



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M. FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"NUOVI MODELLI DI BUSINESS PER LA MODA ONLINE"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. Romano Cappellari**

**LAUREANDA: Anna Cecchinato**

**MATRICOLA N. 1142546**

**ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019**

*“La candidata, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non è stato già sottoposto, in tutto in parte, dalla candidata o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. La candidata dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell’elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale ‘Bibliografia’ e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l’esplicito richiamo al documento originale.”*

## Sommario

Introduzione .....	4
Capitolo I: Acquisto Online .....	6
I.I: Evoluzione dei mezzi di acquisto: dalle imprese <i>brick-and-mortar</i> alle imprese <i>pure-click</i> .....	7
I.II: Amazon entra nel fashion: con <i>Echo Look</i> , <i>Wardrobe</i> , <i>Smart Mirror</i> e <i>Prime Stylist</i> sfida Stitch Fix .....	9
I.III: Walmart acquista Bonobos .....	15
Capitolo II: Noleggio Online.....	18
II.I: La <i>sharing economy</i> e le piattaforme di noleggio online .....	19
II.II: Rent the Runway, la prima piattaforma di noleggio online negli USA .....	20
II.III: Diffusione del modello di Rent the Runway in USA e Oltreoceano .....	23
Capitolo III: Scambio Online .....	26
III.I: La <i>second-hand-economy</i> e le piattaforme di scambio online .....	27
III.II: ThredUp, la più grande piattaforma di scambio online negli USA .....	29
III.III: The RealReal e la diffusione delle piattaforme di scambio online.....	33
Conclusione.....	37
Bibliografia .....	38

## Introduzione

“Experiential purchases (money spent on doing) tend to provide more enduring happiness than material purchases (money spent on having)” (Kumar, Killingsworth, e Gilovich, 2014). A questa conclusione sono giunti Kumar, Killingsworth, e Gilovich nello studio ventennale condotto analizzando i momenti che un consumatore attraversa nel processo d’acquisto: il momento che precede l’acquisto, il momento dell’acquisto in sé e il momento successivo all’acquisto. L’analisi delle attitudini dei consumatori in questi contesti ha avuto lo scopo finale di capire se fossero gli acquisti di beni materiali o gli acquisti esperienziali a procurare maggiore e più duratura felicità al consumatore (Kumar, Killingsworth, e Gilovich, 2014).

L’inversione del *trend* che ha visto le preferenze dei consumatori orientarsi più verso gli acquisti esperienziali piuttosto che materiali, come invece è avvenuto in passato (Rodano, 2018), si pone alla base di due sistemi in forte crescita nell’ultimo periodo: la *sharing economy* e la *second-hand-economy*. Mentre la prima si definisce come “ecosistema socio-economico costruito intorno alla condivisione di risorse umane e materiali” (Kotler *et al.*, 2018), la seconda si identifica come mercato della compravendita dell’usato di seconda mano (Bva Doxa, 2019). Entrambe attraggono considerevolmente le nuove generazioni, in particolare *Millennials* e Generazione Z, che vedono in questi ecosistemi una concreta ed efficace via di uscita dal consumismo caratteristico dei sistemi economici dal secondo dopoguerra in poi (Rodano, 2018) e fonte di ingenti danni ambientali.

Il *trend* non è affatto passeggero ma in continua crescita e si sta espandendo sia in moltissimi settori dell’economia, sia a livello mondiale. Il via a *sharing* e *second-hand economy* è stato dato dagli USA, Paese *leader* del settore, che ha influenzato il resto del mondo, conquistando anche Europa e Asia: qui, numerosi Paesi stanno intraprendendo lo stesso percorso di sostenibilità e condivisione tracciato dagli USA. Per quanto riguarda i settori economici, “casi emblematici di *sharing economy* sono BlaBlaCar, piattaforma di condivisione della propria auto su tragitti di media e lunga percorrenza; Airbnb, dove a essere condivisa è la propria abitazione; e per certi versi Uber, il sistema di noleggio auto mediante apposita applicazione” (Kotler *et al.*, 2018). Nel campo della *second-hand-economy* invece, piattaforme storiche per la compravendita dell’usato sono l’americana eBay e l’italiana Subito.it.

Recentemente il *trend* ha coinvolto anche il settore della moda. Nonostante le difficoltà legate alla prova fisica del capo, le più moderne piattaforme *online* hanno implementato diverse strategie, in particolare di marketing esperienziale, per offrire al consumatore la stessa

“esperienza dei prodotti”, in linea con *sharing* e *second-hand economy*, senza tralasciare la prova dei capi. Tra le piattaforme in questione, tre sono le principali tipologie in cui si ritrovano questi nuovi modelli di *business* per la moda *online*, e di esse si occupa il presente elaborato.

Nel I Capitolo si analizza la tipologia più tradizionale, ossia gli *e-commerce* di acquisto *online*, sottolineando le strategie ideate per superare l’ostacolo della prova fisica del capo e garantire al consumatore una completa esperienza *omnichannel*. Nella scia del *trend* che vede il passaggio dal possesso all’esperienza, il II Capitolo presenterà le piattaforme di noleggio *online*, attive nel contesto della *sharing economy* e del *fashion renting*, e le strategie adottate per offrire ai consumatori la possibilità di usufruire temporaneamente di indumenti e accessori tramite l’affitto. Da ultimo, il III Capitolo, tratterà le piattaforme di scambio *online*. Chiamate anche *re-commerce* o *resale* e operanti nel contesto della *second-hand-economy*, queste ultime sono mezzi che consentono la compravendita dell’usato *peer-to-peer*. Anch’esse appartenenti al *trend* sopracitato, si inseriscono in una cornice di sostenibilità ambientale e riduzione degli sprechi, in particolare quelli riguardanti industria tessile e mondo della moda.

La selezione dei casi di studio portati in esempio per queste tre tipologie è avvenuta secondo i criteri di reperibilità delle fonti e di origine delle aziende. Attenzione particolare è stata posta alla selezione di società quotate in borsa o *startup* acquisite da multinazionali (come nel caso di Bonobos e Walmart) o comunque rilevanti nello scenario del mercato del *fashion* americano (come Rent the Runway o ThredUp), al fine di reperire informazioni dettagliate e puntuali da fonti certe e ufficiali. La scelta di selezionare casi di studio nati e operanti principalmente (se non esclusivamente) negli USA con lo scopo di poter confrontare modelli appartenenti a una stessa cornice culturale, politica ed economica, quella appunto del Paese che per primo ha visto nascere il *trend* a cui appartengono questi nuovi modelli di *business*. In conclusione, i riferimenti a società europee con modelli di *business* simili a quelli dei casi americani analizzati, hanno il solo scopo di mostrare come anche nel Vecchio Continente, e in particolare con riguardo al contesto italiano, sono presenti o in via di sviluppo gli stessi modelli già presenti invece negli USA.

## Capitolo I: Acquisto Online

L'*e-commerce* è un canale distributivo le cui caratteristiche funzionali fanno sì che possa essere utilizzato in svariati settori economici. I vantaggi derivanti dal commercio tramite il canale web nel mercato *B2C* (*business-to-consumer*) sono molteplici sia dal punto di vista dell'offerta (imprese) sia dal punto di vista della domanda (consumatori). Come insegnano Kotler *et al.*, per quanto concerne l'offerta, i dettaglianti *online* possono risparmiare sul costo dei punti vendita, del personale e delle scorte, così da poter smaltire con profitto prodotti a basso volume di vendita nei mercati di nicchia (2018). I consumatori, dal canto loro, hanno l'opportunità di "confrontare prezzi e caratteristiche dei prodotti da casa, dall'ufficio, o con il telefono cellulare, da qualunque parte del mondo, 24 ore al giorno, 7 giorni alla settimana, superando le limitate offerte locali e realizzando notevoli risparmi sui prezzi" (Kotler *et al.*, 2018). Grazie ai fattori sopracitati, la diffusione dell'*e-commerce* si è sviluppata globalmente; come mostrato in Figura 1, nel 2019 si prevede che il mercato più redditizio sia quello della Cina con \$740 miliardi, seguita dagli USA con \$561 miliardi.

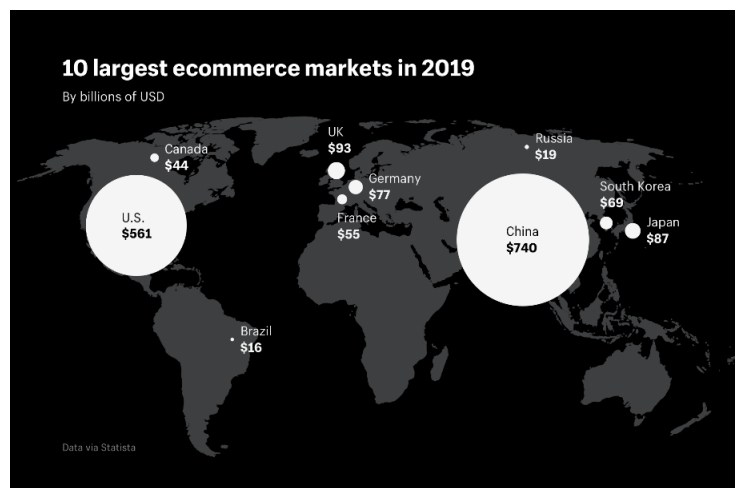


Figura 1. I 10 maggiori mercati *e-commerce* del mondo nel 2019 (in miliardi di \$ USA). Fonte: [statista.com](https://www.statista.com/)<sup>1</sup>

“L'*e-commerce* utilizza un sito web per effettuare transazioni o quantomeno per facilitare la vendita di prodotti e servizi. Negli ultimi anni le vendite al dettaglio online hanno avuto una crescita esplosiva” (Kotler *et al.*, 2018). La crescita esplosiva citata ha investito anche il settore della moda. Il grafico in Figura 2 mostra come le vendite dei *retail e-commerce* di questo

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.statista.com/>

settore, sempre in riferimento al mercato statunitense, abbiano seguito un *trend* di crescita negli ultimi due anni (2017-2019), e siano previste crescere anche nei prossimi tre (fino al 2023).

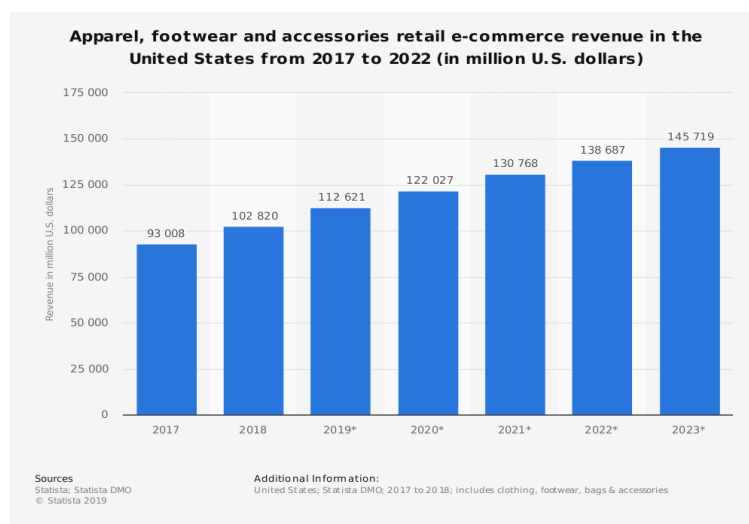


Figura 2. Ricavi delle vendite al dettaglio di abbigliamento, calzature e accessori negli Stati Uniti dal 2017 al 2023 (in milioni di \$ USA). Fonte: [statista.com](https://www.statista.com)<sup>2</sup>

## I.I: Evoluzione dei mezzi di acquisto: dalle imprese *brick-and-mortar* alle imprese *pure-click*

“Un elemento ormai imprescindibile nelle politiche di marketing delle imprese commerciali al dettaglio è la presenza sul Web” (Kotler *et al.*, 2018). Ciò per le aziende significa raggiungere un elevato grado di visibilità per essere maggiormente riconoscibili e facilmente raggiungibili dai propri clienti; a tal proposito, risolutiva è la conclusione degli autori: “essere presenti e pure visibili sul Web è divenuto di importanza capitale” (2018).

Ecco quindi come molte imprese tradizionalmente nate come *brick-and-mortar* (B&M) si sono invece trasformate in imprese *brick-and-click* (B&C). Le prime si differenziano dalle seconde poiché operanti secondo un modello di *business* tradizionale, ossia tramite la presenza di strutture fisiche e personale qualificato capaci di accogliere i clienti e assisterli nell’acquisto. Le seconde sono “imprese tradizionali che hanno creato un sito per diffondere informazioni o svolgere attività di commercio elettronico” (Kotler *et al.*, 2018), aggiungendo alla propria offerta alcuni servizi per i clienti, facilmente fruibili via *web*, così da adottare un modello di business integrato tra *online* e *offline*. La presenza del *web* nel modello di *business* è totale infine nelle imprese “*pure-click*”, che hanno avviato e svolgono la loro attività interamente *online*. Di queste ne esistono vari tipi, primi tra tutti i siti commerciali, *e-tailer*, che vendono

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.statista.com/statistics/692871/global-online-shopping-preference-by-category/>

prodotti e servizi di ogni genere tra i quali, ai fini del presente elaborato, quelli di maggiore interesse sono i capi d'abbigliamento (Kotler *et al.*, 2018).

Per continuare a crescere, mantenere sostenuto il tasso delle vendite *online* è fondamentale per gli *e-tailer*. Per questo “i siti web dedicati al commercio elettronico devono essere progettati e gestiti dalle imprese con attenzione [essendo il web il principale, in alcuni casi anche l'unico, canale distributivo a loro disposizione]. Il servizio alla clientela è [inoltre] cruciale. Può accadere che gli acquirenti online selezionino un bene da acquistare ma che non completino la transazione. [A questo proposito,] i sondaggi svolti tra i consumatori suggeriscono che i principali inibitori degli acquisti online sono l'assenza di esperienze piacevoli, la mancanza di interazione sociale e l'impossibilità di consultare di persona un rappresentante dell'impresa” (Kotler *et al.*, 2018). Di questa mancanza di contatti tra i consumatori e l'impresa soffrono i *fashion e-tailer*, sia che si tratti di una persona in veste di rappresentante, sia che si tratti di vedere e toccare dal vivo il prodotto desiderato.

Trattandosi di capi di abbigliamento, scarpe, o accessori, i prodotti venduti dagli *e-tailer* dipendono fortemente dalla soggettività del consumatore. Alcuni dei principali criteri considerati durante il processo d'acquisto sono generalmente la vestibilità, la qualità o la consistenza del prodotto, tutte caratteristiche che richiedono di poterlo verificare con mano: ecco che la prova fisica del capo, possibile invece nei *retail* fisici, si configura come un aspetto cruciale in grado di influenzare considerevolmente i consumatori nel momento dell'acquisto. Ciononostante, la comodità di acquistare *online* è uno dei principali fattori di crescita di queste piattaforme: “i dettaglianti online sono in grado di offrire comodità, informazioni e personalizzazione dei servizi a tipi di consumatori ... estremamente differenti tra loro” (Kotler *et al.*, 2018). È lecito chiedersi allora come sia stata possibile una tale crescita dei modelli di *business* in analisi, malgrado le problematiche legate alla prova fisica del capo di cui si è parlato precedentemente. Numerose sono, in merito, le strategie di marketing che i grandi *e-tailer* hanno implementato per far fronte al problema, prime fra tutte quelle del colosso mondiale dell'*e-commerce* Amazon, trattate nel prossimo paragrafo.



## I.II: Amazon entra nel fashion: con *Echo Look, Wardrobe, Smart Mirror e Prime Stylist* sfida Stitch Fix

Il report “*Nell’era dell’e-commerce, il retail si rinnova*”, pubblicato nel 2018 da PricewaterhouseCoopers (PwC) Italia, afferma che il consumatore predilige un’esperienza *omnichannel* nell’intero processo di acquisto: nella fase di ricerca si affida al canale *online*, preferendo invece recarsi fisicamente in negozio per l’acquisto. Sempre secondo lo stesso report, questo vale soprattutto in alcuni settori, come quello di abbigliamento e calzature (PricewaterhouseCoopers, 2018). Evidente è quindi il motivo per cui “le imprese di maggior successo oggi fanno ricorso a canali ibridi e al marketing multicanale, moltiplicando il numero dei canali di accesso al mercato in ogni sua area. Si parla di canali ibridi e di marketing multicanale quando una singola impresa utilizza due o più canali di marketing per raggiungere un determinato segmento di clientela” (Kotler *et al.*, 2018). Consapevole di questo importante aspetto, Amazon si sta muovendo nella direzione dell’*omnichannel* e, in proposito, i più recenti servizi per il *fashion* che ha pensato per i propri clienti sono: *Echo Look, Prime Wardrobe, Smart Mirror e Prime Stylist*.

*Amazon Echo Look*. Il primo passo nel *fashion e-tailer* Amazon lo ha fatto nel 2017 con *Echo Look*. *Echo look* funziona tramite Alexa, l’assistente vocale di Amazon. Si tratta di una telecamera che entra in funzione quando l’utente ne risveglia l’*AI (Artificial Intelligence)*, invocando Alexa (Banfi, 2017). Indossato l’*outfit* prescelto, è sufficiente chiedere ad Alexa di scattare delle foto o girare dei video, in tutte le posizioni e da tutte le angolazioni desiderate, grazie alla videocamera da 5 megapixel con sensore di profondità integrato e a quattro LED di cui *Echo Look* è dotato (Banfi, 2017). Le fotografie e i video così realizzati possono poi essere condivisi sui *social* o inviati ad amici e parenti per chiedere consiglio. In alternativa possono essere caricate su *Style Check*, l’applicazione interna di *Echo Look* pensata per valutare l’*outfit* e ricevere qualche suggerimento a riguardo. L’algoritmo di *Echo Look*, dotato dell’*AI* di Alexa, è in grado di essere un personalissimo giudice e consigliere, ma soprattutto di sfruttare le potenzialità del *machine learning* per assicurarsi che i vestiti siano sempre adatti a chi li indossa: combinati correttamente e in linea con la stagione, il meteo ed altri parametri (Signorelli, 2017), quali i consigli di alcuni *stylist* specializzati o il gusto personale di chi indossa l’*outfit*. Come introdotto in “*Introducing Echo Look. Love your look. Every day.*”, spot pubblicato per il lancio di questa funzionalità, con *Echo Look* si può creare un *Personal Look Book* che mostra cosa è stato indossato e in che occasione, offrendo la possibilità di tenere traccia dei *look* preferiti ed avere sempre con sé il proprio armadio personale (2017).

L'utilizzo dell'AI di cui si servono i dispositivi come Echo Look permette ad Amazon di raccogliere in modo estremamente rapido e semplice una quantità infinita di dati e informazioni personali sui suoi utenti. Dati utili a profilare sempre meglio loro gusti, mappare con precisione sempre maggiore i loro desideri, e proporre abiti ed accessori che in futuro sarà possibile comprare proprio sull'*e-commerce* (Banfi, 2017). I dati in questione rimarranno sempre in possesso di Amazon, salvati nei *database*. Attualmente “la grande quantità di dati generati dai clienti ha dato alle imprese la possibilità di rivoluzionare il modo tradizionale di fare marketing intelligence. Dall'analisi dei cosiddetti Big Data, molta conoscenza può essere acquisita e utilizzata per intercettare nuove tendenze, migliorare i propri prodotti e raggiungere in modo più efficace i propri clienti” (Kotler *et al.*, 2018). Gli strumenti come gli assistenti vocali o qualsiasi altro dispositivo dotato di AI sono quindi una grandissima fonte di informazioni dei consumatori per le aziende: i loro microfoni, spesso (se non sempre) in funzione, permettono di raccogliere informazioni anche quando non ne viene richiesto appositamente l'utilizzo. Tutt'ora Echo Look è disponibile su *amazon.com* al prezzo di \$99.99, solo Oltreoceano.



Figura 3. Amazon Echo Look. Fonte: *amazon.com*<sup>3</sup>

*Amazon Prime Wardrobe*. Dopo un anno dalla versione beta di Prime Wardrobe (Wahba, 2017), nel giugno 2018, al momento del lancio nel mercato della versione ufficiale, il servizio veniva presentato così su WWD: “the e-tailer [Amazon] signaled its growing confidence in the apparel space by letting its try-before-you buy Prime Wardrobe box delivery service loose into the market ... now any Prime member can order up select styles from the online marketplace and try them at home before purchasing” (Lee, 2018).

Con l'intento di proseguire nella direzione già definita da Echo Look nel *fashion*, l'azienda di Seattle lancia il servizio Wardrobe spiegandone il funzionamento su *primeinsider*, *blog* sulle novità Prime, gestito dalla stessa Amazon: “The choice is all yours: You can choose between three and eight items of clothing, shoes or accessories from our vast selection - including great

---

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.amazon.com/Amazon-Echo-Look-Camera-Style-Assistant/dp/B0186JAEWK>

styles from amazing brands for women, men, kids and baby. Once the box arrives, you get seven days to try everything on in the privacy of your own home. Then simply return the pieces you don't love and only pay for what you keep” (Eagan, 2018). Su *amazon.com*, Prime Wardrobe è illustrato a *step*:



Figura 4: Processo di funzionamento del servizio Prime Wardrobe. Fonte: *amazon.com*<sup>4</sup>

Le categorie di acquisto a disposizione sono: *Women, Men, Girls, Boys, Baby, New Arrivals*, quindi la scelta per il consumatore è ampia. La possibilità di provare comodamente a casa i capi selezionati e di restituire gratuitamente quelli esclusi permette ad Amazon di aggirare l’ostacolo inerente alla prova fisica dei capi, descritto nel paragrafo precedente, convincendo anche i consumatori più scettici ad acquistare *online*.

Alla luce dei servizi Echo Look e Prime Wardrobe lanciati da Amazon negli ultimi anni, è chiara l’intenzione dell’*e-commerce* di Bezos di irrompere anche nel *fashion*: “Besides private labels, the company has styling features, technologies like Alexa voice assistant and Echo Look fashion-oriented smart camera, and more. Together, the efforts all point to a deep desire to crack the fashion industry” (Lee, 2018).



Figura 5. Amazon Prime Wardrobe. Fonte: *amazon.com*<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Fonte: <https://www.amazon.com/learn-more-prime-wardrobe/b?ie=UTF8&node=16122413011>

<sup>5</sup> Fonte: <https://www.amazon.com/primeinsider/tips/prime-wardrobe.html>

*Amazon Smart Mirror*. Sempre alla ricerca della *multicanalità* dell'esperienza di acquisto, uno degli ultimi prodotti di casa Amazon è Smart Mirror. Depositato come brevetto il 2 gennaio 2018 ma non ancora messo in commercio, Smart Mirror è uno specchio tecnologico completamente integrato con la tecnologia Echo Look che consente, attraverso delle fotocamere e l'utilizzo della realtà aumentata, di simulare la prova dei capi di abbigliamento. Lo schermo è inoltre in grado di inscenare perfettamente il contesto di utilizzo dell'*outfit*, per esempio una spiaggia nel caso di un costume, rendendo il tutto più realistico. Non si esclude che Smart Mirror, una volta provati i vestiti, sia in grado di consigliare i clienti sui capi più in voga al momento o di fornire direttamente i consigli di altri utenti (Senese, 2018). Tramite l'utilizzo di questo dispositivo e servendosi della realtà aumentata, Amazon permetterà al cliente di provare i capi ancora prima dell'acquisto *online*. Uno dei principali vantaggi per l'azienda americana sarà "ridurre drasticamente la quantità di resi che le persone effettuano dopo aver acquistato i capi online, che per le aziende come Amazon sono un costo da sostenere" (Senese, 2018). Per completare l'esperienza di multicanalità, il contesto ideale dello Smart Mirror è l'interno dei *retail* fisici, dove si potranno provare gli abiti fisicamente non disponibili. Sarà quindi possibile godere al contempo sia dell'esperienza *offline* nel *retail*, sia dei vantaggi dello *shopping online*, come l'arrivo della merce a casa (Senese, 2018). Con il supporto della tecnologia potranno pertanto essere integrati *online* e *offline* al fine di offrire al cliente la completa *retail experience* multicanale che cerca.

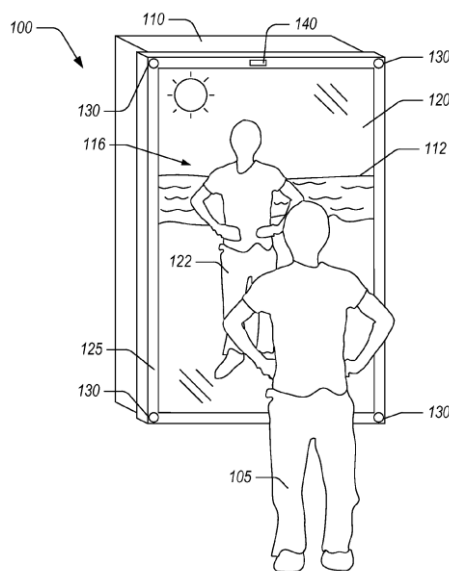


Figura 6: Smart Mirror brevettato da Amazon. Fonte: Dorner C. S., et al., 2018<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Fonte: DORNER, C., S., et al., 2018. Blended Reality Systems and Methods. United States Patent Application 14/673,533, 2 Gennaio.

*Amazon Prime Stylist*. Secondo un articolo pubblicato su *WWD* lo scorso aprile, il servizio Prime Wardrobe parrebbe non essere abbastanza per un mondo *retail* che privilegia sempre di più la personalizzazione (Lee, 2019). Nello stesso articolo emerge chiaramente come anche la più grande *internet company* del mondo non sia immune all'intensa pressione esercitata sia sui produttori sia sui venditori di abbigliamento per soddisfare esigenze e gusti specifici dei consumatori (Lee, 2019). Per far fronte a questo cambiamento nel mondo *retail* e soprattutto *e-tail*, Amazon Fashion si sta muovendo, passo dopo passo e con l'aiuto dell'*AI*, verso la creazione di un servizio completo e fortemente personalizzato da poter offrire ai suoi clienti: "It would be naive to think that the data piped in by Echo Look, the marketplace, Amazon Fashion and any of the company's other businesses and initiatives won't connect back to Prime Wardrobe - at least at some point" (Lee, 2018).

Ad oggi, offrire ai consumatori un servizio o un prodotto personalizzato è fondamentale per i *retailer*, tanto di più trattandosi di *fashion retailer*. Interessante è, in merito, la ricerca della società di consulenza strategica BCG pubblicata quest'anno, il cui focus è il valore della personalizzazione per i *retail*: le aziende che implementano iniziative di personalizzazione e diventano le migliori nella fornitura di esperienze personalizzate possono quadruplicare l'incremento delle entrate ricevute dalle iniziative di personalizzazione. I migliori *retailer* utilizzano la personalizzazione per rendere l'esperienza di acquisto il più semplice, veloce e intuitiva possibile. Nella maggior parte dei casi il successo richiede lo sviluppo di capacità di personalizzazione, aspetto fondamentale per massimizzare il valore della grande quantità di dati disponibili riguardanti le preferenze dei singoli clienti (Abraham *et al.*, 2019). Proprio per questo motivo sembra che Amazon voglia aiutare gli acquirenti a trovare il proprio stile, creando un servizio che fonde intelligenza umana e artificiale per creare, con l'assistenza di uno stilista personale, un *set* curato di *outfit*, tra i quali il cliente possa scegliere (Lee, 2019). La differenza tra Prime Stylist e Prime Wardrobe starebbe quindi in come i capi vengono scelti: l'ultimo mette la scelta nelle mani degli utenti, che scelgono gli articoli per sé stessi, il primo invece, sceglie per l'utente. Prime Stylist potrebbe quindi, sfruttando il solido *set* di dati raccolti, le analisi avanzate e la vasta base di stilisti esperti, tener testa alla concorrenza (Lee, 2019), offrendo un servizio fortemente personalizzato al pari di uno dei suoi maggiori *competitor* nel settore: Stitch Fix.

Stitch Fix è un servizio di *personal styling online* fondato nel 2011 a San Francisco da Katrina Lake, attuale *CEO*. Secondo la descrizione su *stitchfix.com*: “Stitch Fix is the personal style service for men and women that evolves with your tastes, needs and lifestyle” (2019). Esso rientra a pieno titolo nella tipologia di piattaforme di acquisto *online* e funziona così:

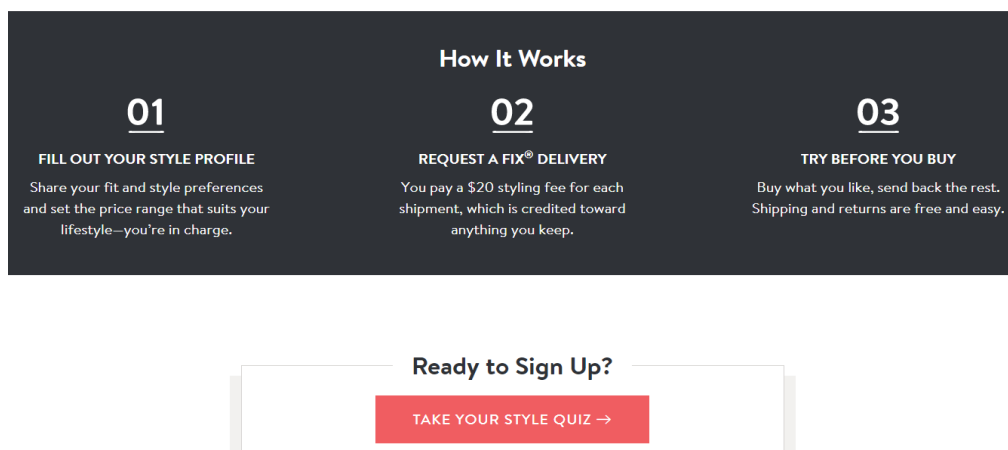


Figura 7. Processo di funzionamento del servizio Stitch Fix. Fonte: *stitchfix.com*<sup>7</sup>

Come si può vedere in Figura 7, al momento dell'iscrizione alla piattaforma è necessario compilare lo “*style quiz*”, un questionario approfondito con cui il cliente fornisce informazioni personali in merito a taglia, modelli e stili preferiti, occasioni d'uso, aspettative, *budget*. Le informazioni raccolte vengono poi inviate ad un *personal stylist* esperto che seleziona personalmente i capi che potrebbero rispondere alle esigenze del cliente (Rotta, 2018). L'*outfit* composto viene spedito al cliente, il quale potrà provare comodamente a casa tutti i capi e decidere quali tenere e quali rendere senza alcuna spesa aggiuntiva. Questo “servizio di personal styling ha un costo fisso di 20\$ che vengono restituiti come credito per lo shopping” (Rotta, 2018) con lo scopo di guadagnare la *loyalty* del cliente.

Stitch Fix sembra aver totalmente compreso l'importanza della personalizzazione negli *e-tailer*, così come dimostra la ricerca della società BCG (di cui sopra), facendone il proprio *core business*. A riprova di ciò, WWD evidenzia come i consigli personalizzati sugli *outfit* siano parte integrante del modello di *business* di questa azienda (Lee, 2018).

Il servizio offerto da Stitch Fix parrebbe essere molto simile a Prime Wardrobe, se non che, sempre secondo WWD, è presente una notevole differenza tra i due, in particolare trattandosi di *styling* e di come il *look* scelto entra nella confezione (Lee, 2018). Mentre il cliente che si affida a Prime Wardrobe sceglie autonomamente i capi da inserire nella scatola, chi si affida a Stitch Fix viene assistito da un *team* di analisti e stilisti che lavorano dietro le quinte: “It's our

<sup>7</sup> Fonte: <https://www.stitchfix.com/>

mission to change the way people find clothes they love by combining technology with the personal touch of seasoned style experts” (stitchfix.com, 2019).

Il successo di Stitch Fix è aumentato anche grazie alla sua quotazione in borsa, avvenuta nel 2017, rendendo la fondatrice “the youngest female founder ever to lead an IPO” (Debter, 2019). Alla chiusura del secondo trimestre del 2019, Mike Smith, *COO* di Stitch Fix, commenta così i risultati ottenuti a WWD: “The business is really successful and is doing really well in a retail backdrop that I think is very challenging” (Clark, 2019). Lo stesso successo è stato confermato anche dai dati diramati dall’azienda il 5 Giugno 2019, in chiusura del terzo trimestre. Il fatturato netto è stato di \$408,9 milioni, superiore alle aspettative ed in crescita del 29% rispetto allo scorso anno. I clienti attivi sono 3,1 milioni, aumentati del 17% rispetto al 2018; al contempo è stato favorito il coinvolgimento dei clienti esistenti che ha portato a un aumento delle entrate per cliente attivo dell’8% anno su anno (Stitch Fix, 2019).

In merito ai risultati ottenuti e alla strategia di crescita intrapresa dall’azienda, Katrina Lake ha commentato: “These results demonstrate our ability to attract new clients and to serve our existing clients well. The continued strength of our Women’s category and the growth of our Men’s category give us even more confidence in our ability to scale new categories and geographies. As I look forward, I’m excited about the opportunities ahead to delight even more clients around the world” (Stitch Fix, 2019).

Stitch Fix sembra essere in continua crescita, vista anche l’espansione nel Regno Unito avvenuta a maggio di quest’anno (Debter, 2019). Per ora però, ciò che è certo è che la fondatrice è stata inserita al 55° posto della lista “*America’s Richest Self-Made Women*” stilata da Forbes (Kroll e Dolan, 2019) e che il modello di *business* della sua azienda sembra essere vincente.

### I.III: Walmart acquista Bonobos

In riferimento alla crisi dei *retail* analizzata report sopra citato, PwC ne evidenzia anche alcune eccezioni: si tratta di aziende che hanno guadagnato soprattutto grazie al *boom* delle vendite *online*; è il caso di Walmart, i cui guadagni sono aumentati grazie all’acquisizione di Jet.com e altri rivenditori focalizzati sul *digital* come Shoebuy, Hayneedle e Bonobos (2018).

In risposta all’espansione effettuata da Amazon verso il settore della moda, uno dei suoi grandi *competitor*, Walmart, ha espanso il suo raggio d’azione acquisendo giovani *brand digital-native* appartenenti a settori differenti e strategici dell’*e-commerce*, primi fra tutti quelli del *fashion*. I grandi magazzini e le grandi catene di distribuzione economiche come Walmart, per far fronte all’aumento della concorrenza tra tipi diversi di *retailer*, non possono preoccuparsi solamente

degli altri grandi magazzini, di conseguenza stanno estendendo le loro attività verso aree come quella dell'abbigliamento (Kotler *et al.*, 2018). A riprova di ciò, il 16 giugno 2017 sul sito ufficiale di Walmart appare questa comunicazione ufficiale: “Walmart today announced it has entered an agreement to acquire Bonobos, Inc. (“Bonobos”), one of the leading apparel brands built on the internet, for \$310 million in cash” (2017). L'acquisizione di Bonobos ha rappresentato il quarto *e-tailer* acquisito da Walmart in meno di un anno (Reuters, 2017), ed è soltanto una delle mosse che la multinazionale americana ha effettuato per penetrare nel mercato del *fashion retail*. WWD ricorda come, solo nel 2018, Walmart abbia acquisito, oltre Bonobos, anche Jet.com, ModCloth, Shoebuy e Moosejaw (Clark, 2018): tutti casi di *online retailer*. ModCloth si occupa di moda femminile, Shoebuy vende calzature e Moosejaw è specializzato in abbigliamento e attrezzatura per attività *outdoor*.

Rientrando pienamente nel contesto *omnichannel*, anche il modello di *business* di Bonobos prevede una forte integrazione tra *online* e *offline* per offrire al cliente un'esperienza d'acquisto completa.

Bonobos è un *online fashion retailer* che si occupa di *design* e vendita di abbigliamento maschile. Fondato nel 2007 esclusivamente come *retailer online*, nel 2011 è passato a un modello di *business* ibrido: per far fronte all'ostacolo della mancanza della prova fisica dell'abito, apre a NY, presso il proprio *headquarter*, il primo “*Guideshop*”. I *Guideshop* sono degli *showroom* nati con lo scopo di completare l'esperienza di acquisto dell'*e-commerce*: non dispongono di un magazzino fisico, ma presentano i campioni dei capi in vendita *online* in ogni modello e taglia disponibili. L'esperienza in un *Guideshop* Bonobos prevede un appuntamento con un *ninja*, ossia una “guida” capace di dispensare al cliente consigli personalizzati al cliente in merito a taglie e modelli (Palmieri, 2019) per aiutarlo a trovare ciò che più si adatta alla propria fisicità e al proprio stile. Nell'intervista rilasciata lo scorso maggio a WWD, Micky Onvural, attuale *CEO* di Bonobos, afferma: “It's not just about finding their [dei clienti] fit, but styling them head to toe and building a lifestyle relationship with them”, aggiungendo poi: “The stores are an extremely powerful experiential marketing tool ... and the web can't compete with that” (Palmieri, 2019).

Oltre ai *Guideshop* e all'*e-commerce*, Bonobos si serve anche dei canali *wholesale* per la vendita dei suoi prodotti. Come spiega sempre la *CEO*: “We have a partnership with Nordstrom that we've had since 2012. We're in all their stores across the U.S., not the whole collection, but we continue to see great growth and we're moving more into extended sizes with them” (Palmieri, 2019).



Bonobos, pertanto, fondendo *online* e *offline* in un unico modello di *business* integrato e multicanale, è in grado di offrire alla propria clientela l'esperienza completa di un servizio personalizzato senza però rinunciare alla comodità e ai vantaggi derivanti dall'acquisto *online*.



Figura 8. Flagship di Bonobos nella Fifth Avenue, NY. Fonte: [instagram.com](https://www.instagram.com/p/BpHlwQYnfeO/?hl=it)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Fonte: <https://www.instagram.com/p/BpHlwQYnfeO/?hl=it>

## Capitolo II: Noleggio Online

“*Fashion renting*” è il fenomeno, proveniente dall’America e già diffuso in Cina e Gran Bretagna, capace di rivoluzionare guardaroba e stile, che si sta diffondendo anche in Italia (Redazione Ansa, 2019). Seguendo la strada intrapresa prima dalle imprese *brick-and-click* e poi dalle imprese *pure-click* in merito all’utilizzo del *web* come importante canale di distribuzione, alcune imprese del *fashion online* hanno orientato il loro modello di *business* sul noleggio piuttosto che sull’acquisto. Le imprese che offrono un servizio di noleggio di abiti, accessori, etc. *online*, sono state spesso battezzate “*Netflix o Spotify della moda*” (Forzinetti, 2018). Questi servizi consentono ai clienti di noleggiare gli abiti desiderati dietro il compenso di un costo fisso, quale può essere un abbonamento mensile o il costo di un singolo affitto per un abito da indossare in un’occasione speciale. La crescita di queste piattaforme è stata notevole; ciò è confermato dal *trend* che negli ultimi anni ha visto le preferenze dei consumatori orientarsi sempre più verso gli acquisti esperienziali piuttosto che verso quelli materiali, come spiegato nell’introduzione. Vivere l’esperienza dei prodotti piuttosto che il loro possesso fa perfettamente parte del principio cardine della *sharing economy*: la condivisione delle risorse. La società PwC nel 2015 ha pubblicato un report illustrativo della situazione della *sharing economy* negli USA. Nel campione di popolazione adulta americana analizzato, il 44% ha affermato di avere familiarità con la *sharing economy*, mentre il 19% ha affermato di aver effettuato una transazione nell’ambito della *sharing economy* (figura sottostante). Secondo lo stesso report, inoltre, si prevede che *sharing economy* cresca dai \$15 miliardi registrati nel 2014 fino ai \$335 miliardi nel 2025 (PricewaterhouseCoopers, 2015).

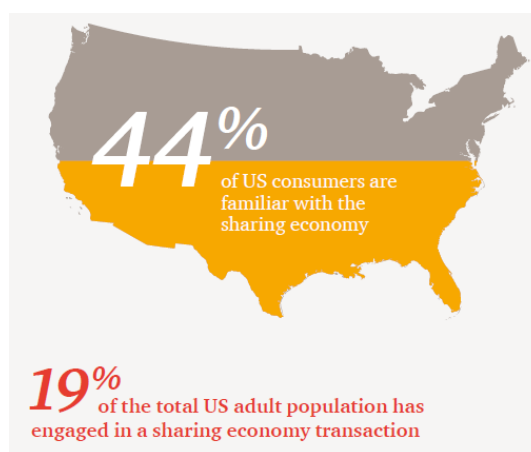


Figura 9. La *sharing economy* tra la popolazione americana nel 2015. Fonte: PwC<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Fonte: <https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>

## II.I: La *sharing economy* e le piattaforme di noleggio online

Le piattaforme di noleggio *online* rientrano nel contesto che Kotler *et al.* identificano come l'“ecosistema socio-economico” (2018) che negli ultimi anni è entrato nello scenario economico mondiale: la *sharing economy*. Tramite il noleggio *online* è possibile riutilizzare abiti già usati da qualcun altro senza acquistarne di nuovi e senza il rischio di dimenticarli inutilizzati nell'armadio contribuendo ad aumentare gli sprechi.

“L'economia della condivisione nasce grazie allo sviluppo delle tecnologie della rete e soprattutto a un radicale cambio di mentalità delle giovani generazioni, che mostrano sempre più attenzione a modelli di crescita sostenibili incentrati sul riutilizzo e sulla migliore allocazione di risorse, beni e conoscenza” (Kotler *et al.*, 2018). Come viene messo in luce dagli autori, i principi sui quali è incentrata la *sharing economy* sono la condivisione, la sostenibilità, il riciclo e l'esperienza che le risorse, i prodotti, e soprattutto i servizi possono dare a chi ne usufruisce. Particolarmente attratte da questo sistema e dai vantaggi che ne derivano, sono le nuove generazioni, nello specifico *Millennials* e Generazione Z. Queste ultime ne condividono i valori soprattutto in relazione al riciclo delle risorse, con lo scopo di ridurre consumi e sprechi e porre maggiore attenzione alla sostenibilità ambientale. Nell'indagine condotta da PwC nel 2015, il 78% dei consumatori intervistati ha convenuto nell'affermare che la *sharing economy* permette di ridurre considerevolmente gli sprechi (PricewaterhouseCoopers, 2015).

In merito, la rivista WWD evidenzia come la *sharing economy* sia fiorente negli USA, in particolare tra gli 83,1 milioni di *Millennials* attenti all'ambiente e che vedono la parsimonia, la riparazione e il riciclo come qualcosa di cui vantarsi, non da nascondere (Feitelberg, 2019). Proprio come Uber, Lyft, Airbnb, Zipcar e Meal Sharing hanno trasformato i trasporti, le abitazioni, le auto e la cucina casalinga in attività condivise, la riparazione e la rivendita di capi di abbigliamento usati stanno guadagnando terreno sia tra i *brand* più noti, sia tra i consumatori e ciò è dovuto non solo a motivi economici legati al risparmio ma anche a motivi etici legati a scelte e comportamenti d'acquisto (Feitelberg, 2019).

I vantaggi derivanti dalle piattaforme di noleggio *online* sono molteplici. In proposito, la società BCG afferma: le piattaforme di condivisione possono fornire accesso a nuovi mercati e a segmenti di clienti riducendo i costi per i consumatori che desiderano utilizzare un bene ma non possono permettersi di possederlo o che vogliono utilizzarlo solo per un breve periodo di tempo. Le piattaforme di condivisione possono anche aumentare il prezzo di acquisto di beni condivisibili, dal momento che gli acquirenti sono spesso disposti a pagare un premio per gli articoli che possono generare entrate se utilizzati in condivisione (Wallenstein e Shelat, 2017).

Gli stessi vantaggi si possono ritrovare nel *fashion*: le piattaforme di noleggio *online* danno la possibilità ai consumatori di indossare abiti che altrimenti non indosserebbero, sia per motivi economici sia per motivi etici. “Il noleggio di abiti rappresenta un asso nella manica per stupire con la propria eleganza nonché una perfetta soluzione per chi sogna un guardaroba illimitato che non alimenti sprechi e inquinamento” (Redazione Ansa, 2019).

I primi settori del mercato della moda che hanno visto lo svilupparsi delle piattaforme di noleggio *online* sono stati quelli degli abiti da indossare durante eventi particolari, come le festività di Halloween o Carnevale, seguiti poi dagli abiti più “lussuosi” da cerimonia o da indossare in occasioni speciali. Ad oggi però il fenomeno del “*fashion renting*” si è esteso anche alla quotidianità, offrendo nel servizio di noleggio anche la possibilità di affittare abiti *casual* da indossare tutti i giorni (Romoli, 2019).

## II.II: Rent the Runway, la prima piattaforma di noleggio online negli USA

“L’idea alla base è quella della sharing economy applicata però ai vestiti: invece di acquistare capi di abbigliamento per una particolare occasione con il rischio di non indossarli mai più, ecco che li si può affittare online e poi restituire grazie a Rent the Runway” (Forzinetti, 2018). Rent the Runway è stata la prima piattaforma di noleggio *online*, nata nel 2009 a New York da un’idea di Jennifer Hyman e Jennifer Fleis. Inizialmente il suo *core business* era il noleggio di abiti e accessori femminili firmati da indossare in occasioni speciali, al fine di consentire alle clienti l’accesso a capi che altrimenti non avrebbero acquistato e tantomeno indossato. Recentemente l’offerta di noleggio è stata diversificata includendo i cosiddetti *wear-to-work* e gli abiti *casual* da usare quotidianamente a lavoro e nel tempo libero, insieme ai *soft home products*, tra cui cuscini, coperte, copriletto e trapunte (Moin, 2019). L’estensione dell’offerta a capi di uso quotidiano è completamente in linea con la *mission* aziendale dichiarata su *renttherunway.com*: “Our mission is to make women feel *empowered* and *self-confident* every single day” (Hyman e Fleiss, 2019).

Pioniera del *fashion renting*, Rent the Runway ha fatto il duro lavoro di convincere i *designers* che i noleggi non avrebbero rappresentato un ostacolo ai loro affari, ma che in realtà sarebbero serviti da piattaforma per attirare nuovi clienti e da apripista alle vendite (Clark, Feitelberg, Young, 2018). Oggi sembra che l’azienda sia riuscita nel suo intento, dato che il modello di *business* proposto pare funzionare bene ed essere interessato da una crescita sostenuta.

Per entrare in quello che l’azienda chiama “*closet in the cloud*”, “*dream closet*” o “*infinite closet*”, esistono tre possibilità:

## Three Ways to Access the *Dream* Closet

RTR Reserve	RTR Update	RTR Unlimited
Starting at \$30/Rental	\$89/month \$69 Trial Month	\$159/month \$80 Off 2 Months
Reserve looks for upcoming plans.	Refresh your wardrobe each month.	Access a constantly rotating wardrobe.
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rent pieces for 4 or 8 days</li><li>✓ Book for tonight or months from now</li><li>✓ Free returns, dry cleaning, and backup size</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rent 4 pieces for your shipment</li><li>✓ Exchange for new pieces each month</li><li>✓ Free shipping, dry cleaning, and insurance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rent unlimited pieces on rotation</li><li>✓ Swap anytime, no return dates</li><li>✓ Free shipping, dry cleaning, and insurance</li></ul>
<a href="#">BROWSE NOW</a>	<a href="#">TRY RTR UPDATE</a> <a href="#">LEARN MORE</a>	<a href="#">TRY RTR UNLIMITED</a> <a href="#">LEARN MORE</a>

Figura 10. Tipologie di abbonamento di Rent the Runway. Fonte: [renttherunway.com](https://www.renttherunway.com)<sup>10</sup>

Tutte le tipologie di abbonamento sono applicabili alle categorie:

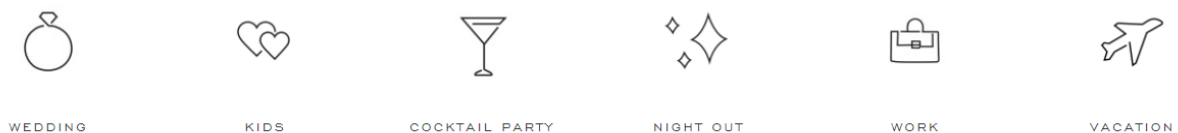


Figura 11. Categorie di noleggio proposte da Rent the Runway. Fonte: [renttherunway.com](https://www.renttherunway.com)<sup>11</sup>

Se inizialmente il focus di Rent the Runway era il noleggio per le occasioni speciali, oggi la parte più grande e più in rapida ascesa del *business* sono gli affitti quotidiani. Ciò è stato confermato lo scorso anno da Scott Friend, consigliere delegato di Bain Capital Ventures, una delle prime società a credere ed investire nella società newyorkese (Clark, Feitelberg, Young, 2018). In termini numerici, Friend spiega: Rent the Runway acquista al prezzo di circa \$1.000 un abito che solitamente si vende ai *retailer* a circa \$500, per poi affittarlo approssimativamente a \$100, includendo un'ulteriore spesa di circa \$50 per il noleggio degli accessori, arrivando a un totale di \$150 per il noleggio di un *outfit* completo; di questi \$150 pagati dal cliente, la metà (\$75) vanno a coprire i costi di spedizione, pulizia, cura dell'abito e gestione del processo; considerando che l'abito in questione può essere noleggiato da 30 a 40 volte, il profitto generato è di circa \$2.250 rispetto all'acquisto all'ingrosso di \$500, escludendo gli accessori (Clark, Feitelberg, Young, 2018).

Trattandosi di abiti a noleggio si deve garantire al cliente un certo livello di qualità e pulizia dei capi. Per offrire un servizio completo e impeccabile ed invogliare i clienti a ripetere il noleggio,

<sup>10</sup> Fonte: <https://www.renttherunway.com/>

<sup>11</sup> Fonte: <https://www.renttherunway.com/>

i capi devono essere in ottimo stato e sempre puliti. Per questo, secondo Maureen Sullivan, Rent the Runway è diventata la più grande *dry cleaner* del mondo (Moin, 2019).

I servizi complementari al noleggio sono:

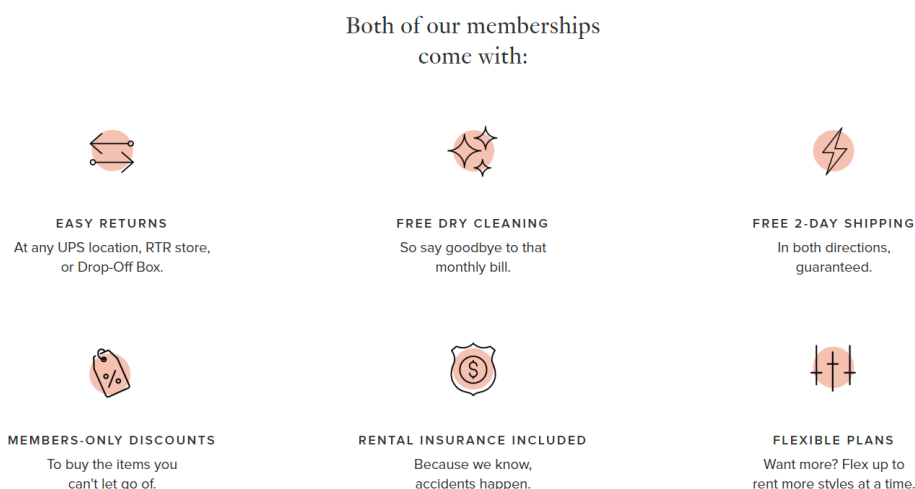


Figura 12. Servizi di noleggio offerti da Rent the Runway. Fonte: [renttherunway.com](https://www.renttherunway.com)<sup>12</sup>

Rent the Runway, consapevole dell'importanza dell'*omnichannel*, oltre ad essere accessibile *online* per i clienti, possiede anche degli *store B&M* a Chicago, San Francisco, Santa Monica, Washington DC e NYC. Negli *store* è presente una selezione del “*dream closet*” costantemente aggiornata sia nelle taglie che nei modelli. Gli *in-store services* sono differenziati in base al tipo di abbonamento: per tutti i clienti c'è la possibilità di vedere e provare gli abiti, per i membri *Reserve* anche di restituire gli ordini e di ritirare un ordine effettuato *online*, i membri *Unlimited*, infine, possono anche noleggiare direttamente *in-store* senza ricorrere all'*online*. Per scegliere l'inventario è fondamentale conoscere i gusti dei propri clienti; come spiega Maureen Sullivan: “Our goal is to expand our assortment as quickly as possible to keep up with our growth and the incredible consumer demand. We are buying color, print, embellishment. Very little of our inventory is like basic black. People want to rent the nonrationale thing. People make way bolder choices. And our designers appreciate we are giving them post-order data around many, many turns of different customers wearing their product. It opens up a whole level of learning they are not getting from their traditional distribution” (Moin, 2019). Solo nel 2016 l'inventario era composto da più di 100.000 pezzi tra abbigliamento, gioielli e accessori di circa 100 *designer* diversi (O'Connor, 2016) e in 3 anni sono saliti vertiginosamente a quota 600 (Moin, 2019).

<sup>12</sup> Fonte: [https://www.renttherunway.com/how\\_renting\\_works?action\\_type=footer\\_link](https://www.renttherunway.com/how_renting_works?action_type=footer_link)

Nonostante i problemi legati alla soddisfazione della domanda sempre crescente e alla gestione dell'enorme inventario, delle scorte in magazzino e dei servizi di lavanderia, il modello di Rent the Runway si presenta comunque decisamente promettente e profittevole.

### II.III: Diffusione del modello di Rent the Runway in USA e Oltreoceano

Rent the Runway non è la sola ad essere presente nel *fashion renting*, sia per quanto riguarda il mercato statunitense, sia per quelli europeo e asiatico. In un mercato mondiale sempre più attento alla sostenibilità ambientale, alla riduzione degli sprechi e al risparmio, il noleggio applicato al *fashion* sembra essere altrettanto vincente di quanto già non lo fosse nei settori dei trasporti, automobilistico e delle abitazioni. La conferma arriva dall'esistenza di numerose aziende con un modello di *business* molto simile a quello di Rent the Runway, basato sul *fashion renting*: nel mercato statunitense rilevanti sono i casi Gwynnie Bee e Le Tote.

*Gwynnie Bee*. “Gwynnie Bee is a service that offers unlimited styles for women”, come si autodefinisce sul proprio sito web ([gwynniebee.com](http://gwynniebee.com), 2019). Specializzata nel noleggio di abbigliamento “taglie forti”, questa piattaforma funziona similmente a Rent the Runway:

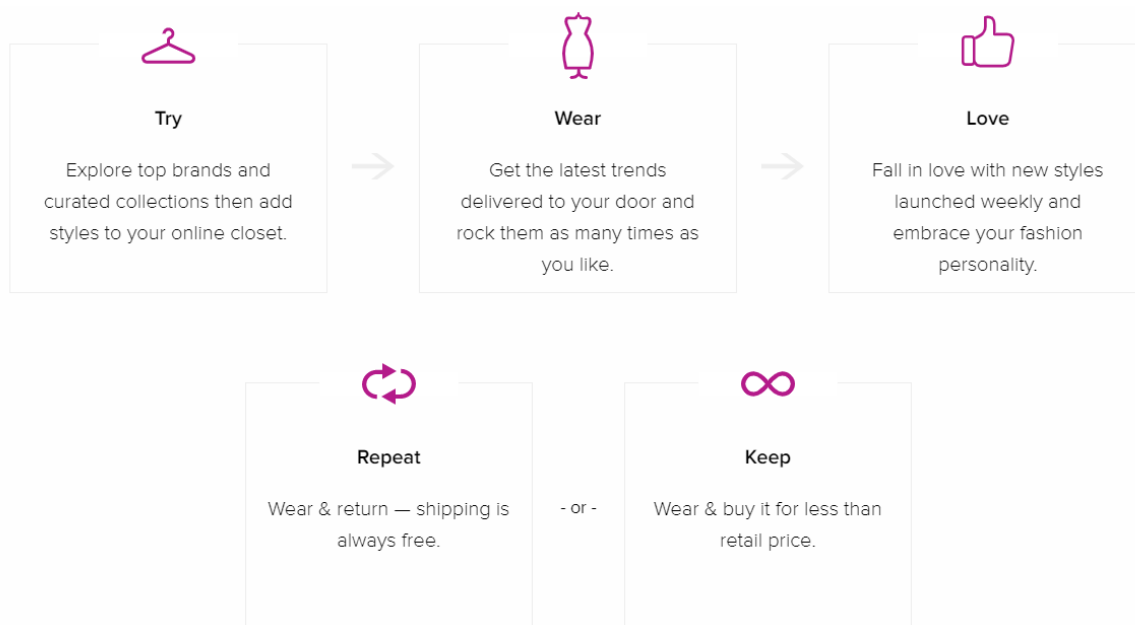


Figura 13. Processo di funzionamento del servizio Gwynnie Bee. Fonte: [gwynniebee.com](http://gwynniebee.com)<sup>13</sup>

Il prezzo del servizio di Gwynnie Bee è di \$69 al mese dopo il primo mese di prova gratuito, con spedizioni, lavanderia e cambi gratuiti. A questa tariffa è possibile noleggiare 2 articoli

<sup>13</sup> Fonte: <https://closet.gwynniebee.com/pages/how-it-works>

scelti tra le categorie: *Shirts & Blouses, Denim & Pants, Dresses, Cardigans & Sweaters, Jackets & Outerwear, Skirts*. Nel 2011, inoltre, Gwynnie Bee ha lanciato nel mercato CaaStle (diminutivo di “Clothing as a Service”), un servizio completamente gestito dalle aziende che consente ai *retailer* di offrire abbigliamento come servizio ai consumatori, creando nuovi canali distributivi paralleli a quelli tradizionali e aumentando il margine delle entrate (caastle.com, 2019). Secondo la fondatrice e *CEO* di Gwynnie Bee, Christine Hunsicker, CaaStle ha rappresentato l’opportunità di “testare le acque” e raccogliere dati per quella che si prevedeva sarebbe stata un’opportunità ancora più grande per i *retailer*: il servizio consente ai *retailer* di vendere i propri *best seller* con margini molto alti e affittare i capi che non hanno riscosso altrettanto successo creando al contempo un profondo coinvolgimento del cliente (Farra, 2019).

*Le Tote*. Come descritto su letote.com, “Le Tote is a rental fashion service that lets you wear the clothing and accessories you choose. Just wear, return, repeat” (2019). Questa piattaforma *online* nata a San Francisco si differenzia dalle altre per il *target* al quale si rivolge. Nonostante l’offerta per il noleggio comprenda oggi anche l’abbigliamento *casual* giornaliero o quello elegante per le occasioni speciali, uno dei maggiori punti di forza della sua offerta è l’abbigliamento *premanan*, il quale permette a Le Tote di conquistare la nicchia di mercato delle donne in dolce attesa. Il servizio *Maternity* consente di risparmiare sull’acquisto di abiti usati contestualmente alla gravidanza tramite il noleggio di una vasta selezione di capi di modelli e taglie diversi che potranno poi essere restituiti.

Il funzionamento di Le Tote è simile a quelli visti precedentemente con Rent the Runway e Gwynnie Bee. Dietro il compenso di una tariffa mensile differenziata secondo il tipo di abbonamento, \$69 *Classic* e \$79 *Maternity*, l’utente Le Tote può noleggiare sia capi di abbigliamento sia accessori. Similmente a quanto accade per Stitch Fix, l’attenzione per la personalizzazione anche qui non manca: al momento dell’iscrizione l’utente è tenuto a compilare uno *style quiz* con cui fornisce informazioni personali riguardanti taglie, gusti, stile. Successivamente un algoritmo (tenendo anche conto delle previsioni meteo all’indirizzo dell’utente) seleziona abiti e accessori personalizzati; a differenza di Stitch Fix però, dove contenuto della scatola rimane misterioso fino al momento della consegna al cliente, con Le Tote chi ha l’ultima parola circa quel che riceverà è l’utente stesso (Rotta, 2018). Egli infatti ha la possibilità di modificare il set di articoli destinatogli secondo le indicazioni fornite nel quiz, prima che gli venga recapitato. Terminato il periodo di noleggio l’azienda offre la possibilità alle proprie clienti di tenere i capi che sono piaciuti maggiormente acquistandoli con uno sconto



fino al 50%. Le Tote offre spese di spedizione gratuite, ma non comprende nell'abbonamento mensile i costi assicurativi dei capi (letote.com, 2019).

La diffusione dei modelli di *business* basati sul *fashion renting* non è rimasta circoscritta agli USA. Esso ha interessato sia il mercato europeo che quello asiatico: la cinese YCloset, l'inglese Girls Meet Dress e l'italiana Drexcode sono importanti esempi di come la *sharing economy* del *fashion* sia in continua crescita e completamente in linea con il *trend* del momento diffuso soprattutto tra le nuove generazioni.

Nel panorama italiano rientra anche il caso interessante del progetto "*Please Don't Buy Signed by Twinset*" ideato dall'omonimo *brand*, il cui lancio è previsto per il 19 settembre 2019, in concomitanza con la *Milan Fashion Week* (Turra, 2019). Il progetto si differenzia dai modelli precedentemente analizzati poiché ideato da uno storico *brand* tradizionalmente *B&M*, non da un'azienda nata apposta per il *fashion renting*, mostrando come anche le imprese italiane più tradizionali possano affacciarsi a questo mercato offrendo un servizio di noleggio. A differenza dei servizi di noleggio *online* come Drexcode o quelli esposti in precedenza, che sono *multibrand* e acquistano i vestiti per il noleggio in *stock* dopo che l'abito è già stato in *boutique* o negli *outlet*, la *capsule collection* di Twinset, composta da 21 modelli in 3 o 4 colori diversi disponibili nelle taglie dalla 38 alla 48, sarà creata appositamente per il progetto (Alagia, 2019). Il noleggio dei capi *Made in Italy*, che solitamente si aggirano tra i 900€ e i 3.000€, avverrà a una tariffa compresa tra i 40€ e i 90€, comprendendo anche i costi di assicurazione, sartoria e lavaggio, per 4 o 8 giorni. Disponibile inizialmente solo nei punti vendita selezionati, dal 2020 il servizio sarà presente anche negli altri *retail* del *brand*, all'estero e *online* (Turra, 2019). Il servizio *eco-friendly*, come spiega il *CEO* Alessandro Varisco, ha come scopo quello di coinvolgere la Generazione Z che per ora rappresenta solo il 5% della clientela della *griffe*, educandola alla qualità e all'artigianato del vero *Made in Italy* (Alagia, 2019).

## Capitolo III: Scambio Online

“*Resale Report*”, pubblicato quest’anno da ThredUp, prima piattaforma per lo scambio di abbigliamento *online* negli USA, afferma che una donna su tre ha dichiarato di aver acquistato abbigliamento di seconda mano nel 2018; secondo le previsioni, inoltre, il mercato della *second-hand-economy* nel *fashion* raddoppierà in 5 anni, raggiungendo \$51 miliardi nel 2023 (ThredUp, 2019). ThredUp si è servita dei dati raccolti da GlobalData con un’indagine su un campione di 2.000 donne americane sopra i 18 anni, ponendo loro domande specifiche circa comportamenti e preferenze sugli acquisti di abiti usati: 56 milioni di donne hanno comprato abiti di seconda mano nel 2018, contro i 44 milioni nel 2017 (Thredup, 2019).

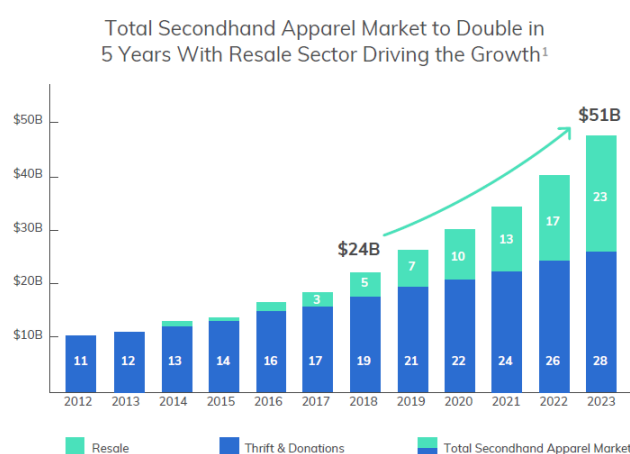


Figura 14. Il mercato dell'abbigliamento di seconda mano negli USA. Fonte: [thredup.com](https://www.thredup.com)<sup>14</sup>

Proseguendo nella direzione tracciata dal noleggio, è chiara, anche con lo scambio *online*, la tendenza dei consumatori a discostarsi sempre più dal possesso dei capi, orientandosi verso l’esperienza degli stessi, sia che si tratti di capi noleggiati da un’azienda che li acquista nuovi, sia che si tratti di capi usati rivenduti su siti specializzati di scambio *peer-to-peer*. In risposta a questa tendenza dei consumatori, anche nel mondo *retail* le cose sono cambiate. James Reinhart, *co-founder* e *CEO* di ThredUp, spiega a WWD la sua visione del *second-hand market* di oggi: tempo fa, nel mercato automobilistico, la vendita di auto usate avveniva di nascosto, ora produttori e rivenditori di auto ne vendono contemporaneamente tante usate - certificate di seconda mano - quante nuove; anche nell’elettronica, per comprare un prodotto usato, ci si rivolgeva a “oscuri mercati secondari”, ora in qualsiasi negozio di elettronica si trovano telefoni o *tablet* ricondizionati; nell’industria della moda invece questo tipo di rottura si svolgerà nel tempo e, secondo il *CEO*, sarà interessante assisterci (Foreman, 2018).

<sup>14</sup> Fonte: <https://www.thredup.com/resale>

### III.I: La *second-hand-economy* e le piattaforme di scambio online

La *second-hand-economy* oggi non è più un *trend* temporaneo ma un vero e proprio mercato in crescita. A supporto intervengono i dati raccolti da Bva Doxa analizzati nell'“*Osservatorio 2018 Second Hand Economy*” che confermano come, anche in Italia, similmente agli USA, l'economia dell'usato sia in ascesa: “nel 2018 vale €23 miliardi, pari all'1,3% del PIL italiano (vs €21 miliardi del 2017), con una crescita del 28% in 5 anni” (Bva Doxa, 2019); guidata soprattutto dall'*online*, che “pesa per il 43%, ovvero €9,8 miliardi (+81% rispetto al 2014)” (Bva Doxa, 2019). Come emerge dai dati, sono i *Millennials* a guidare l'economia dell'usato *online*, sia in Italia sia negli USA: amante del web, questa generazione lo considera “il canale privilegiato soprattutto per la sua velocità (78%), ma anche per la sua accessibilità (48%), semplicità e comodità d'utilizzo (41%)” (Bva Doxa, 2019). Negli USA, come riporta “*Resale Report*”, i giovani tra i 18 e i 24 anni hanno generato il 40% degli acquisti di seconda mano (ThredUp, 2019).

I *driver* dell'economia dell'usato, quindi i vantaggi delle piattaforme di scambio *online*, sono unicità, risparmio e sostenibilità (Bva Doxa, 2019). Per quanto riguarda i primi due, facendo *second-hand-economy* è possibile sia trovare pezzi unici o *vintage* o *resell* di abiti griffati, sia fare un buon affare e risparmiare economicamente (Bva Doxa, 2019), dal momento che scambiare abiti usati costa meno che comprarne di nuovi. Per quanto riguarda la sostenibilità, la *second-hand-economy*, come la *sharing economy*, rappresenta per i consumatori la possibilità di “fare scelte consapevoli, contribuendo a una crescita sostenibile che porti vantaggi non solo a livello personale, ma anche a livello ambientale ed etico” (Bva Doxa, 2019). L'economia dell'usato è infatti caratterizzata da valori quali riciclo e riutilizzo, che, contribuendo all'abbattimento degli sprechi (CO<sub>2</sub>, acqua e tessuti utilizzati nelle fabbriche per produrre i capi di abbigliamento) e al benessere ambientale, fanno sì che la *second-hand-economy* possa essere considerata una declinazione importante dell'economia circolare (Bva Doxa, 2019). Per quanto riguarda gli sprechi, la *Ellen MacArthur Foundation* stima che dei 53 milioni di tonnellate di fibre utilizzate per produrre annualmente abbigliamento, solo il 12% venga riutilizzato, mentre il 73% finisce in discarica o incenerito (Ellen MacArthur Foundation, 2017). La *circular economy* è “a regenerative system in which resource input and waste, emission, and energy leakage are minimised by slowing, closing, and narrowing material and energy loops. This can be achieved through long-lasting design, maintenance, repair, reuse, remanufacturing, refurbishing, and recycling” (Geissdoerfer *et al.*, 2016). Questa definizione è stata data da Geissdoerfer *et al.* a seguito di uno studio della letteratura dagli anni '70 del Novecento ad oggi e racchiude l'intera evoluzione del concetto di *circular economy* dalla sua prima introduzione.

Come afferma alla rivista WWD Francois Souchet, direttore della “*Circular Fibers Initiative*” presso la *Ellen MacArthur Foundation*, oltre a cambiare considerevolmente le abitudini dei consumatori, l’appetito per i *secondhand goods* avrà un impatto positivo anche su tutte le diverse parti della *value chain*: muovendosi verso un settore il cui focus è l’utilizzo prolungato dei prodotti, nel pieno rispetto della *circular economy*, è necessaria una qualità del prodotto maggiore, di conseguenza la produzione deve mantenere il focus sulla qualità, piuttosto che sull’economicità e la velocità di realizzo (Foreman, 2018), tipiche invece del *fast fashion*. In riferimento agli USA, in particolare, l’attenzione dei consumatori all’impatto ambientale dell’abbigliamento potrebbe far aumentare la domanda di abiti *second-hand* (\$64 miliardi) tanto da superare quella del *fast fashion* (\$44 miliardi) entro il 2028 (ThredUp, 2019).

Secondhand Is Projected to Grow to Nearly 1.5x the Size of Fast Fashion by 2028<sup>1</sup>

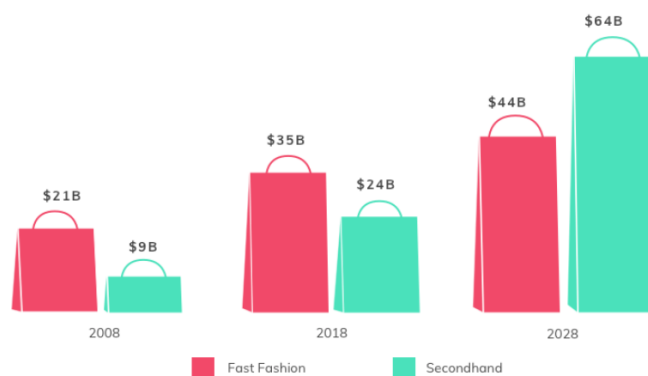


Figura 15. Previsione di crescita del Secondhand rispetto al Fast Fashion fino al 2028. Fonte: [thredup.com](https://www.thredup.com/)<sup>15</sup>

Nello scenario appena descritto rientrano quelle che vengono definite una minaccia per il *fast fashion* (Handley, 2019), ossia le piattaforme di scambio *online*: siti specializzati di scambio *peer-to-peer* o compravendita di abbigliamento usato appartenente a diverse categorie, chiamati anche *re-commerce* o *re-sale* (Handley, 2019). Forti dei vantaggi evidenziati in precedenza, gli *online reseller* attivi nel mercato dell’usato incontrano gli stessi svantaggi delle piattaforme di noleggio *online*, tipiche della *sharing economy*. In questo caso i principali svantaggi sono dati sia dalla mancanza della possibilità di provare fisicamente il capo, sia dalla possibilità che i consumatori siano restii, per motivi igienici e sanitari, a indossare un capo appartenuto precedentemente ad altri.

Nonostante *sharing* e *second-hand-economy* presentino vantaggi e svantaggi simili, condividano valori quali sostenibilità ambientale, risparmio economico, scelte etiche e preferenza dell’esperienza piuttosto che del possesso di risorse e rientrino entrambe in quella

<sup>15</sup> Fonte: <https://www.thredup.com/resale>

che viene definita *Collaborative Consumption* (Lang, Joyner Armstrong, 2018), sono comunque differenti. La *sharing economy* prevede la condivisione di una stessa risorsa, quale può essere l’abitazione, l’auto o il capo di abbigliamento, che viene messa a disposizione del consumatore tramite il noleggio, senza che l’azienda ne perda il possesso. La *second-hand-economy* prevede invece il passaggio di proprietà, dall’alienante all’acquirente, di prodotti usati che vengono scambiati *peer-to-peer* o comprati da siti intermediari specializzati nella rivendita; proprio su questo principio si basa il funzionamento delle piattaforme di scambio *online*.

### III.II: ThredUp, la più grande piattaforma di scambio online negli USA

“ThredUP is the world’s largest online thrift store where you can buy and sell high-quality secondhand clothes” (thredup.com, 2019). Fondato nel 2009 da James Reinhart, attuale *CEO*, Oliver Lubin, *CIO* e Chris Homer, *CTO* (Winter, 2011) questo modello di *business* in 10 anni ha conosciuto un considerevole sviluppo: oggi l’azienda lavora con 35.000 *brand*, inclusi *evergreen* e *luxury*, elabora abbigliamento e accessori donna e bambino per un valore di \$5 miliardi e gestisce le più grandi strutture *garment-on-hanger* al mondo (Lockwood, 2019).

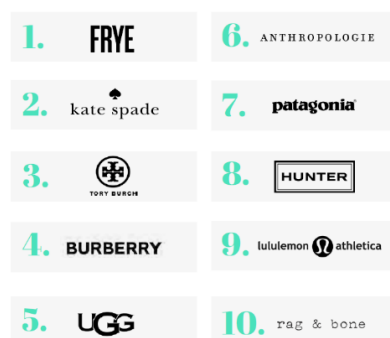


Figura 16. Classifica dei 10 Brand presenti su ThredUp con il più alto valore di rivendita. Fonte: [thredup.com](https://www.thredup.com/resale)<sup>16</sup>

ThredUp nasce da un’idea di Reinhart. Lo studente della *Harvard Business School*, osservando che la maggior parte delle persone compra abbigliamento *casual* e che i negozi di rivendita dell’usato, inizialmente, accettavano invece soltanto abbigliamento *luxury*, decide di sfruttare la possibile presenza di questo nuovo mercato (Lockwood, 2019). Egli scarta dapprima l’idea di creare un *marketplace* in cui si potesse autonomamente vendere e comprare i propri abiti, poiché ritiene che le persone non vogliono occuparsi di tutto il processo, e poi crea ThredUp (Lockwood, 2019), un terzo intermediario specializzato che si occupi di entrambi i processi di compravendita *peer-to-peer*: l’acquisto e la vendita.

<sup>16</sup> Fonte: <https://www.thredup.com/resale>

*Vendita.* Per vendere il proprio abbigliamento al *re-tailer online* è necessario ordinare sul sito quello che ThredUp chiama *clean-out-kit* che si riceve comodamente a casa propria. Inseriti nella *clean-out-bag*, presente nel *kit*, i capi selezionati, si inviano allo *store online* e, se vengono accettati, si riceve un pagamento in contanti o in credito per un successivo acquisto sul sito. L'azienda però accetta mediamente solo il 40% degli articoli in una *clean-out-bag* (Lockwood, 2019; questo perché, per poter essere accettati, i capi devono rispettare alcuni requisiti: “clean, freshly washed; from a name brand; on trend and less than 5 years old; free of tears, stains, and rips; in excellent condition” (thredup.com, 2019). Secondo quanto ha affermato Reinhart nell'intervista rilasciata lo scorso anno a Forbes, ThredUp incoraggia i venditori che utilizzano il servizio per la prima volta a optare per l'opzione *Return Assurance* (garanzia di reso) se desiderano riavere indietro gli articoli rifiutati e ad usare il loro *Payout Calculator* per stimare il possibile guadagno (Moore, 2018).



Figura 17. Clean-out-bag di ThredUp con capi usati, da spedire a ThredUp per la vendita. Fonte: thredup.com<sup>17</sup>

ThredUp interviene come intermediario tra acquirenti e venditori per controllare, valutare, fotografare e vendere ogni singolo articolo; questo processo viene fatto su una grande scala, fino a 100.000 articoli al giorno: ogni articolo viene ispezionato a mano e solo i capi di qualità vengono accettati e inseriti nel catalogo *online* (Thibodeaux, 2017). Per fare ciò, ThredUp si serve di processi di automazione e *AI* capaci di fotografare ed elencare gli articoli *online* più rapidamente di qualunque altro dispositivo o essere umano. Come dichiara Reinhart a Forbes: “ThredUp’s proprietary algorithms know what will sell, how quickly, and for how much, making us smarter buyers than your traditional consignment shop” (Moore, 2018). Algoritmi di apprendimento automatico, quindi, che sanno cosa acquistare e per quanto, in base a tendenze stagionali e dati storici; i milioni di dati raccolti vengono poi usati per impostare prezzi, secondo Reinhart, scontati fino al 90% sul prezzo *retail* (Moore, 2018).

<sup>17</sup> Fonte: <https://www.thredup.com/bg/p/11-tips-to-help-you-sell-your-used-clothes-to-thredup>

Figura 18. Alcuni dei servizi di ThredUp. Fonte: [thredup.com](https://www.thredup.com)<sup>18</sup>

*Acquisto.* Acquistare su ThredUp è altrettanto semplice. Dopo aver cercato gli articoli sul sito dell'azienda, come si farebbe in qualunque altro *e-commerce*, entrano in gioco anche qui, come su Amazon e Stitch Fix, gli algoritmi di personalizzazione, capaci di fornire al cliente persino consigli basati sulla cronologia degli acquisti, che aiutano il cliente nella scelta dei capi da acquistare; il pagamento poi avviene tramite credito di pagamento alla consegna o carta di credito e l'ordine viene impacchettato e spedito al cliente (Thibodeaux, 2017). Su [thredup.com](https://www.thredup.com), oltre alle macrocategorie *Women* e *Kids* è possibile acquistare anche nelle categorie *Clothing, Premium, Designer, Maternity, Plus, Juniors, Shoes, Handbags, Accessories, Jewelry, Trending Brands* o *Trending categories*, oppure ancora *by Department, Size, Style, Price* (2019), facilitando così al cliente la ricerca nello smisurato catalogo *online*. Secondo il CEO, l'aspetto più importante è inserire costantemente nell'offerta di acquisto *online* nuovi articoli, ogni ora, 24 ore al giorno, per ognuna delle 100 categorie presenti su ThredUp, da Gap a Gucci e tutte quelle che stanno nel mezzo (Lockwood, 2019).

Con questo sistema di compravendita dell'usato, in cinque anni ThredUp ha elaborato 65 milioni di articoli e il suo successo sembra non avere ostacoli. Il più grande *consignment store* al mondo inserisce nella propria offerta 1.000 nuovi articoli ogni ora e i suoi centri di riciclaggio in Arizona, Pennsylvania, Georgia e Illinois elaborano collettivamente 100.000 articoli di abbigliamento ogni giorno (Haan, 2019).

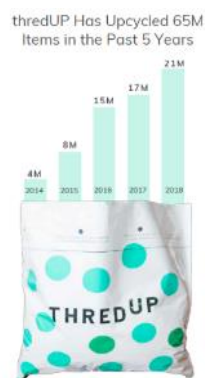


Figura 19. Numero di articoli che ThredUp ha ricevuto annualmente. Fonte: [thredup.com](https://www.thredup.com)<sup>19</sup>

Oltre all'espansione internazionale in 44 Paesi avvenuta nel 2017 (Moore, 2018), tra le numerose iniziative e strategie attuate dall'azienda di San Francisco, le più rilevanti sono:

<sup>18</sup> Fonte: <https://www.thredup.com/>

<sup>19</sup> Fonte: <https://www.thredup.com/resale>

*Smart Thrift Stores.* Come Amazon e altre aziende sopracitate, anche ThredUp sta cercando un equilibrio tra *online* e *B&M* per offrire al cliente un'esperienza *omnichannel*. L'azienda ha aperto, solo nel 2017, tre *Smart Thrift Stores*, dove è possibile scannerizzare ogni articolo presente per trovare migliaia di SKU – Stock Keeping Unit – simili nell'inventario *online* (Thibodeaux, 2017). Nei *popUP shop*, o *ThredUp IRL* – In Real Life – sono presenti i servizi: “free returns on online purchases, pick up/drop off Clean Out Kits, free styling appointments, online workshops, closet clean out consultations, free shipping on in-store online purchases” (thredup.com, 2019), alcuni dei quali si ritrovano anche nelle aziende precedentemente analizzate, come i *guideshop* di Bonobos e gli *in-store services* di Rent the Runway.

*Goody Boxes.* Questo “ThredUp’s sampling service” (Edelson, 2018a) personalizzato dà la possibilità agli acquirenti di ricevere a casa una selezione di abiti usati (circa 10-15) in linea le mode del momento e i gusti personali di chi li acquista, con un funzionamento molto simile a Stitch Fix e Le Tote: dopo aver compilato un questionario *online* sui propri gusti, stili, taglia, il cliente riceve i capi e decide se acquistarli o restituirli gratuitamente al mittente (Haan, 2019).

*Remade.* Nata dalla volontà di espandersi su nuove nicchie di mercato non ancora servite, ThredUp la definisce l'unica collezione di abiti a prezzi accessibili destinata ad essere rivenduta piuttosto che buttata (Edelson, 2018a). Come dichiarato da Reinhart a WWD, la collezione è rivolta a consumatore consapevole, che considera il valore di rivendita e la longevità di un capo prima di effettuare un acquisto; per questo è ideata basandosi interamente sui dati raccolti dai propri clienti, gli articoli sono prodotti con materiali di alta qualità, di provenienza consapevole e le cuciture garantiscono una lunga durata del capo (Edelson, 2018a). ThredUp garantisce di restituire il 40% del prezzo al cliente nel momento in cui rivende il capo alla piattaforma; ogni indumento *Remade* ha un'etichetta scansionabile che consente infatti a ThredUp di riposizionarlo rapidamente nella *circular economy* (Edelson, 2018a).

*UpCycle.* Lanciata lo scorso anno, *UpCycle* è una piattaforma *online* che consente a *brand* e *retailers* di implementare i propri *recycling programs* e ad entrare nella *circular economy*; il primo *brand* che ha aderito all'iniziativa è stato Reformation (Edelson, 2018b). Tramite l'acquisto dei capi su *UpCycle*, *brand* e *retailers* distribuiscono ai propri clienti i *clean-out-kit* utilizzabili per inviare abbigliamento usato a ThredUp; invece di guadagnare denaro, ThredUp paga il consumatore con una *gift card* del *brand* o del *retailer* dal quale il consumatore aveva comprato inizialmente gli abiti, riportandolo nuovamente al negozio *partner* (Edelson, 2018b e Lockwood, 2019). La *partnership* ha il duplice scopo di favorire la *brand loyalty* ed aiutare Reformation a soddisfare gli obiettivi di riciclaggio dell'abbigliamento (ThredUp, 2019).



### III.III: The RealReal e la diffusione delle piattaforme di scambio online

Un mercato profittevole come quello della *second-hand-economy* non poteva far altro che attirare nuovi entranti, sia nel panorama americano che in quello mondiale. Oltre che alla nascita di ThredUp, si è assistito anche a quella di altri modelli di *business* per la moda *online* altrettanto interessanti. Nel Vecchio Continente significativi sono gli esempi dell'inglese Thrift+, la cui *mission* “is to use technology to help charities to serve the next generation of donors and shoppers” (thrift.plus.com, 2019) e delle italiane My Secret Dressing Room e Armadio Verde. Mentre la prima funziona similmente all'americana Poshmark (Forzinetti, 2018), la seconda nasce dall'idea di creare una piattaforma *online* che permettesse ai genitori di scambiare i capi dismessi dai propri figli molto spesso quasi nuovi “all'insegna della sostenibilità economica e ambientale” (Mac, 2016a). Tra le più conosciute piattaforme di compravendita *online* negli USA, accanto a ThredUp, si trovano The RealReal e Poshmark.

*The RealReal.* The RealReal è stata fondata nel 2011 a San Francisco da Julie Wainwright, attuale *CEO*, che la definisce su *therealreal.com*, “the world’s largest and most trusted marketplace for authenticated luxury” (2019). Capace di annoverare, sul proprio sito Chanel, Hermès, Luis Vuitton, Christian Louboutin, Prada, Céline, Jimmy Choo, Gucci, Valentino, Burberry, Stella McCartney, Alexander McQueen, Versace, Rolex tra i marchi più venduti, la società ha oggi milioni di acquirenti e venditori, tre *retailer* a New York e Los Angeles e 11 *Luxury Consignment Offices*, specializzati nella valutazione dei prodotti, tre dei quali all'interno dei propri negozi (2019).



Figura 20. Store di The RealReal a SoHo, New York. Fonte: Casey Kelbaugh per The New York Times<sup>20</sup>

The RealReal è un'azienda di successo che l'anno scorso ha registrato un fatturato di \$207 milioni attribuendone il merito sia alla crescente tendenza all'acquisto di beni *second-hand*, sia all'aumento delle vendite di beni di lusso *online* (Maheshwari, 2019).

<sup>20</sup> Fonte: <https://www.nytimes.com/2019/06/27/business/realreal-ipo-secondhand-fashion.html>

L'interesse nell'acquisto di beni di lusso, come sostiene l'azienda, arriva anche dagli acquirenti più giovani, i quali però non sono disposti a pagare gli alti prezzi *retail* e, al contempo, vogliono fare acquisti responsabili nei confronti dell'ambiente; ciò li spinge ad acquistare oggetti usati o ad affittare abbigliamento e accessori (Maheshwari, 2019), ampliando così le potenzialità di crescita dell'azienda. Forte di questo successo, nel giugno scorso l'azienda ha segnato un traguardo importante nel mondo del *fashion second-hand*, quotando il titolo al NASDAQ: fissando inizialmente il prezzo delle sue azioni a \$20, ha previsto di raccogliere \$300 milioni con la sua IPO (Maheshwari, 2019). Oggi The RealReal, con oltre 1.700 dipendenti, non è redditizia e per ora non ne sembra preoccupata: le entrate sono aumentate di oltre il 50% l'anno scorso ma le perdite sono aumentate di oltre il 40%, raggiungendo \$76 milioni (Maheshwari, 2019). La società ha dichiarato di aver investito in negozi, *merchandising*, personale e marketing per attirare più acquirenti e mittenti e di aver previsto perdite operative in previsione di una crescita futura (Maheshwari, 2019).



Figura 21. The Real Real quota il titolo al Nasdaq, 28 giugno 2019. Fonte: [instagram.com](https://www.instagram.com/p/BzQmy3oBPwL/?hl=it)<sup>21</sup>

Core value dell'azienda è l'autenticità dei prodotti. The RealReal si avvale di oltre 100 esperti tra gemmologi, orologiai e autenticatori di marchi per garantire sia l'autenticità del prodotto ai clienti preoccupati delle contraffazioni, che il corretto restauro quando garantito; inoltre, la società offre una valutazione esperta gratuita dei beni di lusso dei propri clienti nei suoi 11 negozi e, all'occorrenza, organizza visite a domicilio *white glove* per certi venditori (Maheshwari, 2019 e Stein, 2019).

L'offerta di The RealReal comprende categorie quali *Women's Clothing, Handbags, Shoes, Boots, Accessories, Dresses, Scarves, Men's Clothing, Neckties, Wallets* e, al pari di Rent the Runway, è stata recentemente ampliata con l'aggiunta di prodotti di arredo per la casa (Stein,

<sup>21</sup> Fonte: <https://www.instagram.com/p/BzQmy3oBPwL/?hl=it>

2019). Come ha spiegato la *CEO* al *The New York Times*, The RealReal utilizza i migliori servizi e software per proteggersi dalla minaccia di nuovi entranti nel settore, tra cui aggiornati programmi e algoritmi per l'elaborazione dei dati al fine di ottenere prezzi ottimali, elaborati software *back-end* e un valido processo di autenticazione (Maheshwari, 2019). Altra recente iniziativa è *The RealReal x Stella McCartney*: in cambio dell'accettazione da parte del *reseller* della vendita di un articolo usato a marchio Stella McCartney, il cliente riceverà \$100 di sconto sul prossimo acquisto del *brand* (therealreal.com, 2019). La collaborazione ha lo scopo di creare un impatto positivo e portare avanti due valori che condividono: sostenibilità e promozione della *circular economy* nel *luxury fashion* (therealreal.com, 2019). Citando la collaborazione della propria azienda con Reformation e il recente approccio di The RealReal con Stella McCartney, Reinhart prevede che il prossimo decennio vedrà una maggiore integrazione tra la *second-hand-economy* e i *retailers* (Foreman, 2018).

Un ostacolo che The RealReal ha dovuto affrontare sono state le azioni legali intentate da Chanel per il controllo dei canali distributivi, che i marchi del lusso vogliono avere in esclusiva, anche dopo che il consumatore ha completato l'acquisto (Edelson, 2019). Ciononostante, The RealReal sembra aver compreso l'importanza di *second-hand* e *circular economy*, e delle grandi opportunità che possono offrire. Per questo è stata citata da ThredUp in "*Resale Report*" nelle pioniere più promettenti della *circular economy*, insieme a Poshmark (2019).

*Poshmark*. Poshmark si differenzia dai due modelli precedenti perchè "is the largest social commerce marketplace for fashion where anyone can buy, sell and share their personal style" (poshmark.com, 2019). Lo scambio degli articoli in questo caso avviene *online peer-to-peer* senza nessuna azienda intermediaria che compri e poi rivenda i capi, ma solo tramite la piattaforma. The New York Times la definisce un'*app* popolare in cui le persone possono acquistare e vendere abbigliamento usato in rapida espansione: la società, che ha raccolto circa \$160 milioni dal 2011, ha assunto banchieri all'inizio di quest'anno, presumibilmente nell'ottica di lanciare la sua IPO (Maheshwari, 2019). Nata nel 2011 dai fondatori Manish Chandra, attuale *CEO*, Tracy Sun, Gautam Golwala e Chetan Pungaliya, Poshmark racchiude nella sua offerta abbigliamento, scarpe ed accessori nuovi o usati per le categorie principali *Women*, *Men*, *Kids* e anche *Home* seguite da *Parties* e *Brand*, nella quale figurano marchi che vanno dal *casual* al *luxury*, quali Kate Spade, Michael Kors, Adidas, Gucci (poshmark.com, 2019). Come mostrato in Figura 22, il funzionamento della piattaforma è differente nel caso l'utente sia un *seller* o un *buyer*.

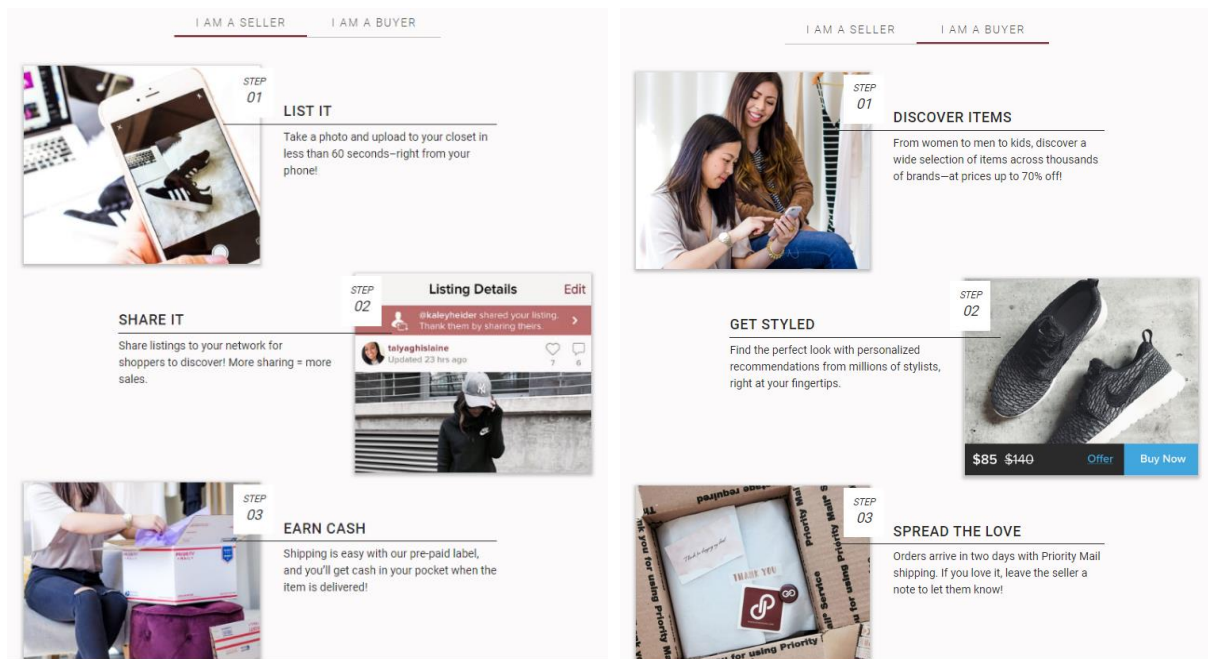


Figura 22. Funzionamento Poshmark per la vendita (a sinistra) e per l'acquisto (destra). Fonte: poshmark.com<sup>22</sup>

I servizi garantiti da Poshmark, similmente alle altre piattaforme analizzate, sono:

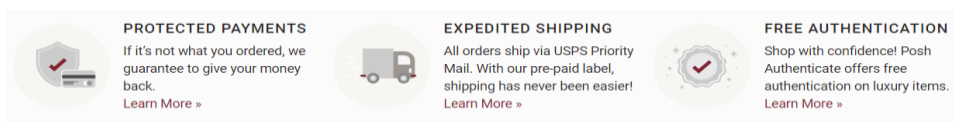


Figura 23. Servizi offerti da Poshmark. Fonte: poshmark.com<sup>23</sup>

A usare Poshmark per vendere abbigliamento usato, come ha confermato il *CEO*, solo nel 2016 erano 1,5 milioni di persone, quasi la totalità rappresentata da donne, e giornalmente venivano caricati circa 3 milioni di articoli per offrire al consumatore la più grande varietà di scelta possibile (Mac, 2016b), come succede in ThredUp.

A differenza dei modelli precedenti, inoltre, su Poshmark è permesso anche alle *boutique* di vendere la propria merce nella piattaforma (Mac, 2016b), non solo agli utenti privati.

Alla luce dei modelli analizzati, è interessante la conclusione che Reinhart ha espresso a WWD, in merito alla relazione tra questi modelli di *business* e i *retailer* tradizionali: ogni marchio sta attualmente sviluppando un punto di vista su come convivere con l'usato; se ThredUp, The RealReal e Poshmark continuano ad avere successo, è solo questione di tempo prima che i *retailer* riescano a capire come lavorare insieme piuttosto che se rivendere l'usato internamente (Edelson, 2019).

<sup>22</sup> Fonte: <https://poshmark.com/>

<sup>23</sup> Fonte: <https://poshmark.com/>

## Conclusione

Il *trend* che negli ultimi anni ha visto le preferenze dei consumatori spostarsi verso gli acquisti esperienziali piuttosto che materiali, soprattutto nelle nuove generazioni, *Millennials* e Generazione Z, accompagnato dalla maggiore attenzione rivolta alla sostenibilità ambientale e alla riduzione al minimo degli sprechi, ha cambiato profondamente il mondo della moda e del *retail*. Il cambiamento si è verificato sia nei comportamenti d'acquisto dei consumatori sia, simmetricamente, nel modello di *business* delle aziende del *fashion*.

Come dimostrano gli studi di mercato, i consumatori sono alla ricerca sia di un più alto livello di personalizzazione nei prodotti e nei servizi, sia di una completa esperienza *omnichannel* durante tutto il processo di acquisto. Le piattaforme di acquisto *online*, *e-tailer*, hanno così attuato strategie di marketing esperienziale capaci di rispondere alle esigenze dei consumatori. Tra le soluzioni ideate dagli *e-tailer* c'è sia la possibilità di provare comodamente a casa il capo selezionato, sia la possibilità di vivere un'esperienza particolare e altamente personalizzata. Questa può avvenire o grazie all'aiuto di *personal stylist*, umani o artificiali, i quali, servendosi dei *Big Data* raccolti dai consumatori, sono in grado di consigliare l'*outfit* perfetto a ogni cliente, oppure ricreando l'*outfit* desiderato grazie a particolari dispositivi dotati di intelligenza artificiale o sfruttando la realtà aumentata, sia nei *retail* fisici sia direttamente a casa (*offline*).

Nella cornice del contesto presentato all'inizio del paragrafo si sono sviluppati anche degli "ecosistemi socio-economici" (Kotler *et al.*, 2018) diametralmente opposti al consumismo, ovvero *sharing economy* e *second-hand-economy*. Mentre il principio su cui si basa la prima è la condivisione delle risorse e dei prodotti, in questo caso dei capi, la seconda si fonda sulla compravendita dell'usato, così da permettere ai capi dismessi di acquisire nuova vita una volta acquistati da qualcun altro. In perfetta linea con *sharing* e *second-hand economy* si sono sviluppati altri due nuovi modelli di *business* per la moda *online*: piattaforme di noleggio e piattaforme di scambio *online*.

Come è accaduto con le piattaforme di acquisto *online*, anche queste ultime due tipologie hanno messo in atto delle strategie di marketing non solo capaci di rispondere alle esigenze di personalizzazione e di multicanalità dell'esperienza citate in precedenza, ma anche di rispondere alle scelte dei consumatori, sempre più rispettose dell'etica e dell'ambiente, che accantonano l'acquisto preferendo soltanto vivere l'"esperienza del capo", riducendo gli sprechi e aumentando la varietà di scelta.

## Bibliografia

- ABRAHAM, M., *et al.*, 2019. The Next Level of Personalization in Retail. *Boston Consulting Group (BCG)* [online], 4 Giugno. Disponibile su <<https://www.bcg.com/it-it/publications/2019/next-level-personalization-retail.aspx>> [Data di accesso 07/08/2019].
- ALAGIA, M., 2019. Moda a Noleggio, Twinset Apripista in Italia con Capsule Abiti. *Ansa.it* [online], 19 Luglio. Disponibile su <[http://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/moda/2019/07/18/da-twinset-capsule-di-abiti-a-noleggio\\_6441e557-fabc-4d91-bc3b-1e5c29825bcc.html](http://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2019/07/18/da-twinset-capsule-di-abiti-a-noleggio_6441e557-fabc-4d91-bc3b-1e5c29825bcc.html)> [Data di accesso 16/08/2019].
- BANFI, E., 2017. Con Echo Look, Amazon inventa lo stilista virtuale. *Vanity Fair* [online], 4 Maggio. Disponibile su <<https://www.vanityfair.it/lifestyle/hi-tech/2017/05/04/con-echo-look-amazon-inventa-lo-stilista-virtuale>> [Data di accesso 10/08/2019].
- BVA DOXA, 2019. *Il mercato dell'usato vale 23 miliardi di euro* [online], 6 Giugno. Disponibile su <<https://www.bva-doxa.com/il-mercato-dellusato-vale-23-miliardi-di-euro/>> [Data di accesso 01/08/2019].
- CLARK, E., 2018. Andy Dunn's Expanding Universe. *WWD*, 19 Marzo, 6.
- CLARK, E., 2019. Stitch Fix Sales Jump 25.1 Percent. *WWD*, 12 Marzo, 2.
- CLARK, E., FEITELBERG, R., e YOUNG, V., M., 2018. Fashion for Rent: New Economy Takes Root. *WWD*, 1 Maggio, 6-7.
- DEBTER, L., 2019. Katrina Lake's Fortune Swells \$45 Million In One Day After Stitch Fix Smashes Earnings. *Forbes* [online], 6 Giugno. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/laurendebter/2019/06/06/katrina-lakes-fortune-swells-after-stitch-fix-smashes-earnings-expectations/#571d0f4d682b>> [Data di accesso 03/08/2019].
- DORNER, C., S., *et al.*, 2018. Blended Reality Systems and Methods. United States Patent Application 14/673,533, 2 Gennaio.
- EAGAN, L., 2018. Try before you buy with Prime Wardrobe. *Prime insider* [online], 20 Giugno. Disponibile su <<https://www.amazon.com/primeinsider/tips/prime-wardrobe.html>> [Data di accesso 10/05/2019].
- EDELSON, S., 2018a. ThredUP Builds a Brand Around Resale. *WWD*, 31 Ottobre, 18.



- EDELSON, S., 2018b. ThredUp's UpCycle Helps Brands, Retailers Cash in on Recycling. *WWD Paris Special Edition*, 2 Ottobre, 12.
- EDELSON, S., 2019. ThredUp Reports That Resale Marches On. *WWD*, 19 Marzo, 9.
- ELL, K., 2019. Amazon Takes On Stitch Fix. *WWD*, 31 Luglio, 2.
- ELLEN MAC ARTHUR FOUNDATION, 2017. *A New Textiles Economy: Redesigning Fashion's Future* [online], 1 Dicembre. Disponibile su <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy-Full-Report-Updated-1-12-17.pdf> [Data di accesso 22/08/2019].
- FARRA, E., 2019. Will 2019 Be the Year We All Start Renting Out Our Own Closets? *Vogue* [online], 18 Marzo. Disponibile su <https://www.vogue.com/article/fashion-sharing-economy-rental-subscription-vince-wardrobe> [Data di accesso 11/08/2019].
- FEITELBERG, R., 2018. The Repair Economy Gains Momentum. *WWD*, 14 Giugno, 12-13.
- FOREMAN, K., 2018. A Circular Economy: The Advantage Of Getting Involved Now. *WWD*, 19 Dicembre, 16.
- FORZINETTI, E., 2018. I «Netflix» della moda: i vestiti si noleggiavano online. *Corriere della Sera* [online], 6 Agosto. Disponibile su [https://www.corriere.it/tecnologia/cards/i-netflix-moda-vestiti-si-noleggiano-online/netflix-vestiti\\_principale.shtml](https://www.corriere.it/tecnologia/cards/i-netflix-moda-vestiti-si-noleggiano-online/netflix-vestiti_principale.shtml) [Data di accesso 01/08/2019].
- GEISSDOERFER, M., *et al.*, 2016. The Circular Economy - A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143(2017), 757-768.
- HAAN, C., 2019. The Easiest Way To Practice Sustainable Fashion — And Make Money Doing It. *Forbes* [online], 10 Aprile. Disponibile su <https://www.forbes.com/sites/colehaan/2019/04/10/the-easiest-way-to-practice-sustainable-fashion--and-make-money-doing-it/#4dd59a231557> [Data di accesso 20/08/2019].
- HANDLEY, L., 2019. Fast-fashion retailers like Zara and H&M have a new threat: the \$24 billion used clothes market. *CNBC* [online], 19 Marzo. Disponibile su <https://www.cNBC.com/2019/03/19/fashion-retailers-under-threat-from-24-billion-second-hand-market.html> [Data di accesso 01/08/2019].

*Introducing Echo Look. Love your look. Every day.*, 2017. Video, YouTube, amazonfashion [online], 26 Aprile. Disponibile su <[https://www.youtube.com/watch?v=9X\\_fP4pPWPw](https://www.youtube.com/watch?v=9X_fP4pPWPw)> [Data di accesso 05/08/2019].

KOTLER, P., et al., 2018. *Marketing per manager*. 2° ed. Milano-Torino: Pearson.

KROLL, L., e DOLAN, K., A., 2019. America's Richest Self-Made Women. *Forbes* [online], 4 Giugno. Disponibile su <<https://www.forbes.com/self-made-women/#4448f34f6d96>> [Data di accesso 03/08/2019].

KUMAR, A., KILLINGSWORTH, M. A., e GILOVICH, T., 2014. Waiting for Merlot: Anticipatory Consumption of Experiential and Material Purchases. *Psychological Science*, Vol. 25(10), 1924-1931.

LANG, C., JOYNER ARMSTRONG, C., M., 2018. Collaborative consumption: The influence of fashion leadership, need for uniqueness, and materialism on female consumers' adoption of clothing renting and swapping. *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 13(2018), 37-47.

LEE, A., 2018. Amazon Opens Up Prime Wardrobe in the U.S. *WWD*, 21 Giugno, 2.

LEE, A., 2018. Amazon Primed for Fashion Growth. *WWD*, 24 Aprile, 6.

LEE, A., 2019. Amazon Wants to Style Shoppers, Analyst Says. *WWD*, 16 Aprile, 2.

LOCKWOOD, L., 2019. ThredUp's James Reinhart on Thinking Secondhand First. *WWD*, 11 Aprile, 13.

MAC, A., 2016a. Startup della sharing economy: Armadio Verde pronta a scalare. *Il Sole 24 Ore* [online], 11 Marzo. Disponibile su <<https://st.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-03-11/armadio-verde-pronta-scalare--105203.shtml?uuid=AChwHKmC>> [Data di accesso 10/05/2019].

MAC, R., 2016b. E-commerce App Poshmark Fetches \$25 Million To Avoid "Nuclear Winter". *Forbes* [online], 13 Aprile. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/ryanmac/2016/04/13/poshmark-fetches-25-million-and-avoids-e-commerce-winter/#7a7e6b713e47>> [Data di accesso 11/08/2019].



MAHESHWARI, S., 2019. The RealReal I.P.O.: Secondhand Fashion Goes Mainstream. *The New York Times* [online], 27 Giugno. Disponibile su <<https://www.nytimes.com/2019/06/27/business/realreal-ipo-secondhand-fashion.html>> [Data di accesso 02/08/2019].

MOIN, D., 2019. Rent the Runway's Maureen Sullivan on Growth and Keeping That Start-up Mentality. *WWD*, 11 Aprile, 13.

MOORE, K., 2018. Designer Spotlight: ThredUp Transforms Winter Closets To Spring Styles With Unique "Clean Out Bag". *Forbes* [online], 20 Marzo. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/forbesstylefile/2018/03/20/designer-spotlight-thredup-transforms-winter-closets-to-spring-styles-with-unique-clean-out-bag/#4730db9077c9>> [Data di accesso 20/08/2019].

O'CONNOR, C., 2016. Rent The Runway To Hit \$100M Revenues In 2016 Thanks To Unlimited Service. *Forbes* [online], 15 Giugno. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/clareoconnor/2016/06/15/rent-the-runway-unlimited-women-founders-revenues/#1ef232de72e1>> [Data di accesso 01/08/2019].

PALMIERI, J., E., 2019. Bonobos' Micky Onvural On Marketing Approach. *WWD*, 8 Maggio, 1-10-11.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC), 2015. *The Sharing Economy* [online]. Disponibile su <<https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>> [Data di accesso 16/08/2019].

PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC), 2018. *Nell'era dell'e-commerce, il retail si rinnova* [online]. Disponibile su <<https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/consumer-insights-survey-2018/doc/Total-Retail-2018-business-models.pdf>> [Data di accesso 10/08/2019].

REDAZIONE ANSA, 2019. Fashion Renting, Dagli USA Arriva Il Fenomeno Noleggio Abiti. *Ansa.it* [online], 5 Luglio. Disponibile su <[http://www.ansa.it/canale\\_lifestyle/notizie/moda/2019/07/05/fashion-renting-dagli-usa-arriva-il-fenomeno-noleggio-abiti\\_8e37ec3a-b306-47af-a2b7-e1cd4a60b123.html](http://www.ansa.it/canale_lifestyle/notizie/moda/2019/07/05/fashion-renting-dagli-usa-arriva-il-fenomeno-noleggio-abiti_8e37ec3a-b306-47af-a2b7-e1cd4a60b123.html)> [Data di accesso 06/10/2019].

REUTERS, 2017. Walmart to Buy Bonobos for \$310 Million. *Fortune* [online], 16 Giugno. Disponibile su <<https://fortune.com/2017/06/16/walmart-bonobos/>> [Data di accesso 01/08/2019].

RODANO, G., 2018. *Elementi di teoria per la storia economica. Una rilettura dell'Italia dal 1950 ad oggi*. Bologna: Il Mulino.

ROMOLI, S., 2019. Il guardaroba del futuro? Illimitato, in affitto. *iO Donna* [online], 9 Luglio. Disponibile su <<https://www.iodonna.it/moda/news/foto-racconto/moda-in-affitto-guardaroba-del-futuro-a-noleggio/>> [Data di accesso 10/08/2019].

ROTTA, A., 2018. Grandi novità nell'abbigliamento online: le rivoluzioni si chiamano Le Tote e Stitch Fix. *Foxlife moda* [online], 5 Febbraio. Disponibile su <<https://www.foxlife.it/2018/02/05/grandi-novita-nell-abbigliamento-online-le-rivoluzioni-si-chiamano-le-tote-e-stitch-fix/>> [Data di accesso 04/08/2019].

SENESE, S., 2018. Smart Mirror: come la realtà aumentata rivoluzionerà il fashion. *Ninjamarketing* [online], 3 Febbraio. Disponibile su <<https://www.ninjamarketing.it/2018/02/03/amazon-smart-mirror-retail-evolution-shopping/>> [Data di accesso 10/08/2019].

SIGNORELLI, A., 2017. Echo Look, l'assistente di Amazon che giudica come siete vestiti. *La Stampa* [online], 27 Aprile. Disponibile su <<https://www.lastampa.it/tecnologia/news/2017/04/27/news/echo-look-l-assistente-di-amazon-che-giudica-come-siete-vestiti-1.34624734>> [Data di accesso 04/08/2019].

STEIN, S., 2019. Secondhand Could Supplant Fast Fashion in a Decade, ThredUp & The RealReal Are Leading the Way. *Forbes* [online], 26 Marzo. Disponibile su <<https://www.forbes.com/sites/sanfordstein/2019/03/26/resale-revamp-thanks-to-thredup-and-the-realreal/#708602831f3e>> [Data di accesso 02/08/2019].

STITCH FIX, 2019. *Stitch Fix Announces Third Quarter Fiscal Year 2019 Financial Results* [online], 5 Giugno. Disponibile su <<https://investors.stitchfix.com/news-releases/news-release-details/stitch-fix-announces-third-quarter-fiscal-year-2019-financial>> [Data di accesso 03/08/2019].

THIBODEAUX, W., 2017. How the Secondhand Clothing Industry Is Getting a Major Makeover (and Tapping \$220 Billion of Retail Value). *Inc* [online], 26 Dicembre. Disponibile su <<https://www.inc.com/wanda-thibodeaux/how-secondhand-clothing-industry-is-getting-a-major-makeover-and-tapping-220-billion-of-retail-value.html>> [Data di accesso 02/08/2019].

THREDUP, 2019. *Resale Report*. Disponibile su <<https://www.thredup.com/resale>> [Data di accesso 02/08/2019].

TURRA, A., 2019. For Rent. *WWD*, 19 Luglio, 21.

WAHBA, P., 2017. Amazon Launches New ‘Try Before You Buy’ Prime Wardrobe Service. *Fortune* [online], 20 Giugno. Disponibile su <<https://fortune.com/2017/06/20/amazon-prime-wardrobe/>> [Data di accesso 02/08/2019].

WALLENSTEIN, J., e SHELAT, U., 2017. Learning To Love (or live with) The Sharing Economy. *Boston Consulting Group (BCG)* [online], 5 Settembre. Disponibile su <<https://www.bcg.com/it-it/publications/2017/strategy-technology-digital-learning-love-live-sharing-economy.aspx>> [Data di accesso 05/08/2019].

WALMART, 2017. *Walmart to Acquire Bonobos and Appoint Andy Dunn to Oversee Exclusive Consumer Brands Offered Online* [online]. Disponibile su <<https://corporate.walmart.com/newsroom/2017/06/16/walmart-to-acquire-bonobos-and-appoint-andy-dunn-to-oversee-exclusive-consumer-brands-offered-online>> [Data di accesso 06/08/2019].

WINTER, C., 2011. An Online Trading Platform for Moms. *Bloomberg Businessweek*, 25-31 Luglio, 21-22.