lalui.it>
<http://www.luxottica.com>
<http://www.mad.co.uk>
<http://www.marketingarena.it>
<http://www.marketingeditoriale.com>
<http://www.marketinginformatico.it>
<http://www.mashable.com>
<http://www.mastersocialmediamarketing.it>
<http://www.michelangelogiannino.com>
<http://www.minimarketing.it>
<http://www.morethesis.unimore.it>
<http://www.mulino.it>
<http://www.mymarketing.it>
<http://www.newsroom.fb.com>
<http://www.ninjamarketing.it>
<http://www.oakley.com>
<http://www.pubblicitaitalia.it>
<http://www.retailslang.com>
<http://www.safilo.com>
<http://www.search.twitter.com>
<http://www.sethgodin.typepad.com>
<http://www.sinergiejournal.it>

<http://www.skuola.net>
<http://www.slideshare.net>
<http://www.smartinsights.com>
<http://www.smithoptics.com>
<http://www.smithoptics.com/blog>
<http://www.socialbakers.com>
<http://www.socialmediamarketing.it>
<http://www.socialmediamarketingpro.it>
<http://www.solutionsforsport.net>
<http://www.sporablog.com>
<http://www.stefanosalustri.com>
<http://www.strategyr.com>
<http://www.surfnews.it>
<http://www.techeconomy.it>
<http://www.tesionline.it>
<http://www.unive.it>
<http://www.veronicagentili.com>
<http://www.viralab.it>
<http://www.visionarymarketing.com>
<http://www.vpgraphic.com>
<http://www.wearesocial.it>
<http://www.webinfermento.it>
<http://www.wikipedia.org>
<http://www.wired.it>
<http://www.wmtools.com>

RINGRAZIAMENTI

Con questo lavoro si conclude un percorso iniziato più di vent'anni fa.

Se ho raggiunto un simile traguardo è soprattutto grazie alle persone che ho avuto la fortuna di avere accanto e che, nonostante tutto, hanno sempre creduto in me.

Prima di ogni altra cosa desidero ringraziare i miei genitori per avermi dato la possibilità di intraprendere questo cammino e per avermi sempre spinto a dare il meglio.

Ringrazio mia sorella, i miei nonni, la mia fidanzata ed i miei amici per aver portato pazienza, per i consigli, per le critiche, per avermi aiutato a superare i momenti difficili, per aver condiviso con me i momenti più belli ed importanti.

Vorrei inoltre ringraziare il mio Relatore, la Prof.ssa Mariella Siponta La Forgia, per avermi seguito nel completamento della mia carriera universitaria. Senza la sua guida questa tesi non esisterebbe.

Un ultimo ringraziamento va ai miei compagni di corso e ai colleghi conosciuti durante il tirocinio, se le esperienze passate sono state positive è anche merito loro.