



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di studi linguistici e letterari

Dipartimento di scienze economiche “Marco Fanno”

Corso di Laurea Magistrale in
Strategie di Comunicazione
Classe LM-92

Tesi di Laurea

*E-commerce,
da eccezione a normalità.
Implicazioni per il settore moda*

Relatore

Prof. Marco Bettiol

Laureanda

Daniela Savian

n° matr.1082751 / LM-92

Anno accademico

2015/2016

Indice	1
Introduzione	3
Capitolo 1. <i>Moda, lusso e lifestyle: evoluzioni e rivoluzioni del settore</i>	8
1.1. Il prodotto di moda, lusso e lifestyle tra passato e presente	8
1.2. La moda low-cost e il business del fast-fashion	20
1.3. Sistema distributivo del comparto moda: cambiamenti recenti	28
1.3.1 Rilevanza del punto vendita monomarca nella strategia aziendale: l'evoluzione dello store	32
1.3.2 L'Outlet-store	40
1.3.3 Le vendite on-line	45
Capitolo 2. <i>Diffusione del mezzo E-commerce nei mercati globali</i>	53
2.1 Il commercio elettronico nel mondo	53
2.2 Scenari attuali dell'e-commerce in Europa	62
2.3 Numeri e tendenze dell'e-commerce italiano	69
Capitolo 3. <i>Tecnologie e comportamenti di consumo</i>	77
3.1 Mobile-commerce	78
3.2 Social-commerce	89
3.3.2 Il consumatore multicanale e le imprese verso l'omnicanalità	115
Capitolo 4. <i>Ovs: Il fast-fashion italiano verso l'omnicanalità</i>	119
4.1 Origini e sviluppi del marchio Ovs	119
4.2 Ovs oggi	121
4.3 Il rinnovamento digital di Ovs	125
4.3.1 Il tech flagship store nell'experience Ovs	126
Capitolo 5. <i>Yoox: il lusso digitalizzato</i>	131

5.1 Origini e sviluppi: da startup a primo unicorno italiano	131
5.2 Il business di Yoox	133
5.2.1 L'offerta di Yoox: la chiave del suo successo	135
5.2.2 La Collaborazione coi grandi marchi del lusso	138
5.2.3 La logistica	141
5.2.4 Mobile-commerce	143
Conclusioni	148
Bibliografia	154
Articoli da riviste on-line e siti consultati	155

Introduzione

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di indagare i più recenti cambiamenti messi in moto dal fenomeno e-commerce nel settore moda, lusso e lifestyle.

Si analizzeranno le evoluzioni dell'approccio al mezzo sia da parte delle imprese sia da parte dei consumatori e vedremo come il moderno canale di vendita sia andato ad impattare sulla rete di distribuzione tradizionale del fashion system, e più in generale, sulle strategie aziendali, imponendo la necessità di nuovi modelli operativi e nuovi schemi relazionali con il cliente.

Nel primo capitolo inquadriamo le imprese della moda nell'epoca contemporanea, attraverso una disamina di alcuni temi chiave, con particolare interesse verso i cambiamenti più rilevanti che hanno travolto le imprese del fashion dal punto di vista distributivo.

Nel primo paragrafo viene prima di tutto contestualizzato il prodotto di moda, lusso e lifestyle: come mai oggi quando si parla di moda si tende ad includerla nel più ampio settore di lusso e lifestyle? Oggigiorno, a differenza di quando venivano considerate parte del sistema tessile, le aziende di moda vengono incluse nel più ampio settore del lusso, al quale appartengono produzioni molto diverse che comprendono abbigliamento, calzature, cosmetica, gioielli, accessori, automobili, imbarcazioni e così via ma anche servizi come ristoranti, alberghi, spa, passando persino per alcuni generi alimentari particolari come vini, liquori o dolci. Alcune aziende che operano in questo settore si definiscono produttrici di lifestyle, in quanto i brand non vendono più solo semplici capi di vestiario che rispondono alla funzione di coprirsi, bensì un intero modo di essere, che esprime uno specifico stile di vita (lifestyle, appunto). La recente collocazione delle

aziende di moda nel sistema di lusso e lifestyle non è quindi una banale scelta terminologica, bensì mette in luce cambiamenti sostanziali nell'intero business del settore, avvenuti nelle ultime due decadi, che hanno comportato una ridefinizione dei confini delle attività aziendali

Dopo aver collocato le aziende, esamineremo quindi il concetto di lusso dalle origini ad oggi, attraverso contributi di studiosi contemporanei e richiami sociologici, per giungere ad interrogarci sulla moderna idea di lusso, attraverso un'analisi degli stili di consumo che caratterizzano il consumatore post-moderno. La sempre più diffusa idea del lusso accessibile ci spinge a considerare l'altra faccia della medaglia della democratizzazione della moda, che si presenta attraverso un altro fenomeno rivoluzionario che si è prepotentemente affermato nel fashion, rivoluzionandone radicalmente strutture e tempi: la nascita di un'economia low-cost, che ha visto l'affermarsi delle nuove imprese del fast-fashion. Analizzeremo come questo business abbia messo in discussione molti capi saldi del settore, come ad esempio i tempi della moda e la tradizionale separazione tra le funzioni di produzione e quelle di distribuzione, prendendo in considerazione il caso più eclatante: la catena spagnola Zara. Ci soffermeremo infine sulla tradizione del pronto-moda italiano, la base di partenza da cui sono sorte le catene di fast-fashion nel nostro paese, indagando similitudini e differenze.

L'ultima parte del capitolo primo andrà quindi ad approfondire il tema delle strategie distributive delle imprese di moda, cercando di riassumere ed evidenziare i cambiamenti più rilevanti che le hanno plasmate nelle ultime due decadi.

Si analizzeranno poi i nuovi format distributivi che rivestono un'importanza sempre più cruciale nelle strategie aziendali, quali: lo store monomarca gestito direttamente dalle aziende (Dos), l'Outlet store ed infine il canale on-line.

Prendendo in considerazione il canale Internet osserveremo con che approccio le aziende della moda vi si siano avvicinate e perché. Dopo l'esplosione di Internet e dei primi marketplace generalisti (come il colosso Amazon), le fashion company sono restate ferme a lungo a studiare il nuovo mezzo soppesandone rischi e criticità, con la convinzione che il canale non fosse adatto a vendere beni ad elevato contenuto emozionale come i capi di abbigliamento, soffermandosi sulle criticità intrinseche all'immaterialità del mezzo Internet, che comportano l'impossibilità per il cliente di toccare o provare il prodotto e di avere una gratificazione sensoriale immediata, che invece garantiva la shopping-experience nello store tradizionale.

Sappiamo ormai che le cose non stanno esattamente così: negli ultimi cinque anni l'e-commerce ha subito una crescita tale da mettere in crisi ogni convinzione ed ogni logica di mercato, tanto da ribaltare in breve tempo le prospettive iniziali: vedremo nel secondo capitolo, attraverso l'analisi di dati e report diffusi da istituti di ricerca internazionali, quanto la sempre maggiore pervasività del mezzo Internet tra la popolazione, stia portando l'e-commerce a generare ripercussioni economiche rilevanti sia nei paesi più economicamente avanzati che in quelli emergenti.

Dopo aver preso in considerazione le statistiche e le tendenze di diffusione del mezzo a livello globale, ci soffermeremo sul mercato europeo ed infine nel terzo paragrafo, ci focalizzeremo sullo stato di diffusione dell'e-commerce nel nostro paese, sia dal lato merchant che dal lato Consumer, cercando di capire meglio le abitudini degli e-shopper italiani e il peso che rivestono gli acquisti digitali nel comparto moda.

Dopo aver introdotto le questioni fondamentali inerenti al tema da diverse angolature, il terzo capitolo giungerà al cuore della questione: come e in che misura la tecnologia abbia rivoluzionato la vita di consumatori e imprese,

determinando l'insorgere di nuove dinamiche di incontro tra domanda e offerta, incentivate dall'incremento di punti contatto disponibili.

In particolare, nel paragrafo primo si indagherà la diffusione della tecnologia mobile e la sua influenza sugli acquisti, quali siano le statistiche numeriche degli acquisti da device mobili e come essi incidano su altri aspetti del processo d'acquisto.

Il secondo paragrafo tratterà il social-commerce, prendendo in considerazione le motivazioni che spingono i consumatori verso la socializzazione dei processi di acquisto, quali siano i vantaggi per le imprese e quali opportunità di crescita per il business offra tale dinamica.

L'ultimo paragrafo del terzo capitolo tratterà l'ampio tema della Customer-experience, intesa come Servizio al Cliente in tutte le sue sfaccettature, e di come possa essere realizzata una moderna relazione con il cliente grazie al supporto delle tecnologie, sia nello store brick and mortar che nell'e-shop.

Infine gli ultimi due capitoli prevedono lo sviluppo, attraverso una desk analysis di due casi aziendali italiani molto esemplificativi delle questioni studiate. Per ricostruire le due realtà aziendali mi sono servita principalmente dei loro siti istituzionali, dei comunicati stampa rilasciati ivi reperibili e di articoli di riviste di settore reperiti on-line.

Il capitolo 4 prende in considerazione una catena fast-fashion italiana: Ovs Industry, di cui analizzeremo gli sviluppi. Vedremo come da catena di retail tradizionale, nata come la sezione primo prezzo degli storici magazzini italiani Coin, il gruppo abbia rivoluzionato la strategia aziendale attraverso l'integrazione delle tecnologie digital alla rete retail tradizionale.

Infine nell'ultimo capitolo analizzeremo un altro caso aziendale italiano, unico nel suo genere: il gruppo Yoox, che nato come startup con un progetto semplice

ma ambizioso per quei tempi, si posiziona sul mercato mondiale con successo e si configura attualmente come l'indiscusso leader mondiale per il settore luxury on-line.

Capitolo 1

Moda, lusso e lifestyle: evoluzioni e rivoluzioni del settore

1.1 Il prodotto di moda, lusso e lifestyle tra passato e presente

In questo paragrafo si tratterà del concetto di lusso, tassello fondamentale ai fini dell'analisi del sistema moda contemporaneo per svariate ragioni.

Innanzitutto perché, a differenza di quando venivano considerate parte del sistema tessile, oggi giorno le maggiori aziende che producono moda vengono incluse in un settore più ampio, che è per l'appunto il cosiddetto *settore del lusso*, al quale appartengono produzioni molto diverse che comprendono abbigliamento, calzature, cosmetica e cura della persona, gioielli, accessori, automobili, imbarcazioni e così via ma anche servizi come ristoranti, alberghi, spa, passando persino per alcuni generi alimentari particolari come vini, liquori o dolci.

Alcune aziende tra le produttrici di moda e lusso definiscono il loro settore d'appartenenza come *settore lifestyle*, in quanto i brand non vendono più solamente capi di vestiario che rispondono alla funzione di coprirsi, bensì un intero modo di essere, che si declina attraverso uno specifico stile di vita (*lifestyle*, appunto).

Questo ha portato quindi moltissime aziende storicamente produttrici di abbigliamento ad ampliare la loro produzione, comprendendo all'interno della nuova offerta molti dei beni sopra citati, tanto da rendere talvolta difficile classificarle ancora come aziende di moda in senso tradizionale.¹

La recente collocazione delle aziende di moda nel sistema di lusso e di lifestyle non è quindi solo una banale scelta terminologica, ma mette in luce più profondi

¹ Cfr R. Cappellari, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carrocci editore, Roma, 2014, pp. 11-12

cambiamenti sostanziali nell'intero business del settore che sono avvenuti negli scorsi decenni e che hanno comportato una ridefinizione dei confini delle attività aziendali, in senso sia orizzontale (con l'allargamento della produzione verso un'ottica total look) sia in verticale (con l'ampliamento delle funzioni aziendali, come vedremo più nel dettaglio nel terzo paragrafo, dedicato alle strategie distributive).

Ritengo quindi che le importanti trasformazioni avvenute nel sistema moda possano essere ancor meglio comprese facendo chiarezza sul concetto di lusso, delineandone l'evoluzione nel corso del tempo attraverso le tappe fondamentali, fino ad arrivare alla sua declinazione attuale, che potremmo approfondire servendoci di un'analisi dei comportamenti d'acquisto del consumatore post-moderno.

Il concetto tradizionale di lusso ben si spiega attraverso la concezione classica, che è andata sviluppandosi dalla seconda metà del XIX secolo attraverso diversi contributi di stampo sociologico e dalle scienze sociali. In termini generali, secondo autori come Veblen e Simmel, essa rimanda ad una logica di demarcazione sociale, per cui nelle antiche società aristocratiche il bene di lusso fungeva da dispositivo di esibizione dello status e del potere detenuto dalle classi agiate. Tale atteggiamento viene assunto in seguito dalle classi borghesi, proprio per legittimare il loro nuovo status agli occhi della società: con l'allentamento della netta separazione tra le classi il concetto di rispettabilità inizia a farsi più elastico e a coinvolgere anche lo strato sociale più basso. In questa sorta di competizione tra classi entra in gioco lo sfoggio del bene di lusso, che chiama in causa sia il valore monetario che quello simbolico delle merci. In particolare, secondo la concezione vebleniana la logica della demarcazione sociale è resa possibile dalla capacità di esibire una diversa disponibilità di tempo. Proprio il il concetto di tempo appare funzionale a interpretare le diverse concezioni di lusso nella storia. In termini marxiani il lusso si definisce come il rapporto

inversamente proporzionale tra valore d'uso e valore di scambio: si parla di bene di lusso, quindi, quando al diminuire del suo valore funzionale cresce di molto il suo valore economico, in parole semplici una merce che costa tanto di più quanto meno serve.²

È questa la definizione classica di bene di lusso, e l'accezione d'uso comune cui facciamo abitualmente riferimento, che è perdurata nel corso delle diverse epoche. Proprio per questa ragione il bene di lusso si presta a divenire uno spazio simbolico che si fa interprete di cambiamenti epocali e valori, che in senso lato possiamo utilizzare per meglio comprendere i cambiamenti strutturali della domanda e dell'offerta del bene di moda.

Semplificando il lavoro di Barile, l'evoluzione del lusso segue quattro fasi fondamentali (che si susseguono nel corso del tempo ma in alcuni casi si sovrappongono coesistendo in uno stesso momento):

- Lusso
- lusso democratico
- neolusso
- iperlusso

È negli anni '70 che assieme al boom consumistico e alle contestazioni giovanili si affaccia il concetto di *lusso democratico*, attraverso cui si inizia a demolire la concezione di moda come appannaggio elitario: per la prima volta un'ampia offerta di possibilità e nuovi consumi si rende disponibile anche alle classi emergenti, rinnovando al contempo e radicalmente anche l'intero sistema della moda, che inaugura logica del pret-à-porter, il sodalizio tra creatività e business (che verrà poi definito “dittatura dei ceti medi”). Assieme ad un'inedita apertura del sistema verso stimoli di provenienza esterna, dal basso, si assiste ad una “democratizzazione” del prodotto di lusso. Al valore dell'ostentazione e della

² N. Barile, *Sistema moda. Oggetti, strategie e simboli: dall'iperlusso alla società low cost*, Egea, Milano, 2011, cap.1 I paesaggi ammalianti dell'iperlusso

rispettabilità si sovrappongono nuovi valori come la prospettiva ludica giovanile, la trasgressione, la contestazione, la provocazione. Qui viene mostrato per la prima volta come la categoria merceologica del lusso possa diventare talmente elastica da potersi fare portatrice di valori e significati anche molto diversi tra loro, provenienti da diversi strati sociali, culture e subculture.

L'exasperazione della dimensione del consumo di massa ha quindi sostanzialmente sovvertito la prospettiva del lusso tradizionale come inaccessibile ai più.

Gli anni '80 rappresentano il picco del rapporto tra ostentazione del lusso e consumo di massa, che si spinge verso i livelli più estremi dello sfarzo e dello sciupio; si pensi a un libro emblema dell'epoca quale *American Psycho*, come specchio di una realtà edonistica in preda a un consumo dissipativo fine a sé stesso e privo di ogni etica.

Con la metà degli anni '90 iniziano a farsi strada una presa di consapevolezza e un conseguente allontanamento da questo stile esasperato di consumo. Il filosofo Enzensberger attraverso un celebre articolo di feroce critica al lusso contemporaneo mette in luce la controversia del periodo, che tuttavia considera una fase intermedia di passaggio, necessaria affinché il lusso possa evolvere. Egli delinea quindi una nuova concezione di lusso, sempre elitaria ma arricchita sul piano culturale e collegata ad una diversa dimensione esistenziale, caratterizzata da equilibrio, etica, sensibilità ecologica. Ponendo una nuova enfasi su valori immateriali, molto diversi da quelli dell'appena trascorsa fase dell'iperconsumo del lusso di massa, si può quindi iniziare a parlare di *neolusso*, un momento di transizione in cui convivono sia la massima estensione della dimensione di consumo di massa del bene di lusso che la sua stessa discesa.

Gli anni '90 rappresentano una fase che funge come una sorta di spartiacque, in cui si manifesta un'ambiguità sostanziale: da un lato si palesa un'opposizione culturale che rinnega il decennio di eccessi precedente, muovendosi

esasperatamente verso un consumo imperniato sui nuovi valori, dall'altro la memoria dello sfarzo degli anni '80 si fa forte ostacolo al cambiamento di prospettiva, anche attraverso una continua glorificazione del successo del Made in Italy nel mondo. Sempre secondo la prospettiva di Barile, si può considerare il 1997, l'anno della morte di Gianni Versace, come una data simbolica che decreta la fine di un'epoca: con questo tragico evento che sconvolge l'intero mondo della moda tramonterà anche la concezione del lusso e del consumo anni '80.

Gli anni '90 sono inoltre il momento decisivo in cui si afferma il neomecenatismo, ovvero l'associazione di brand o griffe di lusso ad arte e cultura, non più come semplici sponsor, ma come un vero e proprio sodalizio in cui l'azienda facendosi fondazione realizza attività culturali e promuove artisti sviluppando nuovi knowhow e prospettive. Questa associazione con il mondo artistico diviene funzionale al bene di lusso per sottolinearne il valore di esclusività e di unicità. In quello stesso momento emergono stili di vita incentrati sull'inseguimento del benessere psicofisico, come la tendenza newage, che con una molteplicità di consumi di beni e servizi che spaziano dalle spa, alle cucine alternative, alle terapie di provenienza orientale inaugurano un nuovo ideale di lusso, incentrato sulla cura di sé e sull'inseguimento di una certa qualità della vita, in cui anche l'abbigliamento diviene espressione della stessa esigenza. Lusso è quindi scegliere un capo di vestiario realizzato con tessuti naturali, comodo e confortevole, che richiama le culture orientali e che provvede a soddisfare proprio questa esigenza di comoda semplicità. Iniziano quindi le produzioni del filone *green*, emergono le prime collezioni realizzate in materiali riciclabili e con materie prime e processi *ecosostenibili*, presto destinate a trasformarsi in una tendenza per il mercato di massa. Questa ondata è caratterizzata dalla ricerca di un'*autenticità* perduta che muove sia i consumi d'alta gamma che le nuove strategie dei brand, dal marketing non convenzionale all'economia

dell'esperienza.

Come spiega Barile nel lavoro preso in esame

«La visione che sarebbe divenuta maggioritaria in pochi anni dipingeva il nuovo consumo di moda come postmoderno, ovvero svincolato dalle griglie in cui il marketing e la sociologia lo avevano costretto per l'intero arco degli anni Ottanta. Ad alimentare tale visione utopica, se non euforica, hanno contribuito studiosi di carattere nazionale e internazionale. [...] Ancor prima della crisi finanziaria del 2008, le statistiche descrivevano un'inversione di tendenza del processo di espansione dei ceti medi. [...] Alle visioni ottimistiche sul consumatore “liberato” iniziarono a subentrare concettualizzazioni allarmanti, come la “crisi della quarta settimana” che indicava un progressivo impoverimento dei ceti borghesi. Da tale processo conseguiva invece una impressionante concentrazione di ricchezze da parte dei ceti altolocati, che avrebbero approfittato della crisi per ridefinire le dinamiche di distinzione tra le classi sociali.»³

Si presagiva quindi già prima del palesarsi della crisi, uno stravolgimento dell'ordine sociale che andava in direzione della scomparsa del ceto medio/borghese e che avrebbe comportato una sempre più marcata polarizzazione, ai cui estremi si sarebbero trovati da un lato una nuova super-élite e dall'altro la “mucillagine” nata dalla decomposizione del ceto medio (De Rita, 2007)⁴

Quindi al di là delle tendenze “ottimistiche” di un decennio di esaltazione del potere immateriale e simbolico dei nuovi consumi, in cui è sembrata prevalere – almeno a livello teorico – la negazione del consumismo, il consumo del lusso tradizionale nell'era postmoderna sopravvive, e talvolta si fa ancor più radicale, per questioni strutturali.

Il “vero lusso” resta dunque collegato all'iperconsumo, alla competizione economica dei nuovi patrizi dell'élite dedita a consumi inavvicinabili da parte della maggioranza della popolazione mondiale, ed è collegato ad uno stile di vita che produce uno spreco che si spinge sino alle punte più alte d'impatto socio-ambientale. L'iperlusso continua tuttavia ad ammiccare ai contenuti culturali ed

³ Citato in N. Barile, op. cit, p. 31

⁴ Ivi, p.32

etici propri del neo lusso ma utilizzandoli quasi come scudo per attutire l'oltraggio di tale spreco, ingiustificato in un'epoca di nuova austerità. Spesso ammantandosi di tendenze etiche come quelle del filone green, in sostanza tenta di riempire il vuoto della vecchia concezione di lusso con il mondo di valori professati dal neolusso.

È solo in concomitanza alla grande crisi economica che si iniziano a recuperare i valori intravisti con la fase del neolusso, in direzione della scoperta di nuovi valori che guideranno una nuova fase di consumi e stili di vita, di cui il comune denominatore è *l'autenticità*. «La crisi, o meglio le crisi sono state occasione di apprendimento più o meno forzoso di nuovi modi di consumare, che sarebbe riduttivo considerare semplice risposta contingente alla contrazione del reddito: dietro la flessione dei consumi si nasconde lo stato nascente di nuovi comportamenti che potrebbero anche divenire egemonici e che comunque manifestano istanze e domande nuove.»⁵

Dal punto di vista dell'analisi dei consumi si può considerare la grande crisi economica come un fenomeno che ha funzionato da acceleratore nelle tendenze di consumo già in atto e al tempo stesso un momento di discontinuità che ne ha messe in luce di nuove, non in tutta la popolazione, ma in strati sempre più ampi, che hanno iniziato ad adottare nuovi stili di vita con discontinuità spesso radicali verso i precedenti modi di vivere. Nuovi sistemi di valori come autenticità, etica, cultura digitale, sostenibilità ambientale orientano le scelte del consumatore e ne ristabiliscono la gerarchia dei bisogni. Non si è entrati in un'epoca di austerità o di totale privazione, quanto piuttosto si è delineato un accesso più equilibrato verso il consumo: nel mercato della moda è emerso soprattutto un approccio più selettivo e ragionato, meno compulsivo e soggetto ai dettami imposti dall'alto. Uno dei tratti emergenti del consumatore del nuovo millennio è prima di tutto la

⁵G.Fabris, *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea, 2010, p. 125

sua apparente imprevedibilità nel comportamento d'acquisto: diventa quindi più difficile e superfluo servirsi della segmentazione classica del marketing in quanto i suoi consumi non sono caratterizzati più da un comportamento lineare; il consumatore postmoderno è esigente, eclettico, pragmatico e soprattutto informato. Variabili come il reddito o la classe sociale di appartenenza smettono di essere realmente significative quando i consumi appaiono mutevoli e talvolta quasi schizofrenici, ma in realtà sono leggibili alcune tendenze piuttosto chiare. Il nuovo approccio del consumatore all'acquisto di lusso è caratterizzato da mix tra trade down e trade up, in una sorta di pendolarismo tra acquisti di fascia alta e acquisti di fascia bassa, in un consumo patchwork che si caratterizza per la ricerca di uno stile personale e per una disponibilità a spendere esclusivamente per scelte ponderate e ritenute rilevanti per sé. Secondo Silverstein e Fiske, questi beni si trovano in un punto di giusto equilibrio tra il bene di massa e quello di lusso, pertanto li possono definire "Masstige".⁶

I beni del nuovo lusso sono perciò molto collegati alla capacità di esprimere uno stile e gli acquisti ad essi indirizzati sono basati sulle emozioni che riescono a trasmettere. Anche in relazione alla mutata percezione del prezzo, che si spinge sempre più da un value for money a value for me, il consumatore postmoderno matura la concezione che lussuoso non vuol dire necessariamente costoso ma soprattutto eccellente. Nel caso dell'eccellenza, infatti, il prezzo alto è giustificato da una ricerca della qualità che porta a una superiorità del prodotto sul piano tecnico e funzionale o sul piano estetico, oltre che, come già detto, dalla capacità di suscitare emozioni che entrino in sintonia con il consumatore.

Fabris per delineare questa nuova concezione di lusso utilizza l'acronimo CRESO, che sta per cultura (ma esprime anche estetica, storia, design), ricerca (dai materiali allo stilismo alle tecnologie produttive), egoriferito (mentre il

⁶ M.Silverstein, N. Fiske, Trading up. Why consumers want new Luxury goods and how company create them,2005, Penguin Group, p.5

vecchio lusso era in funzione degli altri), sostenibile (sostenibilità ambientale e sociale) e olismo (la nuova dimensione della qualità riguarda sia valori tangibili che intangibili).⁷

Il mercato del lusso vive oggi in una dimensione globalizzata, ovvero al suo interno si muovono brand che producono beni per l'offerta mondiale ma per molti versi contraddittoria, caratterizzata da specificità molto diverse.

Se da un lato l'ostentazione, che era la motivazione principale che spingeva all'acquisto del bene di lusso in passato, appare oggi poco in linea con i nuovi valori che permeano la società, dobbiamo tenere presente che il concetto assume significati diversi anche in relazione al mercato geografico di riferimento: nei mercati occidentali (in cui le aziende di moda e lusso realizzano ancora la maggior parte dei ricavi) esso è infatti soprattutto una risposta ai nuovi bisogni e alla ricerca individuale di emozioni, ma nei mercati emergenti, per alcuni segmenti di consumatori rimane ancora molto forte il ruolo del lusso come conferma dell'identità sociale e come strumento di ostentazione. Quest'esigenza di dimostrazione del proprio status riguarda in particolare le nuove élite, e non si rivolge tanto ai propri conterranei quanto piuttosto si confronta con le élite storiche degli altri paesi, in particolare quelle occidentali.

La domanda dei beni di lusso è infatti fortemente incrementata da paesi dell'est come Russia e Cina, che hanno una propensione verso i brand europei, che può essere riletta proprio come una ricerca di legittimazione del loro ruolo nel nuovo assetto mondiale. È evidente quindi che emerge una sfida per le aziende in una simile arena competitiva diversificata e interconnessa: con lo stesso sistema di offerta rispondere a diverse categorie di bisogni, spesso molto diverse fra loro. L'accezione odierna di lusso è talvolta percepita addirittura in maniera negativa, tanto che alcune aziende rifiutano di essere accostate al termine, che recepito

⁷ Ivi, 198

talora come troppo borghese e convenzionale, viene allontanato dalle stesse che vi preferiscono altri termini, tra cui ad esempio *beni ad elevato valore simbolico* (Mosca, 2010)⁸ o compiendo la scelta di «presentarsi semplicemente come venditori di prodotti lifestyle o di prodotti di qualità»⁹

Viene quindi ora da chiedersi: quanto il livello di accessibilità entra ancora in gioco per definire un prodotto come di lusso?

C'è ancora chi conserva l'opinione classica secondo cui è essenza stessa del lusso l'essere accessibile esclusivamente ad una minoranza di acquirenti, mentre un'altra scuola di pensiero sostiene che esistano prodotti di lusso esclusivo e prodotti di lusso accessibile.

Secondo la concezione della piramide del lusso, il mercato dei beni di lusso può essere immaginato come una piramide al cui vertice si trova l'extra lusso o lusso esclusivo, in mezzo il lusso e alla base il lusso accessibile (Corbellini, Saviolo, 2007, pp.54-71; Karpferer, 2004, pp.69-70)¹⁰.

Il lusso esclusivo è rappresentato da prodotti per una minoranza di consumatori, realizzati con altissima qualità artigiana e contraddistinti da una strategia di marketing di inaccessibilità. Il lusso riguarda invece un mercato più vasto di prodotti, realizzati in serie ma caratterizzati da una forte impronta di creatività del designer e dalla reputazione del brand, proposti attraverso una strategia di distribuzione esclusiva. Infine alla base della piramide troviamo il lusso accessibile, ovvero prodotti accessibili a un ampio numero di acquirenti, che mantengono però alta qualità e contenuto di moda e per cui una leva importante è rappresentata dalla comunicazione.

Il prezzo del bene e il livello occupato nella piramide del lusso sono variabili importanti per l'azienda produttrice in quanto significa definire l'offerta per

⁸ Citato in R. Cappellari, *op.cit.* p 12

⁹ Cfr *ivi.* p. 22

¹⁰ Citato in R. Cappellari, *op.cit.*, p. 62

occupare un posto preciso nella mente del consumatore, da questa scelta conseguono poi tutte le scelte di marketing del brand.¹¹

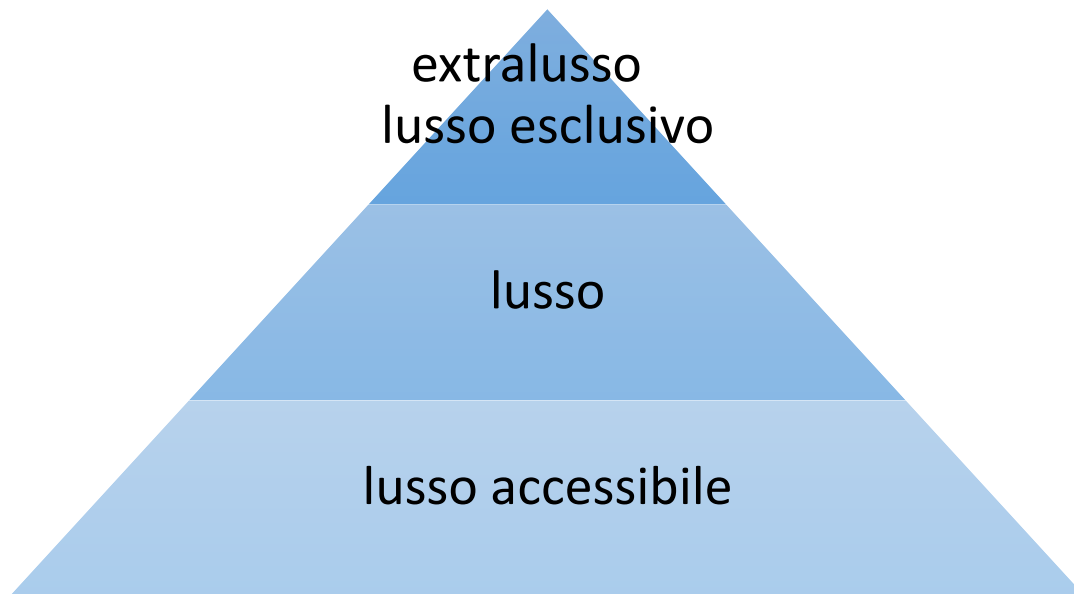


Figura 1, Piramide del lusso

Sicuramente si può affermare che oggi diventa più difficile e sterile definire cosa sia realmente lusso e cosa no se prendiamo in considerazione il fattore esperienziale, in quanto le emozioni suscitate sono legate a esperienze e percezioni individuali.

Sarebbe riduttivo, specialmente alla luce delle analisi fatte sui comportamenti di consumo, pensare che oggi il consumatore possa definire un prodotto come di lusso solo sulla base delle variabili prezzo o posizionamento: come già detto, i confini del lusso si fanno sempre più labili, specialmente se teniamo in considerazione la componente emozionale del consumatore, soggetta a percezioni personali e imput variabili: tanto che anche prodotti di basso costo, ma caratterizzati da un mix di eccellenza ed unicità, o comunque da

¹¹ Cfr R. Cappellari, Ivi, pp. 62-63

caratteristiche giudicate con alto valore emozionale per quel consumatore possono diventare un lusso. «Rientrano quindi in questa categoria tutti i prodotti che riescono a dare una risposta su questo versante: lo possono quindi certamente essere automobili, vestiti, pelletteria, accessori, ma anche cosmetici, trattamenti per il corpo, così come un gelato Häagen-Dazs, un caffè Illy o Starbucks o la frutta biologica comprata nei supermercati di fascia alta Whole Foods market.»¹² Se da un lato quindi il mercato dell'iperlusso continua ad essere dominato dalla superelitè con iperconsumi esclusivi, come testimonia il fervido mercato degli yacht ad esempio, dall'altro il concetto di lusso accessibile ridefinisce l'intera logica, andando sempre più verso il concetto di “lusso per me” (Kapferer, Bastien, 2010)¹³. Infatti, secondo la definizione di Silverstein e Fiske, i nuovi beni di lusso sono caratterizzati da un alto contenuto emozionale:

«Most important, new Luxury goods are always based on emotions, and consumers have a much stronger emotional engagement with them than with other goods.»¹⁴

Il tema appena trattato appare quindi funzionale a mettere in luce chiaramente quanto nei consumi di moda e lifestyle la dimensione semiotica e psicologica sovrastino quella funzionale e che tali consumi abbiano quindi sempre più a che fare con aspetti intangibili e variabili, particolarmente soggetti al mutare delle circostanze sociali e personali.

¹² Cfr R. Cappellari, *op.cit.*, p. 20

¹³ Citato in: *Ibidem*

¹⁴ Silverstein Fiske, *op.cit.*, p.5

1.2 La moda low-cost e il business del fast-fashion

Un altro tema su cui è necessario soffermarsi al fine di comprendere l'evoluzione recente del sistema moda è senz'altro quello di moda low cost: essa infatti chiama in causa altri concetti chiave, primo fra tutti quello del sistema di produzione fast-fashion, un nuovo modello di business che ha impattato pesantemente sul settore della moda, in particolar modo nell'ultimo decennio per la sua rapida e crescente affermazione a livello mondiale.

Il fast-fashion è innanzitutto una strategia di business diversa da quelle tradizionali, che riesce a immettere sul mercato beni e servizi di buon livello qualitativo, culturalmente attuali a prezzi estremamente vantaggiosi per i consumatori, che ha costretto a mettere in discussione strategie e modelli produttivi consolidati.

Protagoniste dell'economia low cost sono imprese tendenzialmente globali – tra i marchi più noti Zara, H&M, Primark, Topshop, Benetton, Gap – che possono conseguire forti economie di scala attraverso una concezione rivisitata e attuale del valore che rende molto competitiva la loro offerta.

Si pensa alla produzione low cost come ad una grande scoperta degli ultimi decenni, ma in realtà nell'evoluzione della moda moderna il concetto di moda low cost è presente sin quasi dagli inizi come il “parente non riconosciuto” della moda istituzionale, un mercato parallelo e considerato a lungo come “ingombrante”.

«Un modello che reputiamo essere nuovo, in realtà è tanto rodato da appartenere all'origine stessa della produzione industriale: in parallelo alla nascita dell'haute-couture, si sviluppa la confezione industriale. Questo modello produttivo s'indirizza verso un pubblico medio-basso tramite una serie di prodotti di bassa qualità, disegnati con imprecisione e realizzati all'insegna del risparmio di risorse. A partire dalla seconda metà dell'800, e principalmente in America, la confezione industriale persegue lo scopo di servire una fascia di consumatori con modeste capacità di spesa e interessati principalmente all'aspetto funzionale del consumo di moda. La diffusione della macchina da cucire è stata la causa di tale modello che, a partire dalla fine dell'800, ma soprattutto nel corso del '900, ha partorito anche i grandi simboli della

moda popolare come i jeans e la t-shirt.»¹⁵

Non possiamo certamente parlare di “fast fashion” per descrivere le industrie tessili dell'800, tuttavia è fin da quel periodo che iniziano le prime produzioni low cost di abiti realizzati in serie destinati alle donne della classe media. Fu poi nella fase di espansione dell'industria tessile, a cavallo tra anni '50 e '60, in cui alla rapida crescita industriale seguirono dislocazioni diffuse della produzione, che sorsero – dapprima come piccoli negozi – quelli che ora conosciamo come i colossi del fast-fashion, come ad esempio lo svedese H&M, che esiste dal 1947 con il primo negozio di abiti economici moderni nella città di Västerås. O come Zara, che fu fondato a La Coruña, in Spagna nell'anno della fine della dittatura franchista, il 1975, dapprima come un “copiatore” di capi di abbigliamento delle griffe più prestigiose, per poi evolversi rapidamente verso il modello di moda istantanea che oggi conosciamo, dotato di squadre di stilisti continuamente operativi per disegnare collezioni “vive” basate sulle tendenze in circolazione. Proprio per parlare del fenomeno Zara, fu utilizzato per la prima volta il termine *fast fashion* in un articolo del *New York Times* del 1989¹⁶, che descriveva la velocità sorprendente con cui l'azienda riusciva ad immettere le sue collezioni sul mercato: si passava dai tradizionali due anni di preparazione delle collezioni ad appena 15 giorni per il processo completo di ideazione-realizzazione-distribuzione, che si presentava quindi come un'autentica rivoluzione del sistema moda.

Oggi la catena consta di 2.235 negozi in 56 paesi differenti, e genera il 70% delle vendite di tutto il gruppo a cui appartiene, Inditex, che comprende le catene Zara Home, Bershka, Stradivarius, Pull and Bear, Oysho, Massimo Dutti e Kiddy's Class. Vale la pena soffermarsi in particolare sul modello operativo sviluppato da tale azienda in quanto singolare ed esplicativo delle tendenze più generali che

¹⁵ N. Barile, *op.cit.*, p 58

¹⁶ Citato in *Storia della “fast fashion”*, <http://www.ilpost.it/2016/06/09/fast-fashion/> ultima visita 20/09/2016

hanno coinvolto diversi Paesi Europei, ma soprattutto in linea con le esigenze e le tendenze dei consumatori. Le chiavi strategiche dell'azienda spagnola sono rappresentate soprattutto dal punto vendita (fonte privilegiata di comunicazione verso l'esterno e verso l'interno e raccolta delle informazioni di mercato, assieme a quelle raccolte dalla squadra di designers il cui compito è anche quello di viaggiare alla continua ricerca delle tendenze in voga) e dal just in time alla base dei processi industriali e logistici. Il successo dell'azienda spagnola è sicuramente dovuto alla flessibilità che contraddistingue l'intero sistema, caratterizzato da un'integrazione verticale di tutte le fasi del processo e dalla velocità nel realizzarlo, tale da permettergli di passare dalle classiche collezioni annue al concetto di collezioni vive, ovvero un'offerta che si rinnova continuamente, e permette l'arrivo di nuova merce al punto vendita in media ogni due settimane – 12 volte più in fretta della concorrenza tradizionale – con l'idea di fondo di rinnovarsi con la stessa velocità con cui si modificano atteggiamenti e comportamenti dei consumatori. Il 40% dei prodotti viene ruotato continuamente in maniera che nel punto vendita ci sia ogni settimana qualcosa di nuovo, e questo porta il cliente di Zara a visitare lo shop molto più frequentemente rispetto a quelli della concorrenza. Un'ulteriore decisione strategica riguarda l'eliminazione del magazzino e la conseguente snellezza delle scorte, che porta ad alimentare acquisti d'impulso generati da un sentimento di scarsità e occasione, ovvero alimentare nel cliente il timore di non trovare più il capo la settimana successiva e quindi di dover approfittare immediatamente dell'occasione per non rimanere frustrato.

L'integrazione verticale di ogni fase del processo insieme a controlli ripetuti di ogni singolo passaggio permettono un contenimento dei costi produttivi, più significativi di quelli che si verificano con l'utilizzo di manodopera a basso costo, e di ottenere maggiori profitti. La produzione si realizza per circa il 50% in fabbriche di proprietà dell'azienda stessa, caso piuttosto singolare, e permette alla

compagnia sia di ottimizzare tempi e risultati delle varie operazioni, sia di garantirsi un maggior potere di acquisto con i fornitori di tessuti, tanto da riuscire ad ottenere stoffe di alta qualità (a volte le stesse delle griffe più prestigiose) a prezzi estremamente vantaggiosi che le permettono di inserire nell'offerta abiti di buon livello a prezzi sensibilmente inferiori della concorrenza.¹⁷

Possiamo spiegare anche dal punto di vista sociologico ciò che ha dato origine e spinta alla nascita di questa tipologia di offerta economica. Secondo Barile, lo sgretolamento della classe media (classe di riferimento per i consumi del lusso democratico, che ha favorito nascita e diffusione del pret-à-porter), avvenuto a partire da metà degli anni '90, sia dal punto di vista numerico che culturale, determina uno sfaldamento del concetto stesso di classe sociale. Quel che ne resta corrisponde ad una moltitudine (un costrutto filo-sociologico) delocalizzata e deideologizzata, una non-classe che si può definire in riferimento ai consumi di prodotti low cost. Possiamo prendere le sneakers, presentate sul mercato americano per la prima volta negli anni '50 e diventate in breve tempo le scarpe preferite dai giovani, come la premessa più coerente per la low cost society, non tanto per la dinamica dei prezzi, più bassi rispetto alle antecedenti scarpe di cuoio, quanto per l'affermarsi di un nuovo paradigma produttivo industriale. Infatti il fenomeno assunse dimensione globale grazie al processo di delocalizzazione, ovvero il trasferimento della maggior parte degli impianti produttivi in paesi esterni, che è ciò che caratterizza la maggioranza delle imprese produttrici di capi low cost.¹⁸

Un secondo fenomeno che decreta l'affermarsi della cultura del consumo low-cost tra i consumatori è la massiccia diffusione degli outlet (a cui ho dedicato un

¹⁷ Cfr G.Qualizza, A. Zanella, *Il modello Zara: punto vendita e collezioni vive*, <http://www.brandforum.it/papers/60/il-modello-zara-punto-vendita-e-collezioni-vive> ultima visita 20/09/2016

¹⁸ Cfr N.Barile, *op. cit.*, cap.1

approfondimento apposito, all'interno del paragrafo sulle strategie distributive), che oltretutto inizia a far più partecipe il consumatore di quanto incida la variabile tempo nel consumo di moda: il capo più vecchio è meno appetibile e per questa ragione può essere pagato di meno.

Ma tornando a tempi più recenti, quel che rende rivoluzionaria la moda low cost dei nostri giorni è soprattutto l'affermazione del nuovo sistema di business che la produce, denominato fast-fashion, che vede integrarsi funzionalmente e in maniera sinergica produzione e distribuzione permettendo di contrarre incredibilmente i tempi della moda. Inoltre questo tipo d'impresa produce un'offerta a basso costo, ma che dal punto di vista dello stile non ha niente da invidiare alle griffe che si collocano più in alto nel posizionamento, e che per il suo target di consumatori prediletto è tanto appetibile proprio per questa combinazione di prezzo e stile. Si tratta di un cambiamento che ha contagiato l'intera struttura dei mercati, le dinamiche e i comportamenti di acquisto e che si può ricondurre all'emergere di una vera e propria offerta economica che è stata definita con la dicitura *low-cost high-value*.

In passato i settori dell'offerta contraddistinti da prezzi bassi erano caratterizzati da qualità medio-bassa, quando non scadente, ma questo non avviene più con la nuova offerta low cost: questo nuovo modello di offerta ha fatto propria una concezione della qualità contemporanea, andata diffondendosi ormai da tempo tra i consumatori, che hanno cominciato a sostituire il tradizionale *value for money* con il nuovo orientamento del *value for me*. Infatti secondo Fabris

«L'economia low cost reinterpreta l'everyday low price in chiave di estrema attualità. Riuscendo a trasformare uno dei più radicali vissuti della qualità diffusi tra i consumatori, quello che dava per scontata una sorta di simmetria o coincidenza tra l'elevarsi dei prezzi e l'innalzarsi dei livelli qualitativi. Per cui a prezzi contenuti era inevitabile pagare uno scotto sul fronte della qualità. Adesso si prende consapevolezza che è possibile effettuare in questa fascia di prezzi, acquisti che non lasciano a desiderare sul fronte delle prestazioni. Le protagoniste della nuova economia low cost (da Ikea a Ryan Air, da H&M a Zara, da Easy Jet a Muji) non hanno niente di depressivo, come solitamente accade per gli acquisti nei punti vendita che si caratterizzano per benefici di prezzo, ma godono anzi di una eccellente immagine,

giovane, attuale [...] Una nuova offerta a prezzi contenuti, che non ammette però sconti sul fronte della qualità, va affermandosi e non è affatto vero che sia rivolta ai segmenti meno abbienti»¹⁹

Questa tipologia di acquisti quindi non riguarda solamente i segmenti di consumatori con minori capacità di spesa, ma racconta piuttosto della nuova relazione con il consumo, un rapporto mutato con il prezzo e con la disponibilità a spendere dei consumatori. Questa tipologia di aziende ha saputo cavalcare l'ondata dei nuovi valori anche attraverso una comunicazione diversa con i loro consumatori, per esempio attraverso il lancio di capsule collection, edizioni limitate in collaborazione con stilisti affermati, che ha dato origine a nuovi fenomeni di esclusività, basati più sulla disponibilità all'informazione e alla ricerca dell'affare che alla capacità di spesa del consumatore, che assegna più valore a chi è riuscito a fare l'affare grazie alle sue competenze di consumo e all'informazione, piuttosto che all'esborso di alte somme di denaro.

Questa tipologia d'impresa ha avuto un enorme successo anche perché ha saputo razionalizzare e semplificare la filiera gestendola in ogni sua parte e vendendo direttamente al consumatore senza ulteriori intermediazioni, dotandosi di un modello organizzativo flessibile che riesce a dare risposte immediate alle richieste correnti del mercato (il feedback sulle vendite è uno strumento essenziale del modello), grazie anche all'efficienza della supply-chain e della logistica, e ad un'integrazione strategica con i fornitori.

Il fast-fashion è indubbiamente il format produttivo e distributivo più di successo negli ultimi anni, e questa fortuna è dovuta principalmente ad una forte compressione del time to market e alla velocità di risposta al mercato, cioè al fatto di far trovare ai consumatori i capi più di tendenza nei negozi nel momento in cui quella tendenza è al suo picco massimo d'interesse.

Ma nonostante il nome fast-fashion induca a pensare che la velocità sia la componente strategica essenziale del modello, secondo Cietta è erroneo quel che

¹⁹ G. Fabris, *op. cit.*, pp.130-131

è stato fatto sinora ovvero identificare la velocità come la caratteristica che da sola può aver decretato il successo di questo stile di business. La sua affermazione sarebbe piuttosto determinata da una sinergia di fattori, e in particolare al fatto di rispondere in maniera ottimale a tre problemi fondamentali per l'industria di moda:

- il problema della gestione del rischio, collegato all'imprevedibilità della domanda che caratterizza il settore
- il problema della gestione del sistema creativo, che dovrebbe rinnovarsi ma al tempo stesso seguire le tendenze
- la gestione della filiera produttiva nel suo complesso

ovvero il saper gestire tempo, rischio e costi in maniera ottimale.

Le aziende italiane appaiono in ritardo nell'applicazione del modello, nonostante alcune caratteristiche della produzione veloce risultino comuni alla tradizione del pronto moda di alcuni distretti industriali italiani, specializzati nell'individuare durante fiere e sfilate delle collezioni delle griffe più influenti i potenziali modelli destinati a diventare best seller e riprodurli alla massima velocità in versione più economica.

Di nuovo e rivoluzionario quindi non c'è quindi l'idea di fondo di individuare la tendenza e riprodurla con la massima velocità, bensì sono il sistema di gestione dell'intero business e le relazioni tra i vari anelli della filiera produttiva-distributiva che cambiano. Azienda fast-fashion e azienda prontista si differenziano anche per gli obiettivi: la prima realizza un'intera collezione coerente con un proprio stile aziendale e politica di marchio, del tutto assenti nella seconda, che si limita a riprodurre solamente quei capi individuati come più richiesti, ricercando esclusivamente l'efficacia nella vendita attraverso un modello di business molto semplice in cui non vi è alcuna traccia di autonomia stilistica.

Si sta tuttavia diffondendo anche in Italia questa evoluzione del sistema pronto-moda che va verso il modello fast-fashion: l'aumentata pressione competitiva – insieme alla crisi dei grossisti e alla contrazione del dettaglio multimarca, i principali clienti dell'azienda prontista – hanno spinto verso il nuovo modello di business, maggiormente in grado di affrontare la competizione sul mercato, con una politica di marchio più riconoscibile e un'offerta integrata.²⁰

Infine possiamo osservare che «La fast fashion è più sistemica degli altri modelli di business, dato che richiede un numero maggiore di interazioni, una maggiore velocità di circolazione delle informazioni e di scambio delle risorse»²¹

e che parrebbe proprio questo ad aver decretato questo tipo di gestione aziendale come il più efficace dei tempi contemporanei: in un mercato sempre più frazionato e meno prevedibile la chiave risulta senz'altro reagire con maggior prontezza a tali variazioni e sviluppare quindi la capacità di coordinare un sistema con la massima velocità, sia di lettura dei fenomeni di mercato, che di produzione e di distribuzione (le nuove aziende, rispetto a quelle del passato, si distinguono proprio per essere competenti in tutti gli ambiti), significa assicurarsi con il massimo delle probabilità il successo sul mercato.

²⁰ Cfr E.Cietta, *La rivoluzione del fast-fashion*, FrancoAngeli, 2008, cap.1 Il successo del modello fast-fashion

²¹ N. Barile, *op. cit.*, p. 66

1.3 Sistema distributivo del comparto moda: cambiamenti recenti.

Nel corso degli ultimi due decenni nel mercato della moda si è assistito a delle vere e proprie rivoluzioni nei sistemi distributivi.

Il numero crescente di canali e occasioni con cui il potenziale cliente può mettersi in contatto con la marca (ciò grazie alla diffusione globale delle nuove tecnologie digitali ma anche grazie all'espansione di alcuni canali più tradizionali) ha innescato un *processo di disintermediazione* tra le aziende produttrici e il consumatore finale, Si tratta di un fenomeno complesso che è al tempo stesso conseguenza e causa di cambiamenti rilevanti sia del comportamento dei consumatori che della struttura del settore, determinando la necessità per le aziende di adottare dinamiche competitive più evolute, imposte da un mondo globalizzato e digitalizzato sempre più complesso e meno prevedibile.

Le aziende del settore sono giunte alla piena consapevolezza che per i beni della moda e del lusso le scelte in merito alla gestione dei canali distributivi rappresentano un momento fondamentale dell'intera strategia industriale, nonostante per lungo tempo siano state spesso, erroneamente, ritenute secondarie rispetto al prodotto e alla sua comunicazione. Le strategie distributive adottate da un brand risultano, infatti, essere tra le variabili strategiche più significative all'interno delle strategie di marketing, tanto da essere state definite anche “canali di marketing” (Kotler, Keller, 2007)²²

Per le imprese del fashion, la distribuzione non rappresenta il semplice fatto di immettere i prodotti sul mercato rendendoli disponibili per l'acquisto, bensì è da considerarsi allo stesso tempo una componente fondamentale del sistema

²² Citato in R.Cappellari, *op.cit.*, p. 108

di comunicazione verso il consumatore.

Uno dei fattori di modernizzazione più importanti del sistema distributivo da mettere in luce è lo stravolgimento nelle relazioni verticali di canale tra i vari attori del sistema del tessile, dai produttori ai distributori.

Il primo effetto tangibile di questo cambiamento del sistema è rappresentato proprio dalla maggior attenzione nei confronti della funzione distributiva che nel corso del tempo hanno sviluppato le aziende del tessile, iniziando a comprenderne le potenzialità da sfruttare, come fondamentale leva di marketing mix: le aziende del comparto moda e lusso hanno dimostrato nelle ultime due decadi la scelta ben precisa di avvalersi del retail come importante strumento strategico, che ormai da tempo si è affermato anche come una delle principali forme di intrattenimento per il tempo libero del consumatore.

Questo cambiamento di visione ha comportato uno spostamento del fulcro strategico verso il basso della filiera, che ha portato ad una convergenza fra produttori e distributori e al progressivo *accorciamento del canale distributivo*, decretato in un primo momento dal ridimensionamento del ruolo del grossista, fino a pochi anni fa una figura centrale nello sviluppo delle aziende del settore. Questa figura provvedeva ad acquistare le merci da differenti aziende produttrici per poi rivenderle ai punti vendita, fungendo da intermediario nel mercato.

Il ridimensionamento di questa figura o la sua eliminazione vera e propria risponde ad una riscontrata esigenza da parte delle aziende di avvicinarsi al mercato: rapportandosi direttamente con i dettaglianti, ovvero chi realizza la vendita finale vera e propria, le aziende iniziano a conoscere meglio e più da vicino il consumatore finale, le sue esigenze e i gusti perché eliminando un passaggio si riducono le possibilità d'erronea interpretazione o di distorsione

delle informazioni nei vari scambi comunicativi.²³

Tenendo in considerazione anche il fatto che l'aumento della variabilità della domanda e l'esigenza di proporre innovazioni di prodotto in tempi più rapidi, dovute all'accorciarsi dei tempi della moda, hanno reso sempre più difficoltoso il processo di raccolta ed elaborazione di tali informazioni, si è reso quindi necessario l'eliminazione di passaggi intermedi per non perdere utili informazioni sull'andamento del mercato a livello generale, tenendo in considerazione anche il conseguente vantaggio dell'aumento nei margini di profitto recuperando la quota che destinata al lavoro del grossista.

La seconda modalità di accorciamento del canale nonché il secondo cambiamento più rilevante per molti brand di moda e lusso consiste nella decisione diffusa di gestire direttamente i propri punti vendita, che vengono quindi detti DOS, ovvero Directly operated stores: tra gli anni 90' e gli anni 2000 si è potuto assistere ad una significativa crescita di aperture di stores gestiti direttamente dalle aziende produttrici stesse.

Le fashion company si sono tradizionalmente avvalse di intermediari nella distribuzione per molteplici motivazioni. In primo luogo la distribuzione diretta rappresenta un grosso rischio che richiede ingenti investimenti, perciò quando il volume degli affari non ha raggiunto un'entità tale da permetterli, si è generalmente preferito adottare una strategia a costi variabili e a minor rischio, rappresentata appunto dalla distribuzione indiretta. La scelta dei distributori è quasi sempre stata utilizzata anche per lo sviluppo in nuovi mercati, per l'ovvia necessità di appoggiarsi ad un'organizzazione già collaudata non conoscendo i nuovi mercati. Alla base del vecchio modo di operare che faceva abitualmente ricorso ad intermediari stava l'idea di fondo che l'operazione di distribuzione non facesse parte delle attività core

²³ Cfr R. Cappellari, *op.cit.*, 108-109

dell'impresa, quando nelle case di moda era fortemente radicata la convinzione che la loro attività riguardasse principalmente – se non esclusivamente – la fase creativa del prodotto, demandando spesso la produzione a terzi e la distribuzione a imprenditori specializzati esterni.

Sia l'eliminazione del grossista sia la scelta delle aziende di gestire loro stesse la propria rete retail rappresenta un'importante e progressiva tendenza di eliminazione degli intermediari da parte delle aziende, che hanno ritenuto sempre più di proporsi nel mercato attraverso canali diretti.

È proprio questo processo di graduale integrazione tra il sistema produttivo e quello distributivo (che finora rimanevano del tutto separati) che decreterà i più significativi cambiamenti nel sistema moda: la competizione tra aziende inizierà quindi a scendere dal vertice della catena produttiva per spingersi sempre più verso quella distributiva.

1.3.1 Rilevanza del punto vendita monomarca nella strategia distributiva moderna: l'evoluzione dello store

Non solo la necessità di presidiare direttamente i mercati riducendo gli intermediari, ma anche una spiccata importanza attribuita nel corso del tempo al marketing esperienziale ha rappresentato una spinta decisiva verso il fiorire dei punti vendita monomarca gestiti direttamente dalle aziende produttrici.

Messa da parte la concezione economica precedente, secondo cui l'attività di shopping comporta per il consumatore solamente una spesa in termini di tempo, si è posta invece maggior attenzione sulla produzione di valore generata dall'attività di shopping, che rappresenta per molti segmenti di consumatori un'attività ricreativa (per alcuni di essi la principale).²⁴

Per questo motivo le aziende hanno cercato di intercettare la clientela con la realizzazione di punti vendita attraenti ed invitanti, che rispondessero a questa esigenza ludica ed emozionale e che contribuissero a creare nel miglior modo possibile la generazione del valore nella shopping-experience.

All'experience concorrono tutte le variabili del punto vendita, dall'atmosfera creata nell'ambiente attraverso luci e musica, dall'arredamento, alla disposizione dei prodotti all'interazione con il personale; i brand hanno quindi compreso quanto queste variabili vadano controllate il più possibile per essere allineate al life-style che vogliono offrire, in modo da poter generare attraverso la visita al punto vendita un'esperienza di marca che si imprima nella memoria del consumatore.

«Per poter diffondere quest'esperienza positiva il retail deve essere il teatro multisensoriale e multidimensionale che raffigura e rappresenta l'essenza della marca nella sua completezza e nel suo insieme. Rispetto ad altri segmenti di mercato, il lusso-moda annovera una vendita maggiormente valoriale e simbolica che richiede un coinvolgimento più intenso volto alla creazione di una relazione affettiva. Ne consegue, che, più che in altri settori, le aziende del lusso-moda interpretano il retail come il

²⁴ Cfr R. Cappellari, *op.cit.*, p. 110

tempio più rappresentativo della shopping-experience.»²⁵

Non è più quindi opportuno tenere distinti il marketing del prodotto da quello della vendita, poiché bene e servizio sono due elementi che compartecipano nella generazione della stessa esperienza in maniera sinergica. (Ferraresi e Schmitt, 2006)²⁶

Dallo studio di queste esigenze è nata quindi la progressiva presa di coscienza da parte delle case produttrici di moda di dover esercitare un maggior grado di controllo nella parte finale del processo di vendita, quella che riguarda appunto l'interazione diretta con il consumatore finale.

Proprio in virtù di quest'esigenza di accentuare il controllo si è andati via via verso un sistema distributivo sempre meno mediato. Molte aziende di moda e lusso hanno inizialmente deciso di operare attraverso una politica di distribuzione selettiva, selezionando cioè tra i dettaglianti che si proponevano di rivendere i loro prodotti solamente quelli con caratteristiche coerenti con il posizionamento stabilito. Accentuando ulteriormente la selezione, ed arrivando quindi a concedere la possibilità della vendita in una determinata area ad un solo dettagliante, alcune sono giunte ad una distribuzione esclusiva. Il che significa, per tali aziende, da un lato rinunciare ad un potenziale giro d'affari e quindi di guadagno, ma dall'altro guadagnare in termini di coerenza di marca.

Proprio a quest'esigenza di comunicare un'esperienza di marca coerente corrispose la larga diffusione, a partire dagli anni '80, di una specifica forma di esclusiva basata su un accordo di affiliazione – detto franchising – che prevedeva per il dettagliante l'impegno a comprare e rivendere solamente i prodotti di quell'azienda; le aziende che avevano sviluppato questi punti vendita monomarca gestiti da partner, si spostano nel corso degli anni gradualmente verso la *gestione diretta* degli stessi, un aspetto decisivo per il cambiamento del business di settore,

²⁵ E.sacerdote, Retailization. Sfide, scenari e strategie del retail nel lusso-moda, FrancoAngeli, 2016, p. 33

²⁶ Citato in R. Cappellari, *op.cit.*, p. 111

che rappresenta una specifica scelta appartenente alla più ampia tendenza delle aziende a spingersi verso l'integrazione verticale.

Tra i numerosi vantaggi che porta con sé la gestione diretta del punto vendita vi è in primo luogo l'opportunità di crescita del fatturato a parità di vendite concluse, nonché un possibile incremento della redditività, ma generalmente non si possono considerare come le motivazioni principali che spingono le aziende verso questo tipo di business. Inoltre non tutte le aziende che hanno intrapreso questa strada hanno potuto beneficiare dei risultati attesi in quanto, di contro, il principale svantaggio è rappresentato dagli esosi investimenti necessari ad avviare questo tipo di progetto. È indispensabile inoltre considerare quanto questo tipo di gestione richieda una chiara strategia di retail con tutte le competenze manageriali specifiche ad essa correlate, non sempre reperibili con facilità nell'offerta professionale, e che inizialmente si sono presentate come un settore da sviluppare interamente da zero per i brand.²⁷

La strategia di retail si articola attraverso il cosiddetto *retailing mix*, che si compone di sei elementi: la location o localizzazione dei punti vendita, il design dello store, l'assortimento, il prezzo, il servizio al cliente e ovviamente il mix di comunicazione. Ma tra tutti gli elementi sicuramente quello della *location* si rivela particolarmente cruciale nel settore moda e lifestyle in quanto è proprio questa a determinare per buona parte il posizionamento del brand.

Proprio per trasmettere con forza i valori e l'identità di marca questi tipi di punti vendita vengono realizzati senza badare a spese, cercando di ricreare attraverso lo spazio fisico la brand identity con la collaborazione degli architetti più famosi e la mobilitazione di ingenti somme di denaro, nelle vie più strategiche delle città più influenti per la moda. Proprio il fattore degli investimenti ha comportato un'ulteriore importante trasformazione del sistema tessile: una taglia minima più

²⁷ Cfr R. Cappellari, *op. cit.*, pp 110-113

onerosa per poter rimanere sul mercato, che ha significato da un lato l'impossibilità per molte imprese di sostenere i costi del retail moderno e dall'altro un aumento dei processi di acquisizione/concentrazione tra aziende che da sole sarebbero crollate.

Per contenere i costi (dopo la crisi l'attenzione al bilancio si è fatta più significativa anche per le grandi maison di moda) alcune aziende optano allora per una standardizzazione dei vari punti vendita, rinunciando in parte al vissuto di unicità di ognuno di essi, ma è stato osservato quanto questo renda meno gratificante l'esperienza di acquisto e possa corrodere la percezione di autenticità del brand.

L'ultima tendenza in fatto di conciliare la grandiosità della location con il controllo delle spese è perciò quella di progettare i negozi l'uno diverso dall'altro pur mantenendo costanti il concept di partenza e i riferimenti estetici del punto vendita principale (un esempio di questa gestione delle location è Diesel).

La ricerca della realizzazione del luogo perfetto per la brand experience trova risposta nel sorgere dei cosiddetti *flagshipstores*, ovvero un numero selezionato di negozi, posizionati in location strategiche e caratterizzati da dimensioni enormi e una fortissima impronta di design, a cui è adibito il compito di comunicare in maniera chiara e forte l'identità del brand, che fungano da veri e propri simboli fisici del marchio. Casi emblematici di flagshipstore sono quelli realizzati per Prada dai più prestigiosi architetti del mondo e posizionati nelle vie principali del centro di Tokyo, Beverly Hills, New York. Quest'ultimo, ospitato nell'ex museo Guggenheim-Soho su una superficie di più di 2000 mq è uno dei Prada store contemporanei di maggiore interesse a livello mondiale ed è stato ribattezzato *Epicentro*. L'architetto ideatore del progetto sostiene infatti che entrando in quel negozio, tra esposizioni d'arte, personaggi influenti e sfilate si

abbia l'impressione di trovarsi in un vero epicentro culturale: per Prada l'intenzione era proprio comunicare la sensazione di essere al centro assoluto, dove si avverte più forte la scossa di una sorta di terremoto, in questo caso di moda e innovazione. Proprio in questo luogo si realizzano importanti innovazioni simbolo di avanguardia contemporanea, sia architettoniche (dall'enorme ascensore rotondo in vetro alle particolari contaminazioni di materiali che spaziano dal cemento ai legni esotici fino alle gabbie appendiabiti sospese e motorizzate che si muovono lungo una rete di binari sul soffitto) che tecnologiche, come la possibilità di realizzare dei total look virtuali attraverso uno schermo touchscreen nei camerini.²⁸



Figura 2, Interno dell'Epicentro Prada di New-York. Fonte: <http://ndagallery.cooperhewitt.org/gallery/32139609/Vanishing-Point>

²⁸ Cfr S.Fintoni, No limits. Presente e futuro del fashion marketing, FrancoAngeli, 2010, pp. 29-30



Figura 3, Interno 2 dell'Epicentro Prada di New-York. Fonte: <http://ndagallery.cooperhewitt.org/gallery/32139609/Vanishing-Point>



Figura 4, Interno 2 dell'Epicentro Prada di New-York. Fonte: <http://ndagallery.cooperhewitt.org/gallery/32139609/Vanishing-Point>



Figura 5, Interno ed esterno dell'Epicentro Prada di Tokyo. Fonte: <http://www.architecturerevived.com/prada-aoyama-tokyo-japan/>

Altro esempio significativo di flagship store è quello di Tommy Hilfiger, che con un immobile sulla Quinta Strada il cui affitto è stimato 30 milioni di dollari l'anno, realizza un simbolo della cultura americana e una celebrazione permanente della cultura pop, che funge da attrazione turistica per visitatori di ogni parte del mondo, in particolare per quel pubblico che si riconosce in quello stile di vita.²⁹

Probabilmente anche per una strategia di contenimento dei costi con cui si sono dovute confrontare le aziende della moda, molte di esse hanno iniziato ad adottare strategie di marketing non convenzionale e di guerrilla marketing, ossia quella forma di pubblicità non convenzionale a basso costo con strumenti aggressivi e particolarmente creativi che punta a stupire facendo leva sull'immaginario dei consumatori. Da questa tipologia di approccio nasce l'idea di *guerrilla store*, una tipologia alternativa di distribuzione a basso costo e d'impatto. Consiste in punti vendita di un certo appeal ma situati al di fuori

²⁹ *Ibidem*

del circuito delle strade più prestigiose della moda, solitamente in zone del tutto periferiche. Gli spazi adibiti a store in genere vengono utilizzati come sono trovati, senza nuovi progetti di design e senza che assimilino l'estetica dei normali punti vendita. L'idea di questi store è ben diversa da quella di un outlet o di uno spaccio aziendale, perché qui non vengono messi in vendita solamente i capi invenduti o difettosi ad un prezzo inferiore: qui viene venduto di tutto, dai resi dei negozi ufficiali a pezzi unici di qualunque provenienza. Anche la merce non viene disposta secondo le consuete regole del visual merchandising bensì viene esposta alla rinfusa, senza ordine né distinzione tra capi uomo e donna, una sorta di mercatino del brand. Lo store resta aperto per un breve arco temporale senza che vi sia una pubblicità tradizionale a promuoverlo ma affidandosi esclusivamente al passaparola, dopodiché viene chiuso anche se il bilancio economico è positivo. Tutte queste caratteristiche concorrono a generare nel consumatore grosse aspettative e la sensazione che vi sia un'occasione irripetibile da non lasciarsi sfuggire, oltre a richiamare per molti aspetti una sorta di evento, un'installazione di arte moderna itinerante. Il primo store basato su questi meccanismi ha visto la luce in una ex libreria a Berlino, una città che ben rispondeva allo scopo grazie al fervore artistico che la contraddistingue. Altri store di questo tipo hanno poi avuto seguito in altre importanti capitali mondiali come Singapore, Hong Kong, Copenhagen, Glasgow.

Diverso ancora è il *temporary store*: questo tipo di distribuzione occupa uno spazio per un arco temporale prestabilito e determinato, in un luogo molto rappresentativo (o che lo sia in quell'arco specifico di tempo, come lo possono essere alcune strade di Milano nella settimana della moda o durante il Salone del mobile) e che sia caratterizzato da un'atmosfera suggestiva e particolare, come possono essere dei vecchi negozi oppure delle gallerie d'arte. Ovviamente lo scopo è quello di simulare un evento, sfruttando soprattutto

l'interesse suscitato dalla limitatezza temporale e quindi la logica che porta il consumatore a comprare oggi quel particolare capo perché domani potrebbe non trovarlo più (la stessa con cui funzionano le catene di fast-fashion).

Le ultime evoluzioni in fatto di punti vendita riguardano le tecnologie come supporto all'esperienza di acquisto conseguentemente della massiccia diffusione della connessione mobile tra i consumatori e dei cambiamenti che essa ha comportato nel processo di acquisto: questo tema verrà analizzato nello specifico nel capitolo 3, dedicato alle tecnologie in relazione alla Customer-experience, che insieme all'analisi del canale e-commerce ci porterà a constatare in che modo e con quale peso le moderne tecnologie impattino sulla distribuzione tradizionale.

1.3.2 L'Outlet store

Un altro canale distributivo che ha avuto un'importanza crescente negli ultimi anni, tanto da influire a monte sulle strategie aziendali e talvolta sulla produzione stessa, è l'*Outlet store*. Originariamente grandi spazi di vendita localizzati nei pressi degli stabilimenti produttivi industriali, nati con l'obiettivo di smaltire le rimanenze di fine stagione o capi con piccoli difetti di produzione che non potevano essere venduti negli store principali, e per incrementare il fatturato servendo i dipendenti e il mercato locale con la logica dello spaccio industriale.

Nel corso degli anni '90 negli Stati Uniti, e nel decennio successivo anche in Italia, gli outlet iniziano a proliferare e a cambiare logiche e prospettive, assumendo un particolare rilievo nelle strategie dei brand del lusso. Si sviluppano quindi gli outlet center, complessi commerciali al cui interno si

raggruppano numerosi punti vendita outlet di aziende di marca, tenute per regolamento a vendere con percentuali di sconto dal 30% al 70%. Vengono quindi ripensati anche nella composizione architettonica, che diventa una costruzione curata, ricca di punti di ristoro e bar e addirittura con forme di intrattenimento per i visitatori, diventando luoghi che si distaccano dall'originario spaccio industriale, un luogo più simile ad un magazzino discount che un punto vendita, diventando presto vere e proprie mete turistiche dove i consumatori si recano anche da posti molto lontani per passare la giornata alla ricerca dell'affare.

Il primo esempio è stato *Serravalle Designer outlet*, della società inglese Mc ArthurGlen, aperto nel 2000 e al cui interno trovano spazio 180 negozi di marche come Bulgari, Diesel, Guess, Prada, Versace. Nel suo primo decennio di attività è stato visitato da circa 30 milioni di clienti al cui interno hanno speso 1,7 miliardi di euro³⁰ e ha fatto da traino per il sorgere di iniziative commerciali simili. Un esempio che rende l'idea di quale importanza abbia assunto il canale outlet nelle strategie industriali è dato da *Coach*, il cui primo punto vendita outlet risale a circa 50 anni fa quando era ancora una piccola azienda a gestione familiare ed oggi è arrivato a possedere addirittura 100 outlet stores (l'azienda preferisce chiamarli *Factory store*) e 300 negozi principali.

Brand più prestigiosi e di alta gamma hanno dato vita a centri outlet molto eleganti ed esclusivi tra cui spicca il celebre *The mall*, nelle vicinanze di Firenze, che include solo marchi di livello come Gucci, Ferragamo, Emilio Pucci, Yamamoto, diventato un meta di turismo prescelta da visitatori di ogni parte del mondo.

Il perché di tanto successo risiede principalmente nella risposta ottimale che

³⁰R. Cappellari, *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carrocci editore, Roma, 2014, p.124

essi hanno offerto al problema delle rimanenze di fine stagione, reso sempre più urgente dalle nuove tempistiche accelerate della moda. A differenza di ciò che succedeva in precedenza, quando i capi invenduti finivano soprattutto nelle mani degli stockisti, il notevole vantaggio rappresentato dalla rimessa in vendita nell'outlet è che i capi restano comunque nel controllo dell'azienda produttrice, che può ricavarne ancora del guadagno senza che il brand venga svalutato in un contesto estraneo alla politica aziendale.

Ulteriore conseguenza positiva è data dal fatto di poter limitare la durata e l'entità degli sconti nei punti vendita principali, preservando così l'immagine e il valore percepito del brand, anche per il fatto che la posizione decentrata dei factory outlet dovrebbe limitare l'interferenza con i punti vendita cittadini. La diffusione degli outlet rappresenta senza dubbio anche uno dei fenomeni più significativi che segnalano l'avvento della cultura low-cost nello spazio del consumo di moda. E anche il mutamento di vissuto rispetto al prezzo e alla disponibilità di spendere del consumatore.

Infatti l'outlet store educa il consumatore all'idea che il tempo è variabile, inversamente proporzionale al prezzo: il capo più vecchio è meno appetibile dal punto di vista della moda e dunque può costare meno. Si può pertanto entrare nella comunità di una specifica marca investendo meno in termini di esborso monetario.

Il canale ha assunto un'importanza crescente in termini di fatturato, tanto che anche l'interesse delle aziende a coltivarne la gestione si è fatto più consistente: presto le case di moda realizzano che esso non è solamente funzionale allo smaltimento dell'invenduto, ma anche un nuovo strumento per intercettare nuovi clienti, un segmento di consumatori meno sensibili all'effetto novità ma più a quello dell'affare. L'outlet si dimostra presto quindi anche un modo efficace per i brand di posizionarsi contemporaneamente anche su fasce più basse di mercato senza inquinare l'immagine della marca. Il che ha portato le

case produttrici nel corso del tempo anche ad ampliare sostanzialmente la produzione con capi appositamente realizzati per essere venduti in questo canale e non reperibili in centro città, facendo dell'outlet store un sistema di offerta diverso e complementare all'offerta di base. Una strategia per applicare una politica di differenziazione dei prezzi da parte delle aziende che permette di non escludere dall'acquisto una tipologia di acquirente sempre più diffusa, ovvero quella che acquista quasi esclusivamente in saldo.

Il factory outlet si rivela essere oggi una risorsa vitale per le aziende del settore, al cui successo ha concorso anche il processo di incremento del rischio sistemico del sistema moda, caratterizzato dall'aumento del rischio di mismatching, ovvero della possibilità di interpretare erroneamente i segnali delle tendenze che arrivano dal mercato, di cui la crescita delle vendite in saldo rappresenta una prova. Queste variabili hanno trasformato il business e i modelli organizzativi delle imprese della moda e di conseguenza anche i costi aziendali (l'acquisto che diventa più conveniente per il consumatore rappresenta una perdita di margine per chi produce).

L'outlet store consente quindi alle aziende di gestire parte del rischio aziendale, con un'estensione dell'offerta che permette di aumentare le dimensioni del mercato senza implicazioni negative per il brand.

Come tutte le strade tuttavia esso non è esente da rischi e possibili ripercussioni negative, che vanno ponderate per un utilizzo ottimale della risorsa.

Ad esempio le aziende hanno dovuto fare i conti con un progressivo allargamento del bacino commerciale degli outlet stores, dovuto in parte all'avvicinarsi di questi ultimi ai centri urbani e parzialmente al fatto che i consumatori per recarvisi sono disposti ad affrontare distanze maggiori di quel che inizialmente si poteva prevedere, che pongono conseguentemente di fronte a due principali problematiche. In primo luogo il problema di gestire un

consumatore che pare fidelizzato più dal luogo di acquisto (loyalty store) e dalla logica dell'affare più che dal brand vero e proprio: i cambiamenti nei comportamenti di acquisto dei consumatori rischiano di deviare una parte significativa della domanda che si sarebbe rivolta ai prodotti a prezzo pieno verso l'outlet con conseguente danno per la marginalità aziendale. Di conseguenza la gestione degli stock potrebbe finire per disarmare gli altri canali distributivi, rischiando di creare conflittualità nei rapporti di canale. Bisogna infine tener conto che il fatto di presentare prodotti per immagine e posizionamento più bassi e in punti vendita che per quanto curati risultano comunque più spartani dei negozi principali rischia di erodere il valore percepito del brand, anche nel medio termine.

Dunque l'outlet risulta essere senza dubbio per il business del settore moda e lusso una risorsa vitale, da sfruttare anche per allargare il bacino a diversi target di consumatori, purché resti di buon livello ma soprattutto rivesta un ruolo calibrato e non troppo “ingombrante” nelle strategie distributive del brand.

1.3.3 Le vendite on-line

L'ultimo canale da prendere in considerazione nell'analisi delle strategie distributive è ovviamente rappresentato da Internet, che, avendo generato la più grande rivoluzione socioeconomica di tutti i tempi, ha impattato in maniera radicale anche sul modo di fare business per le aziende del settore, generando notevoli ripercussioni sul retail tradizionale.

Come vedremo in maniera più approfondita con i capitoli successivi, l'e-commerce ha subito un boom di crescita negli ultimi cinque anni, arrivando così ad una fase di piena maturità nei principali mercati mondiali, risultando oggi sempre più strategico per le imprese, non solo in virtù degli innumerevoli benefici che ne derivano, ma anche perché sta contribuendo in maniera preponderante a ridisegnare tutte le logiche di mercato, influenzando fortemente anche gli altri canali di vendita e le strategie. Anche se esso incide sul fatturato in maniera ancora ridotta rispetto al retail tradizionale, va notato che ormai la maggior parte delle vendite concluse in un negozio è stata comunque influenzata dal canale on-line. Infatti «Sebbene la quota degli acquisti derivanti da questo canale al momento non superi il 10% del totale degli acquisti retail anche nei mercati più maturi, in realtà la quota di acquisti influenzati dal canale digitale è ben maggiore.»³¹

Per diversi anni, prima del decollo vero e proprio dell'e-commerce, si è stati abituati a pensare che il canale digitale non potesse rappresentare una soluzione ottimale per la distribuzione dei beni di moda, a causa di alcuni fattori potenzialmente discriminanti correlati alle caratteristiche del bene stesso, ad esempio l'impossibilità di provare i capi o il fatto che solitamente in questo settore si lavora con un consumo fortemente emozionale, in cui entrano in gioco tutte le variabili viste in precedenza analizzando l'esperienza di

³¹ E.Sacerdote, retailization. Sfide, scenari e strategie nel lusso-moda, FrancoAngeli, 2016, p. 74

acquisto nei negozi tradizionali, che attraverso questo canale sembrava difficile – se non impossibile – sfruttare o gestire. Ma contro lo scetticismo dei primi tempi (che in alcuni casi perdura, per quanto riguarda i prodotti di alta ed altissima gamma) i fatti hanno dimostrato il contrario, tanto che dopo un'iniziale fase di ritrosia, le vendite on-line hanno iniziato a farsi strada come canale distributivo complementare – non alternativo – allo store tradizionale, fino a giungere ad una fase di esplosione e piena consapevolezza, tanto da «portare una griffe del calibro di Gucci a dichiarare qualche anno fa agli investitori di voler fare del web il principale punto vendita diretto»³².

Anche i consumatori inizialmente hanno testato il nuovo canale per gradi: dapprima soprattutto per cercare informazioni sui prodotti desiderati e sui brand per poi acquistarli presso i punti vendita tradizionali, in seguito provando il sistema di e-shopping tramite l'acquisto di prodotti di cui già conoscevano caratteristiche e vestibilità (magari utilizzati abitualmente) e infine buttandosi nell'esperienza completa di acquisto virtuale.

Il primo approccio al web come canale distributivo ha visto origine in America, paese in cui la vendita su catalogo - fin dalle origini della storia d'impresa - ha sempre rappresentato una parte fondamentale del business per le aziende di moda: quando Internet ha cominciato ad essere una realtà quotidiana per la quasi totalità della popolazione, le aziende più importanti (da *Department stores* come *Neiman Marcus* fino a specialisti come *Victoria's Secret*) provenienti da quella realtà hanno prontamente spostato sul web quanto realizzavano con i cataloghi. Oltre a rendere l'attività più efficiente e permettere un notevole risparmio sui costi di stampa e di spedizione dei cataloghi, spostarsi sul web ha garantito inoltre loro il notevole vantaggio di entrare in possesso dei dati di navigazione degli utenti.

³² R.Cappellari, *op.cit.*, p.126

Il vero cambiamento però si è verificato solo nel momento in cui l'e-commerce ha cominciato a svincolarsi dalla logica dei cataloghi postali e le aziende hanno smesso di considerare il sito istituzionale come una "vetrina" per iniziare a pensarlo e utilizzarlo come un vero e proprio canale commerciale, con delle logiche nuove tutte proprie.

Le prime modifiche sostanziali sono state favorite dalla diffusione massiccia della banda larga che ha offerto la possibilità di rendere più coinvolgente e ludica l'esperienza di ricerca e visualizzazione dei prodotti, attraverso schede dettagliate e contenuti multimediali, come foto dettagliate e filmati, magari delle sfilate o di interviste degli stilisti, e quindi la possibilità di conoscere molte più caratteristiche e curiosità sui capi, fattore che in un qualche modo ha contribuito anche ad abbattere la barriera dell'immaterialità del canale, che rappresentava un forte ostacolo all'acquisto. Anche la possibilità di interazione con gli altri utenti o con l'azienda stessa ha contribuito in maniera preponderante al superamento della diffidenza e alla diffusione dell'e-shopping tra gli utenti, ma questo lo approfondiremo maggiormente nel capitolo 3, dove vedremo nel dettaglio come siano cambiate le dinamiche tra azienda e consumatore e tra i consumatori con l'affermarsi del mezzo Internet. Inoltre la pervasiva diffusione di smartphone e devices mobili come tablet e I-pad ha spinto le aziende ad una fase di crescita ulteriore, che le ha portate a comprendere quanto fosse necessario sviluppare non solo applicazioni specifiche per l'e-commerce in mobilità, ma anche versioni dei contenuti pensate appositamente per il mobile-commerce, per sfruttare appieno le potenzialità del canale (anche il tema del mobile-commerce verrà approfondito da più prospettive nel capitolo terzo).

Il panorama odierno appare radicalmente ribaltato rispetto agli inizi: Internet rappresenta ormai un strumento indispensabile per mantenere una strategia di business valida per competere nel mercato, in particolar modo per le aziende

della moda e del lusso.

Non si discute più se esso rappresenti uno strumento di retail efficace o meno: gli interrogativi sono diventati altri e riguardano principalmente le strategie da seguire per gestire al meglio il ventaglio di possibilità che tali strumenti offrono e come essi vadano armonizzati con la rete tradizionale.

L'affermazione dell'e-commerce come nuovo canale distributivo per le aziende del settore è ampiamente motivata dai vantaggi che esso apporta allo scambio commerciale, sia per la categoria dei produttori e dei distributori sia per quanto riguarda i consumatori; per tale ragione la scelta di spingersi sempre più verso strategie distributive digitali è cresciuta massivamente ed è tuttora in crescita.

Finora abbiamo ripercorso le tappe evolutive principali per l'affermazione del canale e-commerce nelle imprese della moda, osservando in particolare come esso si sia presentato come una strada del tutto nuova per la distribuzione, e come, in quanto tale, abbia offerto una varietà inaspettata di possibilità da poter sfruttare. Per farlo è emerso che non erano sufficienti le conoscenze commerciali e distributive utilizzate per gli altri canali: una fase importante per la crescita di questo nuovo canale è stata la presa di consapevolezza della necessità di sviluppare competenze del tutto nuove. In questo modo la competizione tra le aziende, che già si era ampliata nel settore distributivo, si è allargata ancora di più, e in questo nuovo scenario hanno iniziato ad emergere nuovi attori della distribuzione digitale.

Con l'affermarsi della rete da un punto di vista distributivo, si possono osservare due tendenze contrapposte e compresenti. Da un lato con lo stabilirsi della possibilità di un contatto diretto tra aziende e consumatori assistiamo ad un fenomeno di *disintermediazione*, tramite cui i brand cercano di sostituire il canale indiretto offline con le vendite on-line. D'altro canto la rete ha generato anche una quantità di contenuti, informazioni, offerte commerciali tali che il

consumatore sente la necessità di ottenere un'organizzazione: questo bisogno ha preso il nome di *reintermediazione*.

Proprio la reintermediazione ha dato origine a nuovi attori distributivi della rete, che per l'appunto intermediano prodotti oppure servizi; tra i prodotti maggiormente intermediati nel mercato digitale vi sono proprio beni come i prodotti di moda (insieme ai libri, all'elettronica di consumo e a servizi turistici).

Le aziende nate esclusivamente per la vendita on-line si definiscono pure players e possono essere:

- Monomarca
- multimarca
- marketplace
- e-store specialistici

Tra i pure players, una grande importanza è stata assunta dai marketplace, che fungono come dei centri commerciali e che rispondono appunto a quest'esigenza di reintermediazione del cliente svolgendo la stessa attività di un retailer, ma esclusivamente a livello virtuale, senza punti vendita reali. L'esempio principale è *Amazon*, pioniere e colosso del commercio elettronico, che dall'iniziale vendita di libri e musica si è spinto fino alle più svariate categorie merceologiche, tra cui anche l'abbigliamento di brand globali, grazie a cui realizza una quota significativa dei suoi ricavi.

Alcune tra le aziende più importanti sorte come pure player di e-commerce di prodotti di moda e lusso si sono focalizzate e specializzate nello smaltimento delle rimanenze di fine stagione, portando *on-line* la *logica* dell'*outlet*; i due canali sono accomunati dalla stessa rapida proliferazione e condividono anche i forti tassi di crescita nei margini dei fatturati aziendali delle ultime stagioni. Di questa tipologia di distributori intermedi possiamo considerare *E-bay* come il precursore; nato come una semplice piattaforma a disposizione degli utenti, in cui si potessero organizzare delle aste virtuali che potessero far incontrare

domanda e offerta, nel corso degli anni la piattaforma ha ospitato numerose offerte di prodotti di abbigliamento, sia in stagionalità che fuori stagionalità, venduti (o rivenduti) sia da privati che da commercianti specializzati. Il problema sorto da questo tipo di scambio commerciale è che la piattaforma gioca unicamente sul ribasso del prezzo, in un contesto in cui il brand perde quasi di significato, andando quindi a discapito delle strategie di marca: le griffe non vedono di buon occhio il circolare dei loro capi in questo tipo di ambiente virtuale, anche perché nel tempo vi sono circolati numerosi falsi. Per ovviare l'inconveniente E-bay ha reagito rivedendo l'aspetto delle sezioni dei prodotti fashion in modo da valorizzarli nel contesto e cercando al contempo di sviluppare delle iniziative ad hoc con l'obiettivo di poter essere considerato un riferimento anche nel settore fashion e luxury (ad esempio con la vendita di alcune capsule collection create appositamente per loro da alcune griffe). Più o meno alla stessa tipologia di intermediario appartiene anche l'italiana Yoox.com, che ha portato on-line la dimensione dell'outlet, ma reintermediando beni di altissima gamma e creando un business di alto livello proprio con lo sfruttamento di questo secondo mercato. (Di questo caso parleremo ancora nell'ultima parte di questo elaborato.)

In conclusione, possiamo affermare che al contrario delle primissime aspettative, la gestione del canale on-line per il settore della moda e del lusso si è rivelato sorprendentemente efficace, prevalentemente in virtù della possibilità di avviare ed instaurare un rapporto diretto one-to-one con il consumatore e la possibilità di raggiungere mercati di ogni parte del mondo con investimenti minori e maggiore immediatezza rispetto alle logiche commerciali tradizionali.

Abbiamo già accennato che, come in passato integrarsi a valle verso la distribuzione ha comportato l'acquisizione di nuove competenze, anche la conversione digitale comporta una specifica evoluzione delle imprese:

esserci è il requisito fondamentale per sopravvivere, ma non basta. In primo luogo essere presenti con un canale di vendita on-line significa gestire una logistica complessa, con un servizio di consegna ma soprattutto post-vendita (per esempio resi e assistenza clienti) che sia sempre all'altezza della reputazione del marchio.

Possiamo affermare che le potenzialità di Internet e la sua pervasività sono oggi tali da rendere di fatto accessibile questo nuovo canale distributivo ad ogni tipologia di azienda (sia di grandi che di piccole dimensioni); c'è però da tenere in considerazione che se per le grandi aziende il passaggio è stato fatto con successo, sviluppare un proprio sistema logistico competitivo risulta invece per molte medie o piccole aziende difficoltoso – è difficile per esempio immaginare che una PMI italiana affronti in autonomia una logica di make totale – ma anche appoggiarsi a piattaforme esistenti attraverso una scelta di outsourcing completa comporta inevitabilmente dei rischi, tra cui quello fondamentale è rappresentato dal fatto che l'azienda non costruirà delle competenze necessarie che sarebbe auspicabile possedere per restare competitiva.

L'e-commerce è infatti un'attività strategica, in cui il brand costruisce una relazione diretta con il cliente finale, per cui non svilupparla autonomamente porterà inevitabilmente delle conseguenze. Consideriamo inoltre che alcuni tra i brand italiani che sono rimasti a lungo a osservare il canale digitale senza fare il salto, e quelli che ancora stazionano, mantengono soprattutto un problema di cultura aziendale, che è più difficoltoso da affrontare rispetto agli ostacoli operativi veri e propri.

Tirando le somme possiamo mettere in luce delle linee di tendenza generali verso cui si sta muovendo in questo momento la distribuzione dei fashion goods tramite il canale e-commerce:

-la prima è l'incremento della vendita diretta: i brand ed i produttori si

spingono sempre più nello spazio web senza intermediari, con un approccio alle vendite on-line diretto, ovvero quello che sta accadendo anche nella distribuzione offline;

-la seconda è che alcuni tra i grandi e-shop nati come distributori on-line, come ad esempio *Asos* o *Zalando*, si stanno spingendo verso la creazione e la vendita di produzioni proprie, per rafforzare ulteriormente il proprio nome sul mercato;

-la terza non rappresenta una novità, ma è il continuo espandersi dei marketplace, che continuano la loro ascesa sul mercato globale.

Capitolo 2

Diffusione del mezzo E-commerce nei mercati globali

2.1 Il commercio elettronico nel mondo.

Nonostante quella dell'e-commerce sia una realtà che operativa presente già da circa 30 anni, è solo recentemente che il fenomeno ha subito una crescita molto significativa con effetti tangibili in ogni parte del mondo, generando ripercussioni importanti nelle economie di tutti i continenti, sia dei paesi economicamente più avanzati che di quelli emergenti. Tra questi ultimi, il primo tra tutti è sicuramente rappresentato dal mercato del Sud Est Asiatico.

Secondo i dati raccolti dalla ricerca Global B2C E-commerce Report svolta da Ecommerce Foundation (che ha raccolto ed analizzato i dati relativi al mercato degli e-commerce mondiali nel 2015) si stima che nell'ultimo anno, tra 5.563 milioni di persone sopra i 15 anni, il 45% – ovvero 2.520 milioni di individui – utilizza Internet, e tra gli internauti mondiali il 26%, pari a 1.436 milioni sono e-shopper. Secondo lo studio l'e-commerce continua la sua crescita: a fine 2015 aveva generato scambi per 2.100 miliardi di dollari (a fine 2014 erano 1.840) e si prevede che a fine 2016 arriveranno a 2.671 miliardi di dollari.

Il 38% della spesa digitale globale si è indirizzata verso servizi, mentre il restante 62% verso l'acquisto di beni, con una spesa media per persona stimata sui 1,582 dollari e una spesa globale di 2.272 miliardi, che rappresenta circa il 7% sul totale retail di beni.

Stilando una classifica delle principali aree geografiche mondiali in termini di fatturato, la prima è rappresentata dalla regione dell'Asia Pacifico, che con una crescita del 28% ha generato transazioni per 1.057 miliardi di dollari, sottraendo il primato al Nord America, in seconda posizione con una crescita del 13% ed un

fatturato di 644 miliardi di dollari. In terza posizione troviamo l'Europa con un eguale tasso di crescita (13%) ed un fatturato di 505 miliardi di dollari, seguita dall'America Latina, in crescita del 28% con un giro d'affari di 33 miliardi di dollari; 26 miliardi di dollari sono stati prodotti dai paesi appartenenti alla regione MENA, che registrano una crescita del 19% e infine 8 miliardi di dollari provengono complessivamente dagli altri paesi, di cui si è calcolata una crescita media del 23%.

Ricapitoliamo in tabella le crescite in termini percentuali relative al 2015, e in termini di fatturato paragonandolo all'anno 2014, suddivise per aree geografiche mondiali:

Area geografica	2014	2015	Crescita
Mondo	\$1.895,3miliardi	\$2.272,7miliardi	19,90%
Asia-Pacifico	\$822,8miliardi	\$1.056,8miliardi	28,40%
Nord-America	\$572,5miliardi	\$644,0miliardi	12,50%
Europa	\$446,0miliardi	\$501,1miliardi	28,00%
America Latina	\$25,8miliardi	\$33,0miliardi	28,00%
MENA	\$21,7miliardi	\$25,8miliardi	18,00%

Tabella 1: Crescita e-commerce suddivisa per le principali aree geografiche mondiali, 2014-2015, Fonte: www.ecommerceofoundation.org

La crescita degli e-commerce è ovviamente correlata alla diffusione del mezzo Internet tra la popolazione e generalmente le due crescite risultano direttamente proporzionali, tuttavia vi sono alcune eccezioni come nel caso di paesi come India e Cina.

La penetrazione di Internet media globale risulta cresciuta ben del 45% nell'ultimo anno.

Il territorio del Nord America risulta quello con il tasso più alto di copertura: qui essa è infatti pari al 78%; al secondo posto troviamo il continente europeo, con un tasso medio del 75%, seguito dall'America Latina (56%). Le regioni Asia-Pacifico e MENA hanno tassi di penetrazione media complessivamente più bassi, corrispondenti rispettivamente al 39% e al 38%.

Prendiamo ora in considerazione la diffusione di Internet non per area geografica ma per singolo paese, riportando in tabella i primi dieci paesi al mondo per penetrazione del mezzo tra la popolazione:

Top 10 paesi	Tasso di penetrazione Internet	Popolazione on-line(milioni)
Regno Unito	86,00%	612,3
Giappone	91,00%	100,3
Germania	89,00%	62,9
USA	88,00%	229,6
Canada	88,00%	26,6
Francia	87,00%	47,0
Korea del Sud	85,00%	37,1
Australia	85,00%	16,6
Spagna	80,00%	31,4
Cile	76,00%	10,9

Tabella 2, Penetrazione del mezzo Internet per paesi.

Fonte:

Ecommercefoundation

Se prendiamo in considerazione i singoli Paesi analizzati dallo studio, il Regno Unito risulta il paese con il tasso più alto di penetrazione del mezzo Internet al mondo, infatti nel 2015 il 93% degli abitanti aveva accesso alla rete, seguito, con una minima differenza, dal Giappone, che ha un tasso del 91% e dalla Germania (89%).

Nonostante la regione dell'Asia Pacifico domini il mercato degli scambi B2C mondiali lo studio mette in luce che il tasso di penetrazione del mezzo digitale è decisamente più basso: solo il 27% dei suoi 1,3 miliardi di abitanti sono connessi, con il picco più basso in India (18%), che contribuisce ad abbassare la media del continente, nonostante il Giappone sia il secondo paese nella classifica mondiale. Da notare come la Cina, nonostante un tasso di penetrazione modesto, appena del 51%, risulti comunque il primo benchmark dei mercati e-commerce mondiali: insieme agli Usa, infatti, esso contribuisce a generare circa il 60% degli scambi. Come avveniva nel 2014 la regione dell'Asia Pacifico risulta il più forte mercato e-commerce B2C; la Cina è il paese in cui il fenomeno risulta più impattante: il mercato cinese è il più voluminoso, con un valore pari a 506,66 miliardi di dollari; va da sé il fattore demografico pesa notevolmente nel definire la dimensione del mercato: con un popolazione sopra ai 15 anni di 1.136,7 milioni di persone, gli internauti in Cina sono ben 583,1 milioni, data la vastità dell'area geografica, nonostante la diffusione del mezzo Internet solamente nella metà della popolazione, come già puntualizzato. Il mercato degli scambi B2C cinese cresce molto più velocemente di quello degli Stati Uniti: rispetto al 2014 esso è cresciuto del 33% (mentre quello statunitense del 12%), e anche nel 2016 il tasso si è mantenuto pressoché costante, seppur lievemente minore (27%). Gli e-shopper in Cina sono 4133,3 milioni, ovvero il 36% della popolazione e tra le abitudini inerenti agli acquisti sul web spicca soprattutto l'età media di consumo che è pari a 25 anni; la maggioranza delle transazioni vengono generate da dispositivi mobile, egualmente suddivise tra smartphone (33%) e tablet (33%), e la consuetudine risulta essere strettamente collegata alla possibilità di controllare dai devices mobili frequentemente la propria casella di posta elettronica prima degli acquisti, contando sulla possibilità di utilizzare una promozione, una pratica diffusa nella maggioranza dei consumatori cinesi (il 75% degli e-

shopper)³³(Remarkety). La classe media cinese, inoltre, di norma preferisce acquistare on-line per adottare per prima le innovazioni del mercato e i prodotti più originali; le categorie più significativamente investite dagli acquisti digitali sono Casa & Giardino, Abbigliamento & Scarpe e Personal Lifestyle. Infine, come risaputo, per il popolo cinese i ritmi di lavoro sono davvero estenuanti, superiori alla media degli altri paesi, perciò non potendosi permettere molto tempo da dedicare allo shopping, i consumatori cinesi si orientano verso gli acquisti on-line spinti in maniera preponderante dal fattore comodità: grazie alla diffusione di una logistica eccellente, di norma il prodotto arriva direttamente a casa nel giorno stesso in cui viene acquistato, e senza rischi, in quanto in Cina è stato messo a punto un sistema di pagamento che prevede che la transazione economica avvenga solo in seguito alla consegna, così che l'acquirente possa valutare l'effettiva qualità del prodotto.

Le piattaforme di e-commerce disponibili ed utilizzabili in Cina sono numerose, ma il noto gruppo Alibaba.com resta senza dubbio, ad oggi, il colosso indiscusso (di scambi B2B e B2C). Il rapido sviluppo dei sistemi digitali in Cina ha reso il paese già da tempo il primo mercato di e-commerce al mondo e attualmente risulta anche quello più moderno, un eco-sistema ben sviluppato che vede integrarsi i diversi canali on-line, sia tra loro sia con i canali off-line, grazie ad un'interdipendenza che può essere considerata un modello a cui guardare per gli altri paesi che intendano sviluppare l'omnicanalità.

Al secondo posto della classifica mondiale si trovano gli Stati Uniti, in cui il mercato e-commerce ha generato lo scorso anno 349,06 miliardi di dollari con una crescita del 12,1%.

Il paese attualmente conta 298 milioni di utenti internet, di cui il 54% (208

³³ www.remarkety.com/ ultima visita: ottobre 2016

milioni di individui) sono e-shoppers. Tra questi, il 28% effettua acquisti in mobilità con una spesa media di 3,099 \$, indirizzandosi per il 43,3% a servizi e per il restante 56,7% a beni; sembra inoltre che tra gli e-shoppers statunitensi risulti essere molto importante avere la possibilità di poter toccare con mano o controllare i prodotti che decidono poi di acquistare on-line in un negozio vicino, e che il 57% dei negozi americani venda anche attraverso il canale on-line. Le vendite on-line contribuiscono per una quota di 6,7% sul venduto totale statunitense e rappresentano il 3,10% del PIL.

In terza posizione si trova il mercato del Regno Unito che con un valore di 93,89 miliardi di dollari di fatturato e-commerce è il mercato più grande in Europa (e che verrà approfondito maggiormente nel paragrafo seguente, dedicato al commercio elettronico europeo).

Il Giappone è il quarto paese al mondo per fatturato e-commerce, che è pari a 79,33 miliardi di dollari, ed incide per il 6,7% nel totale delle vendite retail.

In questo paese, popolato da 110,3 milioni di individui sopra i 15 anni, si hanno ben 100,3 milioni di internauti (come già evidenziato il tasso di penetrazione Internet è del 91%) e il 70% tra questi (76,9 milioni di persone) fa acquisti on-line, con la più alta percentuale mondiale di vendite effettuate da smartphone, pari al 46% delle transazioni.

Anche in India, altro mercato emergente del Sud Est Asiatico, la diffusione e l'impiego del commercio elettronico stanno crescendo a ritmi sostenuti: considerando gli anni dal 2012 al 2016, lo scorso anno c'è stato un picco di crescita altissimo, pari al 129,5%. Un fattore favorevole è rappresentato dalla crescente penetrazione della rete, attualmente del 27%, ancora bassa se paragonata alla media degli altri paesi mondiali, ma che si sta spingendo anche nelle aree periferiche, che ha portato una popolazione di 942,6 milioni di persone ad avere 254,5 milioni di utenti Internet lo scorso anno, e tra questi il 9% (82,3 milioni di individui) ha fatto almeno un acquisto on-line.

Anche la Russia, come noto da anni, è un mercato molto promettente sia in virtù della vastità del mercato (attualmente 121,8 milioni di abitanti sopra i 15 anni), sia perché la popolazione giovane è molto numerosa. Nel 2015 circa il 70% della popolazione (85,8 milioni di persone) utilizzava Internet, e sebbene solo il 25% tra essi effettuava acquisti on-line, la crescita registrata negli ultimi anni promette davvero bene. Infatti nel 2012 si registravano 18 milioni di e-shopper che nel 2015 risultavano cresciuti quasi del doppio, fino a raggiungere i 30 milioni. Il 15% degli acquisti on-line in Russia è effettuato da mobile, per un totale di 3.100 milioni di dollari, mentre la categoria più rilevante negli acquisti è proprio quella dell'abbigliamento.

L'e-commerce nel settore moda riveste un ruolo molto importante, tanto da rappresentare il 33% di tutte le vendite della categoria abbigliamento e calzature. Gli e-shopper russi inoltre acquistano spesso all'estero, in più della metà dei casi (51%), sia perché non trovano il prodotto desiderato nel loro mercato, sia perché giudicano spesso più vantaggiose le offerte trovate al di fuori di esso; in particolare acquistano frequentemente da rivenditori cinesi perché trovano i beni desiderati a prezzi più vantaggiosi e perché le consegne sono più veloci. La preferenza in merito al pagamento ricade nella maggioranza dei casi sulla carta di credito o debito.

Rifacendoci ai dati registrati da E-commerce Foundation si può quindi notare che le vendite globali derivanti da transazioni e-commerce B2C hanno subito una crescita costante e significativa dal 2010 ad oggi, come illustrato dal grafico:

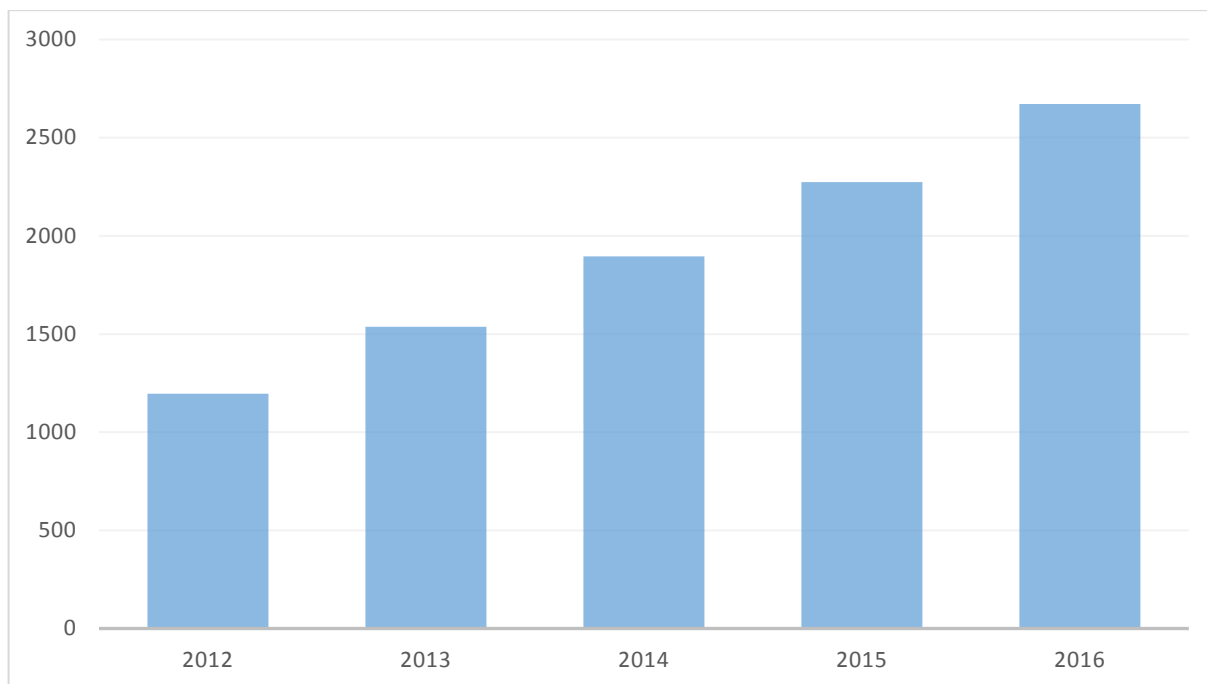


Figura 6, Vendite totali globali di beni e servizi provenienti da transazioni B2C (esprese in miliardi di dollari), 2012-2016. Fonte www.ecommercefoundation.org

Tuttavia è stato rilevato che il tasso di crescita, per quanto continui, è diminuito negli ultimi tre anni e si prevede che anche per il 2016 sarà, per quanto ancor significativo, più basso, quantificabile numericamente attorno al 17,5%.

Questo significa che il mercato globale degli scambi e-commerce B2C sta assumendo una forma più matura, con degli andamenti che tendono alla stabilizzazione, come si può evincere dal grafico:

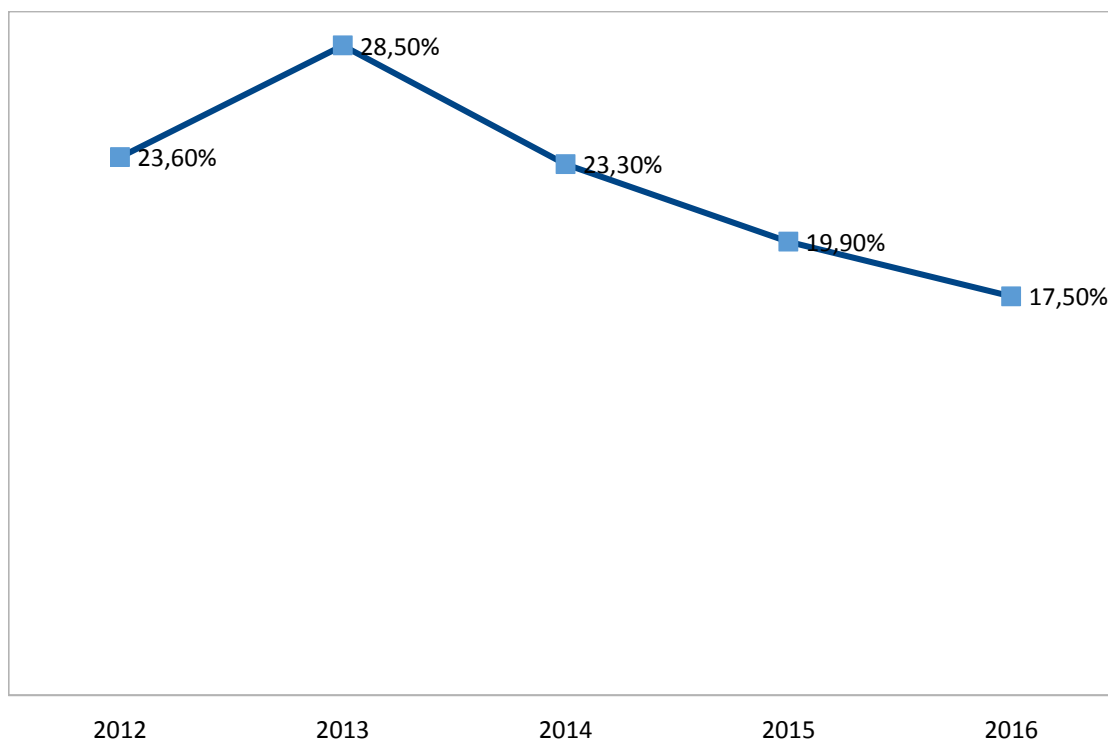


Figura 7, Andamento del tasso di crescita delle vendite B2C globali, 2012-2016, Fonte: www.ecommerce.foundation.org

In generale possiamo mettere in luce sia un incremento del canale e-commerce da parte delle aziende, sia una crescente fiducia dei consumatori nel mezzo che hanno portato da un lato a stabilizzare alcuni mercati già maturi come quello statunitense, dall'altro ad una crescita ulteriore di mercati avanzati come quello cinese e infine alla crescita di altri mercati emergenti come quello russo.

Il proliferare degli e-commerce presso le imprese e l'aumento del numero delle vendite on-line sono dovuti a molti fattori, in particolar modo sia alla sempre

maggior presenza di internet nelle abitazioni, sia alla possibilità offerta da questo canale di raggiungere più pubblici, così come alla maturità dei consumatori, che dimostrano di apprezzare i numerosi vantaggi offerti dal mezzo (che esamineremo nei capitoli successivi).

2.2 Scenari attuali dell'e-commerce In Europa.

Il mercato europeo è sicuramente il principale in riferimento al commercio elettronico: con una popolazione di circa 821 milioni (685 milioni sopra i 15 anni) di cui il 73,5% di utenti attivi in Internet (516milioni) il potenziale è enorme.

Il valore complessivo delle transazioni derivanti da commercio elettronico in Europa nel 2015 è stimato 477 miliardi di dollari. Anche se si tratta di un mercato già piuttosto maturo, la sua crescita non si è arrestata nel corso di questi ultimi anni, continuando quindi a posizionarsi tra i primi tre mercati mondiali, preceduto dall'Asia e seguito dagli Stati Uniti: le vendite europee superano di poco quelle del mercato statunitense con il 7,3% contro il 7%, sulle vendite al dettaglio.

La crescita dell'e-commerce europeo infatti è trainata in particolare dalle vendite al dettaglio on-line, che hanno contribuito ad innalzarlo fino ad un tasso di crescita che è stato stimato 18,6% nel 2015 (rispetto al 18,4% del 2014) e che si prevede continuerà a crescere del 16,7% durante il 2016 e del 15,7% nel 2017.

Due terzi del fatturato sono generati da Regno Unito, Germania e Francia, che possiedono la più grande quota di vendite al dettaglio all'interno dei paesi UE e sono responsabili dell'81,5% delle vendite nel continente; seguono Russia, Spagna, Olanda

e Italia. Si può quindi dire che l'Europa Occidentale detiene la maggioranza del mercato europeo, che corrisponde al 48,8%, a cui seguono Europa Centrale (25,7%) ed Europa del Sud (11,1%).

La grande maggioranza degli acquisti (88%) effettuati da parte degli utenti europei si è svolta all'interno dello stesso continente (in particolare verso Inghilterra, Germania e Francia) sebbene la pratica di acquisto verso paesi extra-europei sia in aumento, passando dal 13% al 18%, con particolare apertura verso il mercato statunitense, quello cinese e infine quello giapponese, rivolgendosi in prevalenza a beni (52% d'incidenza sul venduto) e servizi (per il restante 48%). Per quanto riguarda gli acquirenti, si stima che due terzi tra gli utenti attivi in Internet abbiano effettuato acquisti on-line nel 2015 per un totale di 296 milioni di e-shopper.

I paesi in cui essi sono più attivi negli acquisti sono quelli del Nord-Europa come Inghilterra, Germania e Paesi Nordici. Il Regno Unito è in testa con 81% di e-shopper, seguito da Danimarca con il 79% e Lussemburgo con il 78%.

Il mobile-commerce sta occupando una parte sempre più rilevante negli acquisti on-line, ma varia significativamente da paese a paese: se ad esempio in Inghilterra corrisponde a ben il 31,1% delle transazioni, in Polonia resta ancora pari all'8,3%; nella maggioranza dei casi la preferenza circa il device ricade sullo smartphone, mentre solo nei Paesi Bassi predomina lo shopping da tablet.

Le categorie di maggior interesse in tutto il continente europeo sono abbigliamento e calzature, a cui seguono elettronica di consumo e libri.

In merito alle modalità di pagamento la carta di credito o debito risulta essere l'opzione più utilizzata, seguita da sistemi di pagamento elettronico come PayPal (che risulta la prima scelta in Inghilterra, Francia, Paesi Bassi, Spagna e Italia) e pagamenti diretti tramite la banca attraverso DotPay e PayU (soprattutto per i consumatori polacchi); anche il pagamento con contanti alla consegna resta un'opzione in voga: la seconda scelta per i consumatori polacchi e la terza per

italiani e spagnoli. In merito alle consegne a domicilio si è rilevato che i consumatori tedeschi hanno le più alte aspettative di ricevere la loro merce in 1-2 giorni, mentre gli spagnoli si dimostrano i più pazienti, disponibili ad attendere anche sei giorni lavorativi (almeno 1 su 4).

Il paese leader dell'e-commerce in Europa è il Regno Unito, il cui fatturato ha raggiunto nel 2015 i 60 miliardi di sterline, con un tasso di crescita del 16,2% ed una crescita stimata per il 2016 del 14,9%. Possiamo affermare che il successo dell'e-commerce nell'Europa Occidentale sia per la maggior parte merito dell'Inghilterra, in cui il 5,61% del PIL totale è rappresentato proprio dal fatturato del canale on-line (una percentuale più che raddoppiata rispetto alla media dell'UE che è del 2,2%).

L'Inghilterra è il principale mercato europeo per le transazioni commerciali in quanto su una popolazione di 64,9 milioni di persone il 92% utilizza abitualmente Internet e tra questi il 77% degli utenti ha effettuato almeno un acquisto on-line lo scorso anno. Nel 2014 le vendite tramite e-commerce rappresentavano il 13,5%, cresciute nel 2015 fino al 15,2% e stimate ancora in crescita per tutto il 2016 fino a raggiungere il 16,8%. Con un paniere medio di 78,74 sterline nel 2015 (più basso di quello del 2014 che era di circa 80,65) l'Inghilterra si posiziona in seconda posizione nella classifica della spesa media degli e-shopper europei: al primo posto troviamo Norvegia, segue appunto Inghilterra, poi Danimarca, Austria e infine Finlandia, sicuramente influenzata dal forte tasso di penetrazione di Internet nei Paesi nordici (per la maggioranza superiore al 90%). I consumatori inglesi hanno acquistato prevalentemente abbigliamento, libri ed elettronica di consumo, in linea con le tendenze europee.

Tra i siti più utilizzati per gli acquisti nel Regno Unito svettano i colossi *Amazon* ed *E-bay*; per gli acquisti presso rivenditori esteri gli inglesi prediligono siti americani e cinesi. Un peso molto rilevante nel mercato digitale britannico riveste il mobile-commerce. Con il 74,92 di connessioni mobile, ovvero il 115%

della popolazione, si è rilevato che un terzo delle vendite on-line, ovvero il 31,1%, provenga da devices mobili (tra cui il 30% da tablet e il 70% da smartphone) e si prevede che, sfruttandone il grande potenziale, nel 2019 arriverà a coprirne quasi la metà, ovvero il 43,7%. Per quanto riguarda i pagamenti gli acquirenti inglesi mostrano di prediligere la carta di credito o debito, infatti lo utilizza abitualmente il 49% degli e-shopper; come seconda scelta (il 40%) essi si avvalgono di PayPal (o simili sistemi di pagamento elettronico) ed infine il 5% utilizza l'addebito in conto. Tra i metodi di consegna la prima scelta risulta la consegna a domicilio, a cui segue il ritiro in magazzino, che dimostra una crescente popolarità assieme all'utilizzo dei punti di ritiro.

Il potenziale per il commercio elettronico è decisamente alto anche nei Paesi Bassi: con una popolazione di 17,2 milioni tra cui il 95% utilizzatore di Internet abituale la percentuale di chi ha effettuato almeno un acquisto on-line nel 2015 è molto alta, pari al 93%, degli internauti, con una media di 13 acquisti pro capite all'anno. Questo ha portato ad un aumento delle vendite del 16,8% nel 2015 ed è previsto che tale tasso si manterrà costante nel 2016, permettendo di arrivare a coprire il 9% del mercato attraverso il canale on-line. I consumatori olandesi effettuano tranquillamente acquisti verso i paesi esteri indirizzandosi prevalentemente verso Germania, Stati Uniti e Cina. Tra i metodi di pagamento più utilizzati troviamo in prima posizione il sistema Ideal, seguono, altrettanto diffusi, il pagamento tramite carta di credito e l'addebito sul conto corrente. In merito alla consegna il metodo più richiesto è la consegna a domicilio, con il 92% di incidenza, segue la consegna presso punti di ritiro, scelta nel 32% dei casi e ultimo, con una differenza non significativa, il ritiro in magazzino, utilizzato per il 28%. Anche nei Paesi bassi il potenziale relativo al mobile-commerce è notevole, in quanto con 18,69 milioni di connessioni mobili, corrispondenti al 110% della popolazione, i dispositivi mobili hanno contribuito al 28,5 del traffico; tra questi gli smartphone incidono per il 41% mentre i tablet per il 59%, abitudine

in controtendenza rispetto al resto dei paesi europei.

Anche per la Francia la situazione si delinea molto positivamente: la popolazione francese, pari a 64,53 milioni di abitanti, utilizza Internet abitualmente per l'86%, e tra essi il 64% ha effettuato almeno un acquisto on-line nel 2015, facendo crescere le vendite on-line del 17%, un tasso che si prevede si manterrà costante nel 2016 con una crescita media di 16,7%. Secondo Retail Research il settore della distribuzione ha potuto beneficiare più di altri della crescita in quanto in esso le vendite on-line hanno avuto un'incidenza dell'8% nel 2015. Anche in Francia tra i rivenditori più influenti predominano E-bay ed Amazon, ma anche alcuni distributori francesi come Fnac, Darty e Leroy Merlin si sono messi in luce nel mercato francese. Quando i consumatori francesi acquistano da rivenditori esteri i preferiti risultano il Regno Unito, la Germania e gli Usa. Anche qui le categorie verso cui si indirizzano prevalentemente gli acquisti sono allineate con le tendenze generali europee, ovvero abbigliamento, libri ed elettronica. Tra i metodi di pagamento la Francia dimostra di preferire più di tutti gli altri paesi la carta di credito o debito, che copre il 52% delle transazioni; seguono i pagamenti tramite Paypal (o simili) e pagamenti attraverso la Banca. Tra le opzioni di consegna la consegna a domicilio risulta la più popolare, scelta nell'83% dei casi, seguono la consegna nei punti di ritiro ed il ritiro in magazzino. In Germania, 80,69 milioni di abitanti, il 79% della popolazione utilizza Internet. Tra di essi, il 74% ha effettuato acquisti on-line nel 2015 contribuendo ad innalzare la crescita delle vendite sul web del 23,1%. I settori in cui sono stati fatti la maggioranza degli acquisti sono gli stessi della tendenza generale europea, ovvero abbigliamento, libri ed elettronica. Anche la crescita dell'e-commerce in Germania è trainata dai grandi marketplace internazionali, che contribuiscono per 24,95 milioni di euro al fatturato; li seguono i rivenditori multicanale con 13,97 milioni di euro ed infine i pure players con 6,3 milioni di euro. Per quanto riguarda i rivenditori multicanale in Germania è in crescita la tendenza per gli i

rivenditori di aprire anche un punto vendita fisico, come testimonia anche la recente scelta del pure player tedesco *Zalando*, di spingersi proprio verso l'integrazione con il retail tradizionale.

I grandi store dominano il mercato tedesco, infatti i top 10 degli e-commerce tedeschi generano 1/4 del fatturato on-line totale (quando 5 anni fa la quota raggiungeva 1/5 del profitto); tra questi i primi due posti sono occupati da *Amazon* ed *E-bay*, seguiti da *Otto*, *Media Mrkt*, *Lidl*, *Conrad* che dimostrano la fedeltà del consumatore tedesco al proprio mercato. Il 53% dei consumatori ha acquistato all'estero nel 2015 (una quota significativa specie paragonandola alle abitudini degli altri consumatori europei) e prevalentemente da siti inglesi, americani e cinesi. Per quanto riguarda il mobile-commerce, con 107,6 milioni di connessioni mobile, ovvero il 133% della popolazione, la Germania ha grandi possibilità su questo fronte ed ha già dimostrato di saperle cogliere. Il 63,4% dei top 100 rivenditori, infatti, ha già adattato il proprio e-commerce ai dispositivi mobili e il 40% dei pure players possiede un sito web ottimizzato per mobile o una app. Anche in Germania i consumatori prediligono la consegna a domicilio, richiesta nel 92% dei casi, seguita dalla consegna in punti di ritiro e dal ritiro in magazzino. Per quanto riguarda il pagamento, la scelta maggiore ricade su carta di credito o debito, che rappresenta il 29% delle scelte, seguita da pagamento tramite fattura e dai metodi di pagamento digitali come PayPal.

Anche nel mercato polacco il commercio elettronico è decisamente in crescita: con un aumento del 53% degli utenti che hanno effettuato acquisti on-line nel 2015, il futuro risulta promettente. Sebbene il mercato polacco sia più ridotto dei precedenti, con 38,6 milioni di abitanti di cui il 67% utenti Internet, più della metà (il 53%) tra essi ha effettuato almeno un acquisto on-line nel 2015, portando ad una crescita del 21% del mercato digitale, in particolar modo nella distribuzione. Tra i siti favoriti per gli acquisti i polacchi si rivolgono soprattutto ai grandi players come *Zalando* o *AliExpress* e al gruppo Allegro, per acquistare

prevalentemente prodotti delle categorie più gettonate in tutta Europa, ovvero abbigliamento, libri ed elettronica. Inferiore, rispetto agli altri paesi europei, risulta la quota di consumatori che acquista all'estero: solamente il 24%, solitamente da rivenditori inglesi, tedeschi ed americani. Per il pagamento il sistema preferito dai polacchi risulta essere quello diretto attraverso la banca, che è utilizzato nel 34% dei casi; seguono il pagamento in contanti alla consegna, utilizzato dal 24% dei consumatori e i pagamenti digitali come PayPal (23%), mentre poco utilizzata risulta la carta di credito, usata solo nel 14% delle transazioni. La consegna a domicilio tramite fattorino è richiesta dal 61% degli e-shopper, ma vengono utilizzate spesso anche la consegna per posta (21%) e la consegna presso punti di ritiro automatici (11%). Il mobile-commerce ha davvero buone opportunità in Polonia, con 58,84 milioni di connessioni mobili, pari al 152% della popolazione; nonostante questo però il traffico e-commerce dai dispositivi mobili è appena dell'8,3% (di cui il 72% da smartphone ed il restante 28% da tablet), abbastanza inferiore rispetto al resto d'Europa. Le aziende polacche risentono di un certo ritardo nel settore, ma almeno nel 13% dei casi dimostrano l'intenzione di sviluppare un sito responsive o un'applicazione mobile.

2.3 Numeri e tendenze dell'e-commerce italiano.

Secondo l'ultimo report stilato da Casaleggio Associati l'e-commerce in Italia nel 2015 ha subito una crescita più che raddoppiata, con un 19% rispetto al 2014 generando un fatturato di quasi 29 miliardi di euro (28,8 miliardi per la precisione), occupando il sesto posto tra i paesi Europei (dopo Regno Unito, Germania, Francia, Russia e Spagna) in termini di fatturato proveniente da vendite on-line.

Specifichiamo fin da subito che la maggioranza della crescita è tuttavia stata realizzata principalmente dai retailer esteri entrati nel mercato italiano e dai grandi marketplace come *Amazon*, che continuano ad espandersi anche attraverso il posizionamento in nuovi settori come quello della moda e quello alimentare. In particolare, nel 2015 l'e-commerce del settore food ha subito importanti cambiamenti in Italia, che ha iniziato a colmare la distanza rispetto agli altri paesi da questo punto di vista; la novità più significativa del settore alimentare riguarda la consegna della spesa a domicilio con *Amazon Prime Now*, che da novembre 2015 permette di acquistare (unicamente attraverso mobile App) oltre 20mila prodotti di grocery – tra cui anche i freschi e da febbraio 2016 anche frutta e verdura – e riceverli entro un'ora al proprio domicilio (per il momento solamente a Milano e in 34 comuni dell'hinterland) in tutti i giorni della settimana nella fascia oraria desiderata (tra le 8 e le 24). Grandi player internazionali entrano nel mercato italiano in seguito a progressive acquisizioni: è il caso della londinese *Just eat* (utilizzata da 3.500 ristoranti italiani) che ora possiede, tra le altre società, *PizzaBo*, che nel 2015 da sola provvedeva a consegnare 3milioni di pizze.

Per quanto riguarda le aziende italiane invece, quelle che oggi fanno e-commerce nel nostro paese sono 16mila e si prevede che arriveranno a 50mila entro il 2025.

Ben un terzo tra esse si trova nelle sole due regioni di Lazio (3mila) e Lombardia (1.840), seguite da Campania, Emilia Romagna, Piemonte, Veneto e Toscana.

Per quanto riguarda la ripartizione del fatturato generato dal commercio elettronico esso è dominato per tre quarti dai settori tempo libero (che occupa il 47%) e turismo (30%), seguiti dai centri commerciali on line che occupano un 8% (anche se è il settore cresciuto maggiormente con un tasso di +140%, sia grazie alla presenza dei colossi internazionali, sia grazie al loro ampliamento in altri settori tra cui moda, elettronica di consumo ed alimentare – quest'ultimo in forte crescita(+77%), come già anticipato, occupa l'1,9% sul mercato totale –) seguiti dalle assicurazioni on-line (6%) ed elettronica (3%), unico settore in calo (-15%) a causa della fortissima concorrenza con i marketplace. In crescita invece settori come: l'editoria, che grazie all'aumento del consumo dei prodotti digitali come gli e-book sopperisce il calo del cartaceo, occupando l'1,8% sul mercato; la moda, che occupa l'1,6%; e infine casa e arredamento con 0,5% e salute e bellezza 0,2%. Questi ultimi settori, in particolare, pur presentando un fatturato più ridotto in termini assoluti e in proporzione al mercato e-commerce totale, registrano fattori di crescita molto importanti, dimostrando ottime possibilità.

Crescono anche gli utenti con accesso ad Internet, che da 27,8 milioni del 2014 arrivano ad essere 28,7 milioni, ovvero il 52% degli italiani (dai 2anni in su).

Anche gli accessi da dispositivi mobili come smartphone e tablet sono in crescita con 22,3 milioni di utenti attivi; tra questi, il 75,8% ha visitato almeno un sito o una App di vendita on-line.

Secondo lo studio *eCommerce Index- Evoluzione degli acquisti degli italiani* condotto dal consorzio *Netcomm* (in collaborazione con *Human Highway*) sono almeno 21 milioni quelli che almeno una volta nella vita hanno fatto un acquisto on-line e 17 milioni negli ultimi tre mesi, ovvero il 55,1 % degli italiani che navigano in Internet. La maggioranza tra gli acquisti (il 90%) è tuttavia generata da un segmento circoscritto di e-shopper abituali che sono appena 11 milioni.

Si può dire che gli italiani in media dimostrano molta fiducia verso l'e-commerce, dato che negli ultimi 5 anni il numero di chi fa acquisti on-line è raddoppiato, passando da 9 milioni a circa 18 milioni (con almeno un acquirente in più nel 55% delle famiglie) dimostrando la buona propensione agli acquisti digitali; solo il 5,7% tra gli utenti è ancora diffidente, con una motivazione prevalentemente riconducibile alla mancanza di fiducia nei pagamenti in rete.

In particolare, secondo una rilevazione de *Il Sole24ore*:

«L'e-commerce di moda, cresce più velocemente degli altri settori: negli ultimi cinque anni, il tasso di crescita medio annuo delle vendite di abbigliamento on-line è stato pari al 30% circa, il doppio rispetto a quello dell'e-commerce nel suo complesso (+15% circa). Le vendite di abbigliamento da siti italiani a consumatori italiani e stranieri sfiorano nel 2016 i 3 miliardi di euro, in crescita del 35% rispetto al 2015. Anche grazie a un tasso di crescita quasi doppio rispetto a quello dell'e-commerce totale (+19%) l'abbigliamento si conferma nel 2016 il primo comparto di prodotto per vendite on-line con un'incidenza del 17%.»³⁴

L'abbigliamento risulta attualmente uno dei comparti merceologici più efficienti dell'e-commerce B2c in Italia: il contributo del settore fashion nell'e-commerce di prodotto è secondo solo a quello di Informatica ed elettronica: l'incidenza era pari al 6% nel 2012 e oggi, nel 2016, sfiora il 10%. Secondo la rilevazione trimestrale relativa al periodo gennaio-marzo 2016 condotta da *Netcomm* sull'evoluzione degli acquisti on-line degli italiani, le categorie dei prodotti più venduti attraverso l'e-commerce italiano sono i libri (15,4% sulle vendite totali), seguiti dai biglietti di viaggio (13,1%) e infine l'abbigliamento, che incide per il 12,5% sugli acquisti. Lo studio ha rilevato come le categorie merceologiche prescelte per gli acquisti cambino anche in relazione alla stagione: con l'arrivo delle stagioni calde gli italiani si spingono verso l'acquisto di categorie merceologiche afferenti al tempo libero, mentre le vendite registrate nel periodo di Natale, vedevano dominante la categoria dell'elettronica di consumo.

³⁴ <http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-06/1-e-commerce-moda-cresce-35percento-doppio-media-italiana-trainato-innovazione-offerta-e-prezzi-boom-luxury-all-estero-160444.shtml?rlabs=1>

Secondo i dati dello studio pubblicato *dall'Osservatorio eCommerce B2c del Politecnico di Milano* (promosso dalla *School of Management del Politecnico di Milano*) sono sempre di più gli italiani che acquistano capi di abbigliamento on-line. Tra questi il 46% effettua acquisti mass market negli e-shop dei grandi retailer italiani e internazionali o sui marketplace; il 36% riguarda acquisti luxury sui siti delle grandi DotCom o dei produttori di Made in Italy di fascia alta e di boutique multibrand.

Una quota di 18% tra gli acquisti è riservata ad abbigliamento e accessori sportivi presso gli e-tailer specializzati, sui siti dei produttori o su e-shop generalisti.

I capi di abbigliamento veri e propri incidono sulle vendite per il 55% mentre gli accessori per il restante 45%, in particolare calzature e a seguire borse e pelletteria.

Il 50% degli acquisti riguarda abbigliamento femminile, il 40% quello maschile e per quanto riguarda quello da bambino esso corrisponde al 10% sul totale venduto.

Tra gli e-shopper, chi nel 2014 già acquistava on-line, continua a farlo: l'esperienza positiva lo spinge ad ampliare la spesa con altre categorie merceologiche, tanto che negli ultimi 12 mesi i consumatori abituali sono cresciuti ad un ritmo più sostenuto rispetto a quelli occasionali, anche se meno rispetto agli anni precedenti, probabilmente in virtù del consolidarsi dell'esperienza di e-shopping come pratica abituale.

Secondo le dichiarazioni del presidente di *Netcomm*, Roberto Liscia, il tasso di riacquisto di un prodotto sale a 62%, e la soddisfazione rispetto all'esperienza di acquisto on-line si mantiene estremamente elevata, con uno scoring di 8,7 (su una scala da 1 a 10) registrato ad inizio 2016.

Premettendo che ormai il 63% degli utenti che naviga in Internet in Italia lo fa da smartphone (netta diminuzione per gli accessi da pc), negli ultimi due anni anche l'utilizzo dello smartphone per acquistare capi di abbigliamento ha

superato sempre più quello da desktop.

Più nello specifico, la ricerca dell'*Osservatorio Multicanalità* suddivide gli utenti che navigano in Internet attraverso i device digitali in *info-shopper* ed *e-shopper*: i primi (11 milioni di persone) utilizzano le connessioni per ricavare informazioni sui prodotti a cui sono interessati, per confrontarne caratteristiche o eventuali promozioni, mentre i secondi, che sono un numero maggiore (20,5 milioni di persone) sia per ricavare le informazioni sui prodotti che per effettuare gli acquisti veri e propri.

Sembra comunque che il driver più decisivo nello spingere verso gli acquisti online resti, a livello generale, la possibilità di risparmiare grazie a sconti, occasioni e promozioni. Infatti in occasioni speciali come ad esempio il Black Friday o il Cyber Monday alcuni tra i rivenditori hanno fatturato nel tempo circoscritto di due giorni il 5% del fatturato totale relativo all'on-line.

Lo testimonia anche il fatto che la percentuale maggiore della domanda è realizzata su prodotti scontati, ovvero il 52%, mentre per il restante 48% è indirizzata a prodotti full price. Una differenza non grandissima tuttavia, e questo indica che, nel complesso, sono anche altri i driver che portano gli italiani ad effettuare i propri acquisti attraverso il canale on-line. Tra tutti emerge sicuramente la possibilità di poter scegliere su una gamma molto più ampia di prodotti della stessa categoria (operazione che nessun punto vendita fisico può offrire in egual misura), la possibilità di fare shopping senza vincoli spaziotemporali e la consegna a domicilio dei prodotti (con conseguente risparmio di tempo e mezzi). Già nel 2014 infatti si è registrato un incremento della consegna a domicilio, a testimonianza del diffondersi della presa di coscienza dei vantaggi legati agli acquisti digitali.

Inoltre, ad ulteriore conferma della crescente confidenza degli italiani con gli acquisti digitali, una ricerca promossa da *Target research*, che è stata svolta nei principali paesi europei per indagare tra i consumatori le esperienze collegate ai

programmi di loyalty e lo stato della digitalizzazione di essi, ha rilevato che la preferenza dei consumatori ricadrebbe proprio sulla possibilità di ottenere come premio un voucher digitale per effettuare acquisti sul web anziché la classica gift-card plastificata. La preferenza è stata espressa da ben il 49% del campione, ed in particolar modo è emersa tra la fascia d'età tra i 18 e i 35 anni.

C'è da osservare che, per quanto abbiamo rilevato una situazione di buona crescita per l'e-commerce italiano, in particolare nel comparto moda, questa spinta arriva soprattutto dai grandi etailers entrati nel nostro mercato. I veri protagonisti della crescita in realtà restano quindi i grandi players internazionali come *Amazon* ed *E-bay*, a cui decidono di appoggiarsi per sviluppare il proprio e-commerce ben il 41% delle aziende italiane (rispetto al 33% del 2015).

Lo sviluppo di un e-commerce attraverso marketplace è sicuramente una delle tendenze più evidenti degli ultimi anni, che in Italia risulta tuttora in crescita. Secondo i resoconti di *Amazon* dell'anno 2015, le aziende italiane hanno fatturato tramite la piattaforma 133 milioni verso l'estero. La possibilità per le aziende italiane di raggiungere mercati esteri tramite un sistema riconosciuto universalmente come affidabile e che gode di una logistica eccellente, risulta interessante per le aziende italiane, anche tra quelle non ancora attive si è riscontrato infatti un forte interesse in quella direzione. Potrebbe esserlo in particolare legato al nuovo progetto della piattaforma chiamato “Made in Italy”, che si propone nel mondo come una selezione di produttori italiani di varie categorie merceologiche. I risultati delle vendite di etailers tramite marketplace internazionali sono davvero significativi: secondo un articolo de *Il Messaggero*, sono ben 105 i venditori italiani che hanno fatturato almeno 1 milione di dollari su eBay.it nell'ultimo anno, ovvero gli utenti milionari hanno registrato un aumento del 19% rispetto all'anno scorso, e sono distribuiti in 14 regioni del territorio italiano. Se si considera il più ampio periodo 2010-2015 la crescita risulta cinque volte più grande, dato significativo se si considera quanto questo

abbia rappresentato un periodo di forte difficoltà per l'Italia. Il che significa che le piattaforme internazionali fungendo da acceleratori per il business delle aziende di retail italiane rappresentano un'indiscutibile risorsa anche per la nostra economia. Tra le aziende che vendono all'estero tramite il canale web ci sono quelle che utilizzano un sito ottimizzato multilingua che generano in media 33% del fatturato oltreconfine, contro il 14% di chi possiede sedi all'estero e il 10% di chi vende con un sito non tradotto. Tra questi, quelli presenti su marketplace, generano all'estero il 17% del fatturato, mentre chi ha deciso di non essere presente nelle piattaforme solamente il 4%.

Rispetto al resto del continente europeo, tuttavia, siamo decisamente in ritardo: in Italia il commercio elettronico contribuisce per il 5% al fatturato delle aziende, meno di metà di quanto incide invece in Europa (13,6%).

Questo è sicuramente dovuto in parte al lento sviluppo di un ecosistema digitale italiano che sia al passo coi tempi, del resto l'e-commerce è cresciuto più in fretta in paesi che investono di più in Ricerca & sviluppo. Parzialmente è stato frenato anche da un contesto legale e fiscale che non aiuta (con il livello di imposizione sugli utili più alto d'Europa) e da una mancanza di competenze digitali nella maggioranza delle imprese italiane.

È necessario quindi che l'Italia lavori ancora molto sul fronte dell'economia digitale, ma una prima possibilità di miglioramento sembra già in vista grazie all'e-commerce Package, varato a fine maggio 2016 dalla Commissione Europea, di cui proprio gli italiani potrebbero trarre i maggiori benefici. Questo pacchetto di provvedimenti legislativi, creato con l'obiettivo di migliorare le norme sul commercio elettronico in Europa in modo da fornire un'ulteriore spinta all'economia digitale europea, agevolando le consegne transfrontaliere attraverso una diminuzione delle tasse relative ai pacchi all'interno dell'EU e favorendo una miglioria ai servizi di consegna. Per il momento si è esclusa una regolamentazione dei prezzi per legge all'interno del mercato digitale, ma questi

miglioramenti rappresentano un'opportunità soprattutto per i consumatori e per i venditori, che soprattutto nelle piccole realtà, vedevano da sempre nelle difficoltà logistiche e nelle alte tassazioni uno dei prevalenti ostacoli al loro inserimento nell'economia digitale oltre confine.

Guardando al futuro le previsioni si presentano come buone: si stima che il valore totale degli acquisti on-line quest'anno subirà un incremento del 17% rispetto al 2015, che vedrà gli italiani a spendere 2,7 miliardi di euro in più, raggiungendo una quota totale di 19,3 miliardi di euro.

Si prevede che sarà proprio l'abbigliamento a spingere di più lo shopping digitale tra gli italiani con una crescita stimata del 25%, insieme agli altri settori chiave per il Made in Italy come Arredamento & home (+39%) e food (+29%).

Secondo il Direttore degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano, anche se il mercato e-Commerce B2c italiano è piuttosto legato ai servizi (che pesano per il 55% sull'acquistato on-line degli italiani, per lo più relativi al turismo, che contribuisce per il 44%), è stato rilevato che l'acquisto di prodotti cresce più rapidamente (+27%) rispetto ai primi (+10%), andando verso la conformità con i mercati dei principali mercati occidentali; il che significa che continuando a crescere con questi tassi, entro 3 anni l'e-Commerce rappresenterà il 10% sul totale degli acquisti retail.

Capitolo 3

Tecnologie e comportamenti di consumo

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come il canale e-commerce si sia presentato nell'ultimo decennio per le aziende del settore fashion e luxury come una nuova opportunità distributiva da poter percorrere, con nuove sfide e nuove potenzialità. Dopo aver analizzato le possibilità principali che il web offre alla distribuzione, le tendenze generali in atto ed aver fornito delle statistiche numerico a livello mondiale, europeo ed italiano, passeremo ora a mettere in luce le principali modifiche che il canale web ha apportato nelle dinamiche di acquisto in concomitanza ai cambiamenti delle modalità di interazione tra azienda e consumatore.

Ci focalizzeremo in particolare su alcuni temi che stanno acquisendo sempre più importanza quali il mobile-commerce, il social-commerce ed infine la Customer-experience.

3.1 Mobile-commerce

L'arrivo sul mercato dei primi smartphone verso la fine degli anni novanta e la loro rapida e pervasiva diffusione sono stati indubbiamente uno dei cambiamenti più significativi dell'ultimo decennio. Sono passati solamente nove anni dal lancio del primo smartphone Apple sul mercato (correva l'anno 2007) ma in breve quell'oggetto, divenuto presto simbolo di un cambiamento epocale, ha saputo rivoluzionare la nostra realtà quotidiana e il nostro modo di comunicare trasportandoci in un'altra epoca: l'era dell'*Always on* o *l'età dell'impazienza*, come è stata definita da Stefano Cini, Business Development Manager di *Nielsen*, durante l'ultimo convegno dell'Osservatorio sulla Multicanalità del Politecnico di Milano (giugno 2016).

L'età dell'impazienza è un concetto che esprime perfettamente i complessi effetti delle nuove tecnologie sui nostri comportamenti di consumo. Il concetto sta ad indicare tutte le nuove esigenze e le abitudini che caratterizzano la nostra epoca, permeate da un senso di urgenza dettato dalla velocità di risposta ed azione a cui ci siamo abituati.

Perennemente connessi, sempre disponibili e alla ricerca di qualcosa, la nuova era è dominata dall'interconnettività e dall'istantaneità.

Per quanto riguarda la tendenza all'essere perennemente connessi, il traffico generato da mobile, sul totale del traffico Internet, è cresciuto in maniera esponenziale negli ultimi anni e grazie alla velocità di connessione dei dispositivi mobili siamo oggi in grado di raggiungere in pochi istanti qualsiasi tipo di informazione, persona, oggetto o servizio ed abbiamo la possibilità di accedere alla più grande banca dati al mondo semplicemente digitando dei tasti.

A proposito dei dati, anch'essi sono un importantissimo esito della comunicazione globale: negli ultimi anni grazie alla diffusione delle nuove

tecnologie comunicative si è assistito ad una rapida e continua crescita dei dati esistenti al mondo, un fenomeno che è stato chiamato Big Data. Per le aziende oggi la raccolta e l'analisi di tali data riveste un ruolo sempre più centrale nel business, in quanto raccogliendo i dati generati dal web si ha a disposizione una grande quantità di informazioni sui consumatori, che in molti casi offrono anche il vantaggio della varietà, trattandosi spesso dati semi-strutturati o non strutturati. L'ampia diffusione dei devices mobili registrata negli ultimi anni e il loro continuo sviluppo hanno aperto la strada a nuovi servizi e modelli d'affari innovativi, tra cui lo sviluppo della cosiddetta *App economy*, un business piuttosto accessibile, per via della relativa semplicità di realizzazione delle App, il cui mercato ha subito in pochi anni una crescita rapidissima. Il termine App deriva da application e sta ad indicare i programmi sviluppati per estendere le funzioni esistenti sui dispositivi mobili come smartphone e tablet per migliorarne l'efficienza e l'usabilità.

Questa ampissima gamma di nuove funzioni a disposizione dell'utente estende l'utilizzo dei dispositivi a campi fino a prima impensabili, tanto che in poco tempo si sono rivelate indispensabili, fungendo da supporto in moltissime delle nostre attività quotidiane. Le aziende quindi si stanno muovendo da tempo verso l'integrazione tra fisso e mobile e un gran numero di brand sta investendo ingenti risorse nello sviluppo di applicazioni per il commercio mobile o per stabilire una relazione con le loro community.

Moltissime sono le App funzionali all'e-commerce, in particolare un settore di vivace sviluppo è rappresentato proprio da quello inerente moda e lifestyle, in virtù della necessità, nella vendita di questa categoria merceologica, di essere sempre all'avanguardia e al bisogno di venire supportata da una forte componente esperienziale, che, proprio attraverso una App sviluppata ad hoc, può essere realizzata migliorando notevolmente le performance del brand on-line.

Altre App permettono agli utenti un'interazione basata su interessi di acquisto

comuni, su consigli, scambi e opinioni, che afferiscono più in particolare all'universo del social-commerce che prenderemo in esame dettagliatamente nel paragrafo successivo.

Gli individui passano sempre più tempo connessi attraverso il loro smartphone e per questo motivo negli ultimi anni abbiamo visto la migrazione di molte delle attività svolte su internet da Pc e laptop verso i dispositivi mobili, dalle più semplici come il controllo della posta elettronica fino a quelle inerenti gli acquisti. Secondo i dati mondiali raccolti da Globalwebindex nel 2015, il tempo speso a navigare attraverso dispositivi mobili cambia in relazione alle fasce d'età. Come possiamo osservare nell'immagine sottostante esso è notevolmente più alto nella fascia dei più giovani e diminuisce con l'aumentare dell'età anagrafica:

TIME ONLINE ON MOBILE, BY AGE

Number of hours per day typically spent online on a mobile



Question: Roughly how many hours do you spend online on mobile during a typical day?

/// Base: Internet Users Aged 16-64 /// Source: GlobalWebIndex Q3 2015

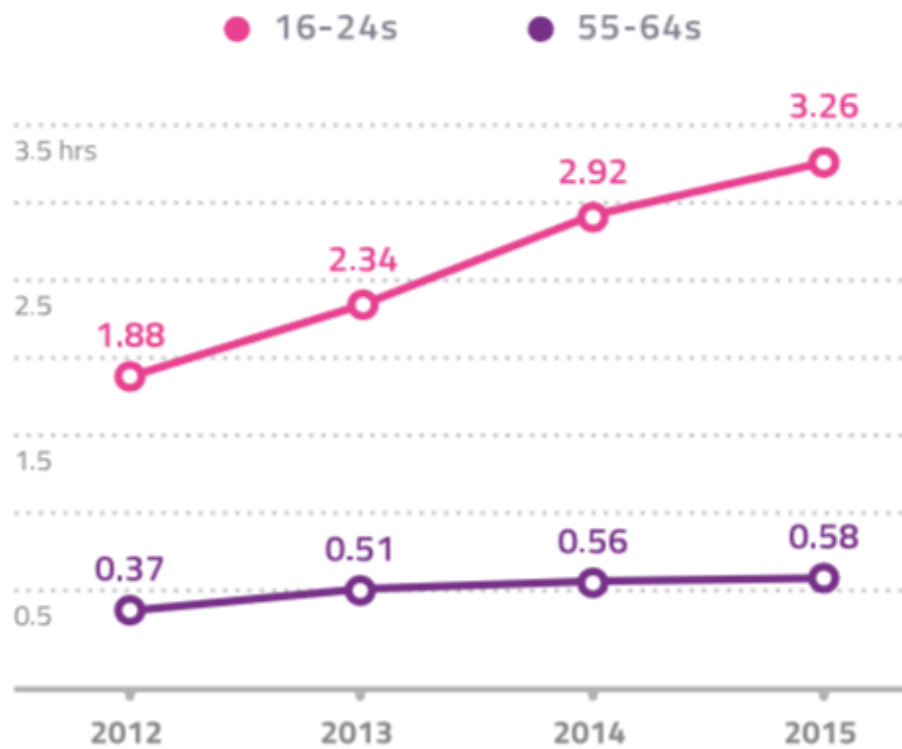
Figura 8, Tempo speso on-line da mobile per fascia d'età

Fonte: Globalwebindex

L'aumento del tempo trascorso on-line dal proprio smartphone durante il giorno è aumentato in maniera più significativa nella fascia d'età 15-24 anni, in particolare negli ultimi quattro anni:

TIME ONLINE ON MOBILE, BY AGE - TRENDING BY YEAR

Number of hours per day typically spent online on a mobile



Question: Roughly how many hours do you spend online on mobile during a typical day? // **Base:** Internet Users Aged 16-64 // **Source:** GlobalWebIndex Q3 2015

Figura 9, Tempo on-line da mobile, per età

Fonte: GlobalWebindex

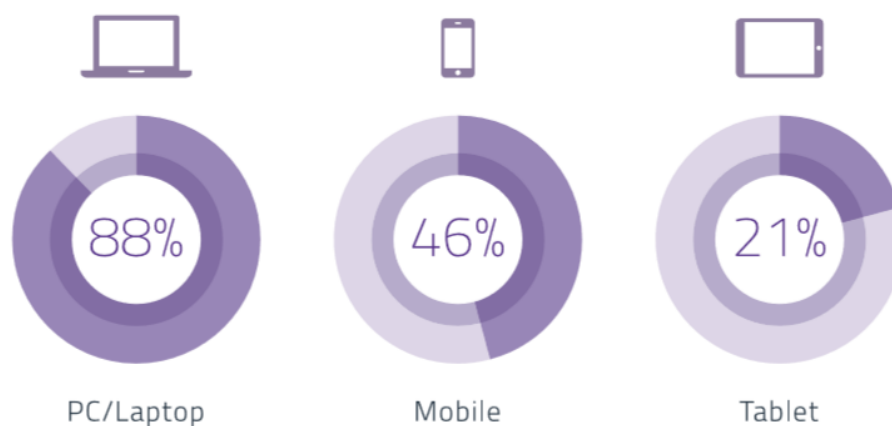
Nella fascia più giovane si è assistito ad un incremento così forte che è stato

definito *The Mobile Tipping point*, molto significativo per le profonde implicazioni che comporta sul come e sul quanto i brand possano (o dovrebbero) comunicare con i consumatori, specialmente con quelli più giovani. Per quanto riguarda la fascia d'età più alta, invece, non solo la crescita del tempo di navigazione da mobile è stata più modesta ma è stato evidenziato quanto solo in questo range anagrafico non ci sia stata un declino del tempo trascorso a navigare da Pc.

Per quanto riguarda gli acquisti, lo stesso studio ha rilevato che circa la metà dei consumatori di tutto il mondo ha utilizzato il proprio smartphone (46%) nell'acquistare un bene o un servizio, ma sono ancora molti gli utenti che continuano ad usare anche il Pc, che per ora resta comunque il device più diffuso per completare le transazioni (88%); solo una minoranza utilizza il tablet per il proprio e-shopping (21%).

ONLINE PURCHASING BY DEVICE

% internet shoppers who have used the following devices to buy a product



Question: Which of the following activities have you done online on your PC/Laptop, Mobile or Tablet in the past month? Purchased a product online // **Base:** Online Shoppers aged 16-64 // **Source:** GlobalWebIndex Q1-Q3 2015

Figura 10, Acquisti on-line per device

Fonte: GlobalWebindex

Come era ipotizzabile, la fascia di più giovane è quella maggiormente coinvolta negli acquisti da smartphone, infatti un terzo tra gli utenti tra i 16 e i 34 anni afferma di aver acquistato un prodotto on-line (nel mese precedente all'intervista) dal proprio mobile-phone. Certamente anche il luogo geografico d'appartenenza determina notevoli variazioni: la regione Asia-Pacifico è la prima in termini di diffusione di mobile-commerce, con il 37% della popolazione che fa acquisti in mobilità.

I dati relativi agli acquisti on-line nel nostro paese parlano di una crescita continua del mobile-commerce: la percentuale di transazioni derivanti da mobile nel primo trimestre di quest'anno è stata del 21% (13,5% da smartphone e 7,5% da tablet), di cui la metà è stata effettuata attraverso App, sottolineando quindi

l'ascesa della App-economy anche in Italia. La situazione si presenta quindi buona anche su questo fronte, anche se paragonata a quella della media europea, si evidenzia un notevole ritardo (ricordiamo che in Italia le vendite da e-commerce rappresentano il 5% del fatturato aziendale, meno di metà della media europea, pari al 13,6%).³⁵

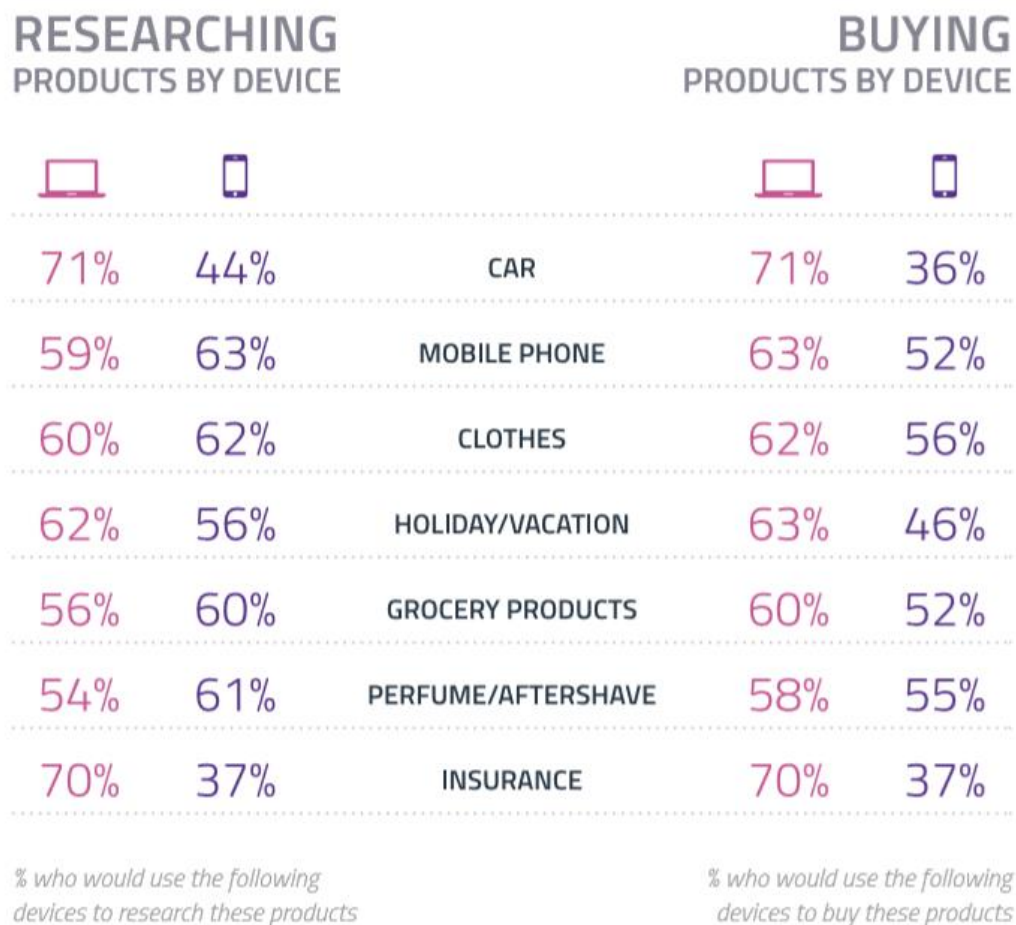
Secondo i dati dell'Osservatorio B2c Strategy di Milano il 41% di chi possiede uno smartphone lo utilizza per effettuare acquisti on-line ed inoltre il device è sempre più utilizzato in tutte le varie fasi d'acquisto: il 60% degli utenti lo usa nella fase di pre-acquisto, il 40% all'interno del punto vendita e il 29% nella fase di post-acquisto. Questo significa che i device mobili e la cultura Always on hanno determinato cambiamenti significativi in tutta la fase del funnel dell'acquisto e non rappresentano solamente un'opzione in più attraverso cui effettuare un acquisto (o una vendita), ma strumenti in grado di modificare completamente le dinamiche di vendita e acquisto, che comportano ripensamenti in tutta la strategia aziendale.

Ne è una prova il fenomeno dello showrooming, la pratica ormai sempre più diffusa di recarsi nei punti vendita per provare, toccare ed osservare il capo desiderato, e poi completare le successive fasi dell'acquisto attraverso i touchpoint digitali, cercando informazioni e confrontando i prezzi per poi scegliere di acquistare il prodotto nell'e-shop che lo propone con un'offerta più vantaggiosa. Questo fenomeno è appunto la riprova che lo smartphone è ormai una parte fondamentale nel processo di acquisto, perché spesso la ricerca delle informazioni sul prodotto o delle diverse offerte viene fatta anche all'interno dello stesso punto vendita, o appena fuori di esso. Il che significa che il mezzo digitale non è sostitutivo, ma un integrativo, e che spesso i diversi canali vengono

³⁵ Cfr *e-Commerce Italia: in 5 anni raddoppia ma è ancora solo il 5% delle vendite*, http://www.economyup.it/startup/4405_ecommerce-italia-raddoppia-in-5-anni-ma-e-ancora-solo-il-5-delle-vendite.htm, ultima visita: ottobre 2016

utilizzati insieme in maniera sinergica dal consumatore per un unico acquisto.

Un dato interessante a tal proposito è quello che mette a confronto l'utilizzo dei diversi device (mobile e Pc) sia per la ricerca di un prodotto (i dati prendono in considerazione diverse categorie merceologiche) sia per il suo acquisto:



Question: Which of these devices would you use to research the following products? And which of these devices would you use to buy the following products? // **Base:** Mobile internet users aged 16-34 in Brazil, India, Italy, Malaysia, UK and USA // **Source:** GlobalWebIndex Q3 2015

Figura 11, Ricerca di prodotti per device a confronto con acquisto prodotti per device

Fonte: GlobalWebindex

È utile notare quanto i numeri relativi alle varie operazioni non siano poi tanto distanti tra loro: se da un lato la ricerca dei prodotti e gli acquisti in mobilità risultano sempre più diffusi, dall'altro non dobbiamo pensare che una modalità d'acquisto predomini nettamente su un'altra.

Ecco che per le aziende oggi diventa difficile investire più in un canale a discapito di un altro, dal momento che i diversi touchpoint concorrono tutti nel realizzare la medesima esigenza di migliorare la shopping-experience del consumatore. Bisognerebbe ottimizzare piuttosto gli investimenti riservati ad ogni singolo canale sviluppato dall'azienda con una strategia che sia integrata, scongiurando in questo modo i rischi di conflitto o cannibalizzazione tra i diversi canali e sfruttando le loro diverse peculiarità in modo sinergico.

Tutto questo comporta grandi opportunità per le imprese, ma al tempo stesso la necessità di grandi trasformazioni nel modo di pensare l'interazione tra azienda e consumatore. Non si tratta semplicemente di traslare su mobile quello che viene fatto con l'e-commerce tradizionale e non significa neppure realizzare solamente un sito o una App progettati appositamente per i dispositivi mobili: questi sono sì i primi passi, ma devono essere accompagnati da un necessario cambiamento culturale, un ribaltamento di prospettiva che induca a ripensare lo scambio comunicativo con gli utenti a partire dall'engagement fino alla fase di assistenza post vendita.

Infatti, come afferma Marta Valsecchi, direttore dell'Osservatorio

«Lo smartphone non è un touchpoint qualunque ma un punto di contatto unico: è infatti l'unico device sempre a disposizione dell'utente in qualunque momento della giornata e il dispositivo più utilizzato davanti alla Tv. Questo consente di creare nuove modalità di ingaggio con gli utenti, di avviare attività di real time marketing, di instaurare un dialogo personalizzato con il cliente, di migliorare la shopping-experience. Le aziende sono chiamate alla sfida di una Mobile Transformation che orienti tutti i propri processi di comunicazione e fidelizzazione dei clienti verso l'utilizzo dello smartphone come potenziatore degli altri punti di contatto. Siano questi l'Adv su altri mezzi, il Customer care o l'esperienza nel punto vendita».³⁶

Nonostante il mobile-commerce rappresenti una rivoluzione senza precedenti per le vendite ed offra un bacino quasi illimitato di utenti perennemente connessi,

³⁶ <http://retailwatch.it/>, ultima visita: ottobre 2016

peraltro facilmente catalogabili attraverso i dati di navigazione – che potrebbero trasformarsi in acquirenti in tempo reale, non tutte le aziende paiono aver compreso la portata del fenomeno tanto da investire in maniera significativa per creare una mobile experience all'altezza delle loro aspettative.

Secondo un recente sondaggio globale effettuato da Sitecore Mobile, realizzato su un campione di 450 aziende web marketer e più di 4500 consumatori, risulta che sebbene il 61% delle aziende intervistate possieda siti web ottimizzati per mobile e il 42% utilizzi una App mobile, soltanto il 30% del budget destinato al web marketing viene allocato in strategie mobile-oriented. Infatti, dalla parte dei consumatori, il 56% ha evidenziato il divario percepito tra il desiderio di una mobile experience soddisfacente e la possibilità concreta che offre quella a disposizione; il 57%, ha espresso oltretutto, il timore che le aziende stentino a garantire la sicurezza necessaria per effettuare i loro acquisti nel pieno rispetto della propria privacy. Il 60% degli intervistati ha infatti espresso come caratteristica fondamentale della shopping-experience l'assoluta sicurezza in termini di riservatezza dei dati personali. Il 59% si è dimostrato molto attento alla velocità di caricamento e, in generale, dell'intero processo di acquisto ed il 58% si dichiara interessato alla mobile shopping experience solo se essa presenta convenienza sotto tutti gli aspetti.³⁷

³⁷Cfr <http://www.ecommerceguru.it/> ultima visita: ottobre 2016

3.2 Social-commerce

Il web 2.0, data sua la natura di ambiente complesso e in continuo mutamento, si è presentato come il crocevia di sviluppo per fenomeni e processi estremamente eterogenei, sia di natura comunicativa sia di natura economica. La forte ibridazione tra gli ambienti web 2.0 e tra le dinamiche relazionali che lo caratterizzano ha determinato negli ultimi anni l'emergere di consuetudini che sono state raggruppate sotto il termine social-commerce, che in breve tempo si sta delineando come un nuovo paradigma di digital retail.

Per quanto il social-commerce sia un fenomeno piuttosto recente e gli studi che lo riguardano siano ancora pochi e frammentari, tutti gli studiosi paiono d'accordo nel considerarlo come un sottoinsieme del commercio elettronico strettamente correlato alle dinamiche e agli ambienti dei social-media e nell'affermare le enormi potenzialità del fenomeno, che si è dimostrato sempre più in crescita, specialmente nell'ultimo anno.

Il termine social-commerce deriva evidentemente dalla fusione dei concetti di "social media" ed "e-commerce", in quanto può essere visto proprio come un livello avanzato di e-commerce basato sulle interazioni tipiche degli ambienti social, o meglio fondato sulle dinamiche sociali che permeano l'ambiente del web 2.0.

Si può dire anche che il social-commerce rappresenta un'estensione dell'e-commerce, che va ad implementare l'utilizzo di strumenti social nel contesto di retail digitale e a sfruttarne le dinamiche spontanee per accrescere il business aziendale.

Potremmo pertanto desumere che il social-commerce altro non sia che l'evoluzione in senso 2.0 del commercio on-line, grazie allo sfruttamento dell'interattività degli utenti, del loro interesse nella partecipazione alle attività dell'impresa attraverso blog, sistemi wiki, condivisioni di articoli, recensioni etc.

Il fenomeno del social-commerce risulta infatti strettamente legato agli user generated content come le recensioni degli utenti, alle loro opinioni, ai suggerimenti, ai forum di discussione sorti intorno a un prodotto o un brand, alle community.

Il primo elemento distintivo del social-commerce rispetto all'e-commerce dunque sono le relazioni sociali alla base del successo e al funzionamento dei social media; quando queste dinamiche si mischiano con quelle dell'e-commerce e vengono poste al centro dell'interesse aziendale con il fine di arricchire la Customer-experience e ricavare maggiori vendite e, più in generale, benefici per l'azienda, possiamo quindi parlare di social-commerce.

Anche se si sente spesso parlare di social-shopping e social-commerce in maniera quasi equivalente dobbiamo invece distinguere i due termini, in quanto il primo rappresenta un sottoinsieme del secondo che indica esattamente l'atto di condividere l'esperienza di acquisto, rappresentando quindi una componente specifica del social-commerce.

Nello specifico, possiamo distinguere due tipologie di social-commerce:

- piattaforme di e-commerce con funzionalità social (ad esempio Amazon);
- social-network che dispongono di funzionalità di commercio elettronico.

Il mondo dei social-network è fluido, duttile e sottoposto a continui cambiamenti, che riflettono i mutamenti sociali ed economici che muovono costantemente la società contemporanea; il cambiamento avviene sia in termini numerici, nel senso che si affacciano sul mercato sempre nuove piattaforme, sia in termini qualitativi, dato che anche le piattaforme più utilizzate subiscono modifiche continue con l'aggiunta di nuove funzionalità. L'ultima ondata di cambiamento è sicuramente la spinta data dal social-commerce, che si è rivelato il fenomeno più in crescita del 2015 e lo stesso su cui i marketers si trovano concordi sarà più utile investire nel futuro prossimo.

Sebbene di social-commerce si parlasse già dal 2007, e ancor prima che fosse coniato il termine, *Amazon* si serviva delle spinte social traendo grandissimi vantaggi dai contenuti generati dagli utenti, negli ultimi anni, grazie ad una molteplicità di fattori, il social-commerce sta assumendo sempre più rilievo, tanto da far pensare che esso sia la naturale evoluzione dell'e-commerce.

Nel 2015 i social-network hanno contribuito a generare vendite per oltre 30 miliardi di dollari ed è previsto un incremento per circa 10 miliardi nell'anno corrente. Questa crescita continua (un potenziale di crescita che è stato stimato di +200% tra il 2014 e il 2015 da Business Insider) è confermata da molti segnali: da un lato ci sono dichiarazioni positive dai dipartimenti marketing di molte aziende, che descrivono il social-commerce come una delle più importanti aree di investimento di quest'anno, dall'altro ci sono le recenti implementazioni adottate dai social-media più popolari.

Infatti, mentre l'App asiatica di messaggistica Wechat si era già addentrata da tempo nel terreno dell'ibridazione, quest'anno abbiamo visto anche alcuni dei social più popolari sperimentare le opzioni di social-commerce attraverso il rilascio del "Buy-button". Facebook ha dunque attivato la funzione di compra-vendita diretta, autorizzando i brand a vendere direttamente sulla piattaforma, attraverso sezioni apposite con foto e prezzi.

Una piattaforma molto influente per il social-commerce è anche Pinterest, che a dispetto del suo minor numero di utenti, ha generato lo scorso anno il 16% del traffico relativo al social-commerce: a fine 2015 c'erano già più di 60 milioni di prodotti acquistabili direttamente dalla piattaforma. Recentemente il social ha dato l'opportunità di compra-vendita diretta a qualsiasi sito di e-commerce utilizzi IBM commerce, Magento e Bigcommerce; inoltre ha abilitato interazioni con Spotify, Demandware e retailers come Macy's, Nordstroms e

Bloomingdale's³⁸. Instagram, dopo aver sperimentato diverse forme di pubblicità, si sta muovendo nella stessa direzione con l'opzione "Shop Now"; anche Twitter ha realizzato partnership con alcune piattaforme di e-commerce per introdurre il "Buy Now" button; lo stesso Google sta attivando l'opzione, che comparirà nella pubblicità in cima ai risultati della ricerca effettuata in mobilità.

Secondo l'articolo "*Understanding the role of organic vs paid social media*", sembra che, nonostante il social-commerce possa sembrare uno strumento immaturo comparato ad altri, la maggior parte degli investimenti e gli strumenti stiano andando proprio verso questa direzione. Negli anni passati i social erano il campo per generare engagement, ma ora si può iniziare a parlare anche di conversion.

«If the first era of social was engagement, the new era is acquisition and conversion. Socialcommerce is growing much faster than retail commerce, although it's early days. The top 500 retailers earned \$ 3,3 bn from social commerce in 2014, up 26%. Social is no longer just about conversion and content; it's now an established channel for customer acquisition, remarketing and engaging existing fans/customers to support retention programs. It may be relatively immature compared to search and email marketing but it's a channel in which most ecommerce teams are ramping up investment (people and tools).»

Quello che è emerso quest'anno è che «I social non sono più soltanto i luoghi privilegiati delle conversazioni e delle strategie di content marketing ma sono ormai a pieno titolo canali privilegiati di customer acquisition e remarketing.»³⁹ Ovvero, oltre alla costruzione e al mantenimento della relazione tra brand e consumatori, le imprese stanno acquisendo ormai la certezza che il più grande bacino per le vendite siano proprio gli ambienti social, del resto è lì che la maggioranza degli utenti naviga per la maggior parte del tempo.

³⁸ Cfr <https://www.semrush.com/blog/social-commerce-is-still-growing-facebook-pinterest-and-polyvore-case-study/?l=it>

³⁹ Come sta cambiando il mondo dei social media, <http://www.note.it/2016/05/27/social-commerce/> ultima visita: ottobre 2016

Secondo la ricerca sui maggiori trend digitali del 2015 effettuata da Globalwebindex (uno studio svolto in 34 mercati tra i principali al mondo somministrando circa 200.000 interviste) è assodato che i social-media rappresentano ormai un importante punto di contatto tra brand e consumatori, infatti tra questi ultimi un terzo (il 37% degli internet user) segue le pagine dei brand preferiti e altrettanti ormai li utilizzano come parte fondamentale del loro processo d'acquisto:

«There's no doubting that social media already acts as an important consumer touch-point for brands. Globally, over a third of internet users say they are “following” their favourite brands on social media and almost as many say they use social platforms as part of their purchase journey.»

Infatti il 30% degli utenti usa i social-network per cercare i prodotti desiderati e mediamente il 10% afferma che se ci fosse la possibilità di acquistarli direttamente lì, lo farebbe più volentieri. Ovviamente alcuni tra loro mostrano più entusiasmo di altri verso l'opzione, e questa tendenza è correlata al social-network più utilizzato: come mostra l'immagine, i più motivati a comprare direttamente dal social sono gli Snappchatter, che mostrano una percentuale del 22%, mentre gli ultimi sono gli utenti Facebook, con una percentuale di propensione che è circa la metà, ovvero l'11%; questo dato è facilmente spiegabile con la differente età media degli utilizzatori dei social-networks presi in esame: l'età media dell'utente Facebook è quasi doppia di quella di riferimento per Snapchat.

THE POTENTIAL OF SOCIAL COMMERCE

% who say a 'buy button' on a social network would motivate them to purchase

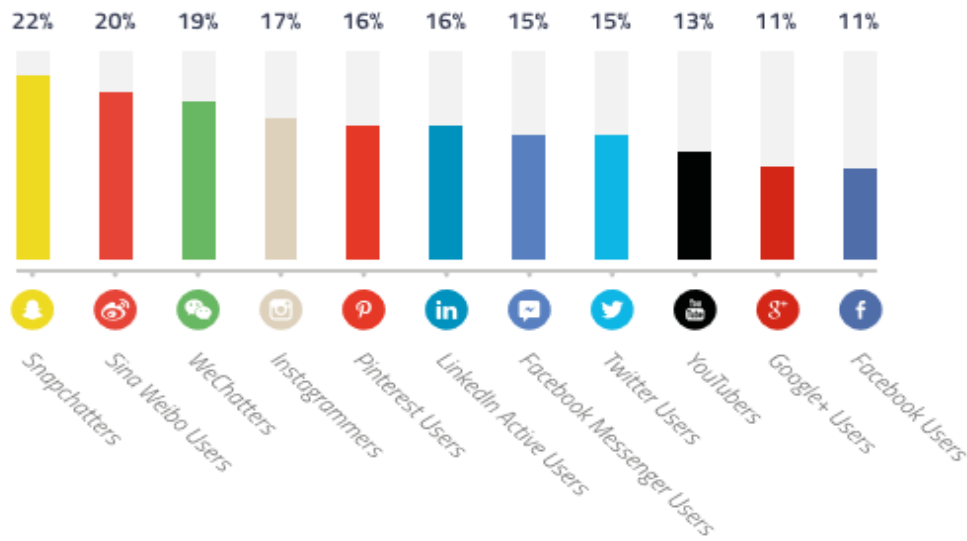
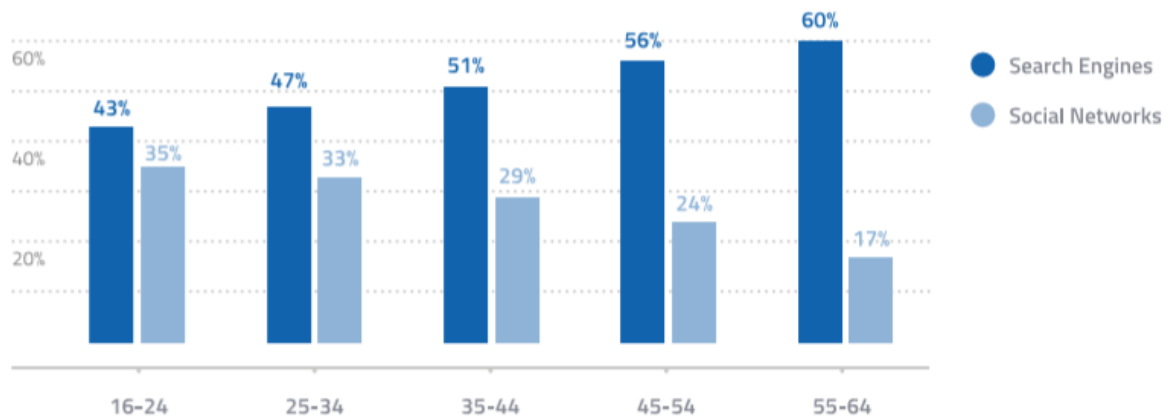


Figura 12, Potenzialità del social commerce, suddivisa per social network

Fonte: GlobalWebIndex

Un'altra tendenza rilevante messa in luce dallo studio, riguarda la graduale sostituzione della ricerca di un prodotto attraverso i motori di ricerca con la ricerca dello stesso all'interno di social-network e App. Infatti, in concomitanza alla grande diffusione che ha raggiunto la connessione mobile, anche gli strumenti di ricerca stanno subendo modifiche: con la grande maggioranza del tempo di navigazione trascorso su App, c'è un grande vantaggio nel cercare un oggetto direttamente al suo interno piuttosto che aprire una pagina separata per cercarlo con il classico browser. Dallo studio si è rilevato che questa abitudine si sta diffondendo in particolare tra i gruppi più giovani degli internet user e che la piattaforma in cui la tendenza sta prendendo più piede è Facebook. L'immagine mostra quanto siano diffusi l'utilizzo dei motori di ricerca o la ricerca all'interno dei social network, a seconda delle fasce d'età:

SEARCH ENGINES VS SOCIAL NETWORKS, BY AGE



Question: Which of the following online sources do you mainly use when you are actively looking for more information about brands, products, or services?
// Base: Internet Users aged 16-64 // Source: GlobalWebIndex Q2-Q3 2015

Figura 13, Ricerca tramite motori di ricerca e all'interno dei social network, per fasce d'età

Fonte: GlobalWebIndex

Questi dati dimostrano ancora una volta la rilevanza che stanno assumendo i social-network nell'intero processo d'acquisto, a partire dalla ricerca del prodotto. Se questo è il potenziale registrato nel 2015, con nuove ricerche dimostranti perché gli e-shopper cercano ispirazione per i loro prossimi acquisti su Facebook, Instagram e Twitter, sono in molti a non avere più alcun dubbio che il 2016 sarà l'anno in cui dalle ipotesi si passerà alla realtà, convertendo il potenziale in traffico reale e facendo dei social-network i nuovi marketplace.⁴⁰

Tra le varie ragioni del successo di tali consuetudini, anche la psicologia sociale ci può fornire molte risposte. Infatti secondo la disciplina, il successo del social-commerce si può ricondurre alla più ampia tendenza alla socializzazione dei processi d'acquisto che si è verificata nell'ultimo decennio. Nell'articolo “How

⁴⁰ <https://www.marketingweek.com/2016/03/23/social-commerce-how-willing-are-consumers-to-buy-through-social-media/> ultima visita: ottobre 2026

social commerce works: the social psychology of Social shopping” vengono analizzate in maniera molto chiara le ragioni di quello che viene definito un marketing con la M maiuscola, individuando come prima ragione del diffondersi dell'abitudine tra i consumatori, il fatto che il social-commerce rappresenta uno strumento perfetto per risolvere il problema del consumatore odierno, che si trova a doversi destreggiare in un oceano di possibilità per i propri acquisti:

«By providing online shoppers with useful tools to make better and more informed choices, social commerce helps shoppers do smart and savvy shopping. And in doing so, retailers can deliver expectation-beating shopper experiences that drive loyalty (purchase-repurchase) and advocacy (word of mouth).»

Oltre a semplificare il processo di decisione per il consumatore, il social-commerce rappresenta un'opportunità per le aziende di sfruttare il passaparola (word of mouth) degli utenti soddisfatti, facilitando il processo di ri-acquisto e la brand-awareness.

Ma oltre a questo, ciò che spiega molto bene perché il social-commerce ha tanto successo tra i consumatori è proprio basato sulle basi della psicologia sociale, come evidenzia il Dottor Paul Marsden:

«The most powerful reason why social-commerce makes commercial sense is a little less self-evident; it's based on the social psychology of social shopping [...]. Social-shopping harnesses the human capacity for social learning, learning from the knowledge and experience of others we know and/or trust. This social learning faculty is part of our social intelligence, the ability to understand and learn from each other and profit from social situations [...] But social shopping tools also work at a more fundamental level, by playing to cognitive biases in how people are influenced by people when shopping. In a nutshell, social psychology, the branch of psychology that deals with how people think about, influence, and relate to one another, has found that shoppers do what is popularly known as “thinslicing” when they are out of shopping. Thinslicing is a style of thinking (psychologists call it heuristic-thinking) that involves ignoring most of the information available, and instead using (slicing off) a few salient information cues, often social in nature, along with a set of simple, but usually smart mental

rules of thumb (known as heuristics) to make intuitive decisions.[...]Social shopping tools are powerful because they harness these heuristics to make purchase decision more likely.»

Ovvero, parafrasando le parole dello psicologo, il social-commerce funziona così bene in quanto fa leva sull'intelligenza sociale, ossia su quella capacità di apprendere e trarre profitto dalle conoscenze e dalle esperienze altrui; inoltre i meccanismi del social-commerce lavorano anche a livelli più profondi coinvolti nel processo decisionale del consumatore: è stato osservato che quando fanno shopping on-line, gli individui sono soliti adoperare processi di semplificazione (risparmio cognitivo) e spesso, nel tentativo di ignorare parte del sovraccarico informativo, si affidano a delle euristiche per compiere decisioni più rapide e intuitive. Sembra proprio che il potere del social-commerce sia nascosto proprio nel chiamare in causa queste euristiche, come ad esempio:

-“Follow the authority”: data la tendenza naturale a fidarsi dell'opinione di un esperto o di un'autorità in materia (ad esempio una Fashion blogger) il consumatore risparmia tempo ed energia affidandosi ai suoi gusti e/o opinioni;

-“Scarce stuff is good stuff”: il consumatore istintivamente assegna più valore ad un bene mano a mano che diventa meno disponibile, e parte del suo valore consiste nella possibilità di perderlo (su questa euristica fanno leva i venditori, quando, mentre un utente visualizza un item, segnalano che è appena stato acquistato da un altro acquirente e ne rimane solo uno, ad esempio);

-“Follow those you like”: abbiamo una naturale inclinazione nell'emulare le persone che ci piacciono, e quindi all'emulare anche i loro acquisti. Su questa euristica sono basate tutte quelle attività social come la condivisione con un network di riferimento, la richiesta di consigli in tempo reale ad un circolo selezionato, i feed degli altri utenti seguiti, gli eventi di vendite private a cui si può partecipare solo su iscrizione e altri.

Gli strumenti del social-commerce che sono maggiormente utilizzati per

stimolare queste euristiche nel processo di acquisto sono, ad esempio:

-pick-list e wish-list condivise

-popularity-list (ad esempio “i più popolari”, “i più cercati”, “i più commentati” e così via)

-recensioni e commenti di altri utenti attraverso vari social-network e simili.

I vantaggi di cui possono beneficiare le aziende nel social-commerce sono notevoli e tra di essi possiamo mettere in evidenza:

-opportunità di branding, spontaneamente alimentato dagli utenti soddisfatti

-opportunità di natura puramente economica come:

- incremento del flusso di traffico
- aumento del tasso di riacquisto
- riduzione dei costi per le analisi di mercato

Le nuove dinamiche dettate dai social hanno reso però necessaria un'evoluzione del fashion brand management, che mentre in precedenza era focalizzato sulla gestione del logo e dell'advertising oggi è più inerente alla gestione della relazione con il consumatore, che si articola nella experience di marca e nel controllo della percezione del brand.

Si determina quindi un passaggio da un transactional-marketing ad un relationship-marketing, caratterizzato dall'adozione di un'ottica consumercentric da parte delle aziende, in cui è il consumatore il vero protagonista sul mercato.

Lo scopo ultimo del social-commerce infatti più che di terminare la vendita è proprio quello di stimolare il dialogo tra azienda e consumatore, e di sviluppare, accrescere e coltivare la relazione con il consumatore affinché si verifichi il riacquisto basato su una relazione a lungo termine. Le aziende che vogliono partecipare a questo “gioco” devono accettare che oggi è il consumatore a dettarne le regole e che più di fedeltà del consumatore alla marca oggi si deve parlare di fedeltà al consumatore, ovvero della capacità di soddisfare le promesse

di marca in maniera eccellente e soprattutto di non tradire fiducia e aspettative del pubblico di riferimento. Infatti il potere di determinare chi conta sul mercato oggi è quasi tutto nelle mani del consumatore, che concorre alla co-creazione del valore di marca, ma anche alla sua stessa negazione. Ovvero, secondo Iacobelli

«Il rapporto è passato da un monologo “top down”, in cui era l'azienda che comunicava al mercato i propri valori e il proprio posizionamento, a un confronto più allargato e più intenso in cui chiunque può esprimere opinioni, criticare, esaltare, giudicare un marchio, una collezione, uno specifico prodotto, mettendo in discussione il valore e la reputazione del brand stesso»⁴¹

⁴¹ Iacobelli G., op. cit., p. 117

3.3 La Customer-experience nell'era del consumatore multicanale

La Customer-experience è un concetto in linea teorica molto semplice, ma che al suo interno racchiude moltissimi aspetti fondamentali per la gestione dell'intero business aziendale, dal momento che essa rappresenta tutto il processo di gestione del rapporto con il cliente.

Possiamo infatti definirla in maniera molto semplice come il modo in cui i clienti percepiscono ogni loro interazione con un'azienda o un brand.

L'insieme di tali interazioni, che avvengono in tutti i diversi “touchpoint”, letteralmente “punti di contatto”, a disposizione dell'azienda, costituiscono le tappe del “viaggio del Cliente”, altrimenti noto come Customer-journey, nella conoscenza e nell'esperienza con il brand.

Oggigiorno i punti di contatto tra azienda e cliente sono moltissimi, in quanto i contesti in cui essa può svilupparsi e gli strumenti di comunicazione attraverso cui può avvenire tale interazione si sono moltiplicati, ripercuotendosi quindi sul ciclo di sviluppo dell'intera Customer-experience e rendendolo più complesso.

Pertanto, in un'economia globalizzata in cui è sempre più difficile distinguersi, sarà proprio l'ottimizzazione dell'intera Customer-experience a giocare un ruolo chiave di differenziazione tra le aziende.

È fondamentale comprendere che quest'esperienza non si realizza solamente nel momento dell'acquisto, e quindi non bisogna commettere l'errore di assimilare il concetto di Customer-experience con quello di shopping-experience.

Il servizio offerto da un'azienda al cliente, infatti, inizia ben prima della fase di acquisto vera e propria e prosegue anche in seguito, in quella post-acquisto.

È molto importante quindi applicare lo stesso livello di cura e attenzione in ciascuna fase di questo ciclo per essere in grado di offrire al cliente un'esperienza

soddisfacente, gratificante e coinvolgente che sia nel complesso coerente con l'idea del brand.

Parimenti, non è raro che in molte aziende si tendesse, fino a non molto tempo fa, ad assimilare il concetto di Customer-experience a quello di Customer-care, inteso come quel servizio di assistenza post-vendita generalmente addetto alla gestione di reclami o problemi con il servizio o con il prodotto. Sicuramente una fase molto importante di gestione del cliente, che oggi può essere realizzata in real-time tramite mezzi diversi, grazie al supporto dei social (per esempio tramite Whatsapp o Twitter).

Tuttavia, è bene sottolineare che, spesso esso tale servizio tende ad essere sottovalutato nella vita aziendale, quando in realtà questo servizio riveste un'importanza basilare e andrebbe sfruttato al meglio in quanto parte fondamentale della Customer-experience: in un'impresa moderna, l'atteggiamento di semplice reazione alle rimostranze dei clienti dovrebbe essere il più possibile scongiurato attraverso azioni anticipatorie.

Nell'era digitale, infatti, un cliente poco entusiasta dell'esperienza con il brand, o peggio, insoddisfatto, può avere ripercussioni molto negative per il nome dell'azienda, in quanto ormai per i consumatori è consuetudine condividere la propria esperienza d'acquisto con la propria cerchia di contatti nel web. Un cliente deluso tenderà a sfogare l'insoddisfazione nel web e l'effetto risonanza può causare danni inestimabili: i feedback viaggiano velocemente e quelli negativi possono ripercuotersi istantaneamente con effetti catastrofici. Pertanto non solo è necessario gestire perfettamente in tempo reale questi episodi, ma anche saperli trasformare in opportunità di miglioramento.

Secondo questo punto di vista infatti si possono ipotizzare quattro fasi o stadi dell'assistenza al cliente:

- Servizio passivo: corrisponde all’atteggiamento descritto, resta in attesa di essere contattati dal cliente insoddisfatto attraverso il canale telefonico
- Servizio attivo: la fase precedente è affiancata dall’uso della casella di posta elettronica per rispondere alle richieste dei clienti; è presente la sezione FAQ nel sito dell’azienda
- Servizio pro-attivo: si passa dall’in-bound all’out-bound, contattando i clienti per monitorare il livello di Customer satisfaction
- Servizio eccellente: il servizio di assistenza si integra di strumenti di conoscenza dei clienti e, grazie al livello di tecnologia, genera occasioni di contatto e vendita⁴²

Il servizio al cliente, quindi, deve configurarsi come leva operativa differenziante, in quanto oggi, data l'ampia varietà di aziende che offrono beni o servizi simili (e grazie alla maggiore accessibilità di informazioni da parte dei consumatori) è sempre più facile avere a che fare con una tipologia di cliente più “infedele”, che, quando insoddisfatto, tende semplicemente a rivolgersi altrove per i prossimi acquisti.

Secondo le informazioni raccolte da *Newsandcustomerexperience.it*, The Gartner Group ha rilevato durante le proprie ricerche che quando un cliente decide di abbandonare un brand la motivazione risiede nel 67% dei casi in una cattiva esperienza con esso. È interessante apprendere che, tra questi, solo il 5% prima di abbandonarlo rivolge le sue lamentele direttamente all'azienda, pertanto l'assenza di feedback negativi da sola non può essere significato di soddisfazione dei clienti. Inoltre il 13% tra i consumatori, conseguentemente all'esperienza negativa, la racconterà ad almeno 15 persone; d'altro canto, in seguito ad un'esperienza positiva ben il 72% tende a condividerla con almeno sei persone.

⁴² Cfr, E. sacerdote, op. cit., p. 113

Secondo una ricerca condotta da Walker study, entro il 2020 l'86% dei clienti considererà la Customer experience il fattore più discriminante nella scelta di un brand rispetto ad un altro, ancor più della qualità del prodotto e del prezzo e che un cliente già fedele al brand solitamente effettua spese superiori del 67% rispetto ai nuovi clienti. Rispetto a tutte queste informazioni, va da sé che risulti conveniente per le aziende, sia in termini di fatturato che di reputazione, investire nel soddisfare le aspettative dei propri clienti prima ancora che nell'acquisirne di nuovi.⁴³

Non perdere i clienti, far sì che essi abbiano un'esperienza positiva e gratificante con l'azienda e infine fidelizzarli, sono fasi di un processo lungo, fatto di attenzioni e cure costanti, di cui le aziende debbono farsi carico con dedizione, e non solo reagendo alle critiche dei consumatori quando esse si presentano, bensì assumendo un atteggiamento proattivo, che non solo prevenga questi episodi, ma anche e soprattutto cercando di offrire un servizio sempre superiore alle aspettative del cliente.

Secondo H.Manning e K. Bodyne, la Customer-experience si può rappresentare come una piramide a tre livelli. Nel primo livello viene presa in considerazione la soddisfazione delle esigenze del cliente, nel secondo il grado di complessità dell'interazione e nell'ultimo si considera la piacevolezza di questa interazione e le emozioni generate dal contatto con il brand. Il primo livello è una condizione imprescindibile per la sopravvivenza sul mercato: saper soddisfare l'esigenza del cliente è infatti indispensabile, ma ovviamente, anche saperlo fare in maniera semplice, immediata e, possibilmente piacevole, rassicurante e, magari ludica, non sono elementi da trascurare per offrire al cliente un'esperienza con la marca che sia nel complesso soddisfacente e che possa essere impressa nella memoria in modo positivo, in modo da creare una relazione che porti a interazioni e, quindi

⁴³ Cfr www.newsandcustomerexperience.it , ultima visita: ottobre 2016

acquisti, successivi e ripetuti nel tempo.⁴⁴

Citando Iacobelli

«la crescente importanza attribuita nel corso degli ultimi anni alla shopping experience, trae le sue motivazioni nel più ampio filone dell'experiential marketing, il cui focus primario è proprio la gestione della customer experience, intesa come gestione del rapporto con il cliente in tutte le sue fasi; per le imprese marketing-oriented e per le industrie miste e ad alto contenuto creativo, come la moda, l'affermarsi di queste teorie ha comportato un nuovo orientamento nei confronti del mercato. La presa di coscienza della continua perdita di efficacia dell'advertising tradizionale e delle “certezze” del modello classico del marketing mix, teso a interpretare il consumer behaviour e il processo di acquisto secondo logiche prettamente razionali e cognitive, ha dato spazio a letture che prendono in considerazione anche fattori emozionali e sensoriali, a loro volta influenzati (resi più complessi) da elementi di contesto: fisico, sociale e culturale. Seguendo questo approccio, le imprese della moda possono massimizzare l'appeal del brand, ponendo in essere degli interventi di marketing capaci di coprire tutti gli ambiti dell'esperienza. L'idea è che la creazione di valore si realizzi attraverso una Total Customer-experience, ovvero un'esperienza totale, generata attraverso molteplici canali di contatto con il consumatore, dalla quale derivano il vantaggio competitivo e la difendibilità del valore stesso.»⁴⁵

La Customer-experience risulta una questione molto delicata anche per queste motivazioni: si tratta di un'esperienza fortemente soggettiva che dipende da molteplici fattori ambientali ed emozionali, e che proprio per questa ragione deve essere osservata, curata, migliorata in chiave strategica e operativa ma non è completamente nelle mani dell'azienda, dal momento che è comunque il risultato delle azioni aziendali combinate alle emozioni vissute dal cliente.

Infatti, sempre secondo Iacobelli

«Va detto che la consumer experience, ricercata dalle imprese, non è propriamente governata da queste ma è il risultato del vissuto personale

⁴⁴ www.cmimagazine.it, rivista on-line, numero gennaio/febbraio 2013, ultima visita: ottobre 2016

⁴⁵ G.Iacobelli, op.cit., pp. 26-27

dei consumatori; già da tempo vi sono interpretazioni che vedono i consumatori come partner con i quali non si interagisce con meccanismi di persuasione ma di interfusione, fondati su una base comune di valori e di simboli.»⁴⁶

In questo senso possiamo affermare che essendo entrati a pieno titolo nell'Era del consumatore, in cui non solo si sono modificati i rapporti tra i vari attori presenti sul mercato, ma il valore stesso del brand è determinato in buona parte dal consumatore, molto più esigente e selettivo è necessario per le aziende assumere un'ottica Consumer-centric, fortemente orientata al servizio al consumatore.

Questo spiega anche come non si possa pensare di ottenere il massimo consenso tramite una singola azione, ma si debba partire molto più da lontano e soprattutto operare con una visione di lungo periodo alla cui base si ponga la ricerca del rapporto continuativo con la propria clientela, fondato, possibilmente, attorno ad una base di valori e interessi comuni.

3.3.1 Tecnologie in supporto alla moderna Customer-experience

Come abbiamo osservato, la Total Customer-experience, intesa come orientamento al cliente come leva fondamentale del business moderno, si realizza attraverso tutte le fasi di contatto tra azienda e consumatore:

- prima dell'acquisto
- durante la shopping-experience
- nella fase post-vendita

⁴⁶ *Ibidem*

Ma come le moderne tecnologie possono aiutare oggi a realizzare ed ottimizzare questa Total Customer-experience?

Sono veramente moltissime le opportunità che le tecnologie offrono alle imprese in supporto al processo della conoscenza del mercato e al soddisfacimento delle esigenze dei consumatori, e possono farlo in ciascuna di queste fasi.

La prima grande opportunità è rappresentata dal modo in cui le tecnologie possono aiutare a conoscere il mercato e il singolo consumatore, attraverso i Big Data. Infatti, l'enorme quantità di informazioni eterogenee che si possono ricavare sul cliente, rappresentano una risorsa immensa: se raccolti e interpretati nella maniera ottimale, permettono all'azienda di offrire un'esperienza tagliata su misura non solo per il mercato, ma per quel singolo consumatore, realizzando una single Customer-view. Questa opportunità di conoscenza del cliente approfondita può essere utile in tutte le fasi della Customer-experience, quindi sia per acquisire nuovi clienti, attraverso dati esterni, sia per curare la relazione con i clienti già acquisiti, sia per migliorare il processo di vendita (attraverso l'up-selling o il cross-selling) sia eventualmente per recuperare i clienti non più attivi.

Saper interpretare la mole di dati che circolano oggi nel web e dotarsi degli strumenti per tradurli in informazioni da analizzare ed utilizzare poi in maniera operativa in supporto all'experience è la grande sfida delle aziende odierne, che tuttavia richiede un rinnovamento del ciclo operativo, in direzione di una *Data driven Customer experience*.

Il paradigma delle 4V ci aiuta a riassumere in maniera concisa l'impatto dei Big Data sulle aziende:

- Volume: la quantità dei dati che si possono raccogliere
- Varietà: i dati sono di molte tipologie differenti (strutturati e non strutturati,

testuali, visivi, interni all'azienda oppure esterni e così via) e offrono quindi molte opportunità di lettura e approfondimento di consumatore e mercato, soprattutto se utilizzati in maniera incrociata

- Velocità: i dati viaggiano continuamente attraverso la rete e possono essere raccolti in brevissimo tempo (fino al real time)
- Valore: è chiaro che alcuni dati possano avere più valore di altri, è importante quindi dotarsi di strumenti e personale in grado di saperli discriminare e analizzare ⁴⁷

Non sono solo i dati transazionali (relativi agli acquisti) a fornire indicazioni importanti per l'azienda: anzi, si potrebbe dire che proprio sui dati relativi alle transazioni non effettuate, per esempio sui carrelli riempiti nello store on-line e poi abbandonati, o sulle pagine del sito visitate, o relativi ai like nelle foto delle pagine social delle aziende, che si dovrebbe investire con attività di remarketing. Ma è soprattutto in attraverso un'ottica integrata, cioè incrociando quanti più dati di provenienza e tipologia diverse, che l'azienda può trarre il massimo beneficio e avvicinarsi quanto più possibile alla conoscenza degli utenti con cui entrano in contatto.

Ecco che una delle priorità assolute che si presentano oggi nell'agenda dell'azienda che voglia restare competitiva è di dotarsi di strumenti (e personale) efficienti per raccogliere, analizzare e interpretare i data, che sono stati definiti metaforicamente, il “petrolio dell'era digitale”, ovvero una fonte preziosa che, tuttavia, necessita di processi di raffinazione per essere utilizzata al pieno delle sue potenzialità.

Operando in questo modo si può arrivare a progettare un'esperienza unica, la cui chiave strategica per distinguersi sul mercato arriva grazie alla possibilità della

⁴⁷ Cfr www.newsandcustomerexperience.it, ultima visita: ottobre 2016

personalizzazione, che risulta una variabile sempre più decisiva per soddisfare le esigenze dell'utente in maniera ottimale.

Una personalizzazione che possiamo intendere sia come la proposta di prodotti selezionati appositamente per uno specifico consumatore e le conseguenti azioni di marketing personalizzate, come l'invio di comunicazioni che contengano proposte, offerte speciali, segnalazioni di un certo prodotto scontato che si reputa interessante per quel consumatore sulla base dei suoi gusti (realizzate proprio grazie ai dati di navigazione di quell'utente, attraverso l'analisi delle sue ricerche o dei suoi acquisti precedenti, o delle wish-list salvate, ma anche in riferimento alle visite in negozio) oppure come la possibilità di realizzazione di prodotti personalizzati dall'utente attraverso la customerization, ossia la personalizzazione dell'offerta guidata dal cliente (una possibilità offerta con successo da moltissime aziende del settore, che tuttavia non approfondiremo in questa sede in quanto ci concentriamo sulle dinamiche di vendita e acquisto piuttosto che sul prodotto).

Prendendo in considerazione in maniera concreta la personalizzazione nell'approccio con il cliente, un ruolo importante è offerto dalla tecnologia dei Beacon. I Beacon sono una tecnologia piuttosto recente che sta iniziando ad essere utilizzata da brand internazionali dell'abbigliamento per offrire quel tipo di interazione personalizzata che abbiamo appena descritto.

Si tratta, nello specifico, di micro trasmettitori basati su tecnologia Bluetooth Low Energy, autonomi da fonti energetiche, senza cavi, con la funzione di emettere segnali in grado di veicolare contenuti o proporre interazioni. Questi oggetti possono dunque essere applicati in un luogo fisico ed essere programmati in modo tale che il loro raggio di trasmissione, con i relativi contenuti, raggiunga gli altri dispositivi (generalmente gli smartphone) in prossimità di quel luogo, purché in quei dispositivi sia installata la App di riferimento in grado di

codificarli e trasformarli in notifiche push. Questa tecnologia permette di tracciare i movimenti dei clienti, consentendo all'azienda che li ha installati di sapere quando un cliente è in prossimità dello store, quando entra (e poter offrire quindi un messaggio di benvenuto personalizzato), in che aree sosta più a lungo, i prodotti di maggior interesse e così via. Inoltre, riguardo l'invio dei contenuti, essi possono essere programmati secondo un calendario editoriale preciso associato a ciascun dispositivo, quindi il contenuto può variare in base alla zona, oppure essere riprogrammato in qualsiasi momento.

I Beacon sono considerati oggi tanto interessanti ai fini della comunicazione personalizzata con il consumatore proprio perché, in sostanza, rappresentano un ponte tra il mondo fisico e quello digitale.

Tra i primi ad utilizzare questa tecnologia nel settore dell'abbigliamento ci furono l'americana catena di grandi magazzini Macy's che iniziò a testarla a fine 2013 (a fine 2014 aveva introdotto circa 4000 dispositivi in oltre 786 negozi americani) e American Eagle agli inizi del 2014, sfruttandoli in particolare per la gestione di incentivi collegati alle gift card o alle fidelity card.⁴⁸

In Europa, dal 2014, l'intera via di Regent Street, in concomitanza al piano di riqualificazione della zona, è stata la prima via europea ad aver introdotto la tecnologia dei Beacon nei propri punti vendita. L'iniziativa non è stata frutto di singoli brand o negozianti ma proviene dalla Regent Street Association, ed ha portato ad ottimi riscontri come un incremento del engagement medio del 35% e una risposta alle offerte speciali di dieci volte superiore.⁴⁹

Ora i beacon cominciano a diffondersi e configurarsi come una delle possibilità più interessanti offerte dalla tecnologia per realizzare proposte di real time

⁴⁸ www.digitalchannel.com, num. gennaio 2013, ultima visita: ottobre 2016

⁴⁹ www.digitalchannel.com, num. settembre 2016, ultima visita: ottobre 2016

marketing o di marketing di prossimità, offrendo il modo di dialogare con il cliente in maniera personalizzata e in tempo reale, in modo contestuale al luogo in cui egli si trova in un dato momento. Questa tecnologia si configura quindi come una maniera concreta e a portata delle aziende per integrare il retail tradizionale con il canale digitale, ed avviare quell'opera d'integrazione tra canali che sempre più il mercato del consumatore contemporaneo va ricercando. Infatti, uno degli errori che l'azienda moderna non dovrebbe più commettere è quello di continuare a considerare separatamente i propri canali di interazione con il consumatore: bisogna superare il concetto ormai datato di “realtà digitale”, in quanto il digitale di fatto fa parte della nostra realtà quotidiana e non esistono linee di separazione nette tra questa realtà e quella fisica. I consumatori dimostrano con i loro comportamenti di acquisto, ancor prima delle aziende, che le due realtà entrano in interazione continuamente: operare in tutti i canali creando ponti di comunicazione e cooperazione tra essi è la chiave per vincere in questa nuova realtà ibrida.

In secondo luogo, prendiamo in considerazione l'opportunità che le tecnologie offrono nel fare la differenza nel momento vero e proprio della shopping-experience, sia all'interno dello store brick & mortar che nell'e-shop.

Per quanto riguarda l'on-line shopping-experience, di primaria importanza risultano essere l'usabilità della piattaforma scelta per l'e-commerce, la velocità di caricamento delle pagine e la sicurezza nei sistemi di pagamento.

In relazione allo sviluppo di tecnologie che possano migliorare l'on-line shopping-experience, numerosi sono stati gli studi sul tema che sono stati sfruttati per lo sviluppo di software evoluti come L'Image Interactivity Technology(IIT) che hanno permesso di ridurre sensibilmente una delle principali criticità del canale on-line, ovvero quello relativo all'impossibilità di provare i capi di abbigliamento, che si è configurato come un aspetto critico di

grande importanza per i clienti. Attraverso l'utilizzo della modellazione virtuale 3D molti grandi retailers (come H&M, Adidas e Speedo, per citarne alcuni) hanno dato la possibilità ai propri clienti di creare modelli virtuali su cui provare i capi d'abbigliamento e poterli visualizzare dalle diverse angolazioni e hanno riscontrato incrementi nel fatturato del canale on-line, oltre che un maggior traffico negli store virtuali. Un altro problema nello shopping digitale è quello relativo alla difficoltà che spesso si riscontra nello scegliere la taglia, in quanto è noto come spesso la vestibilità possa essere diversa a seconda della casa produttrice. Per rendere più agevole la scelta molte tra le aziende rendono disponibili alcune tabelle di conversione delle taglie e si ritiene che in futuro troveranno sempre maggior impiego strumenti di calcolo automatizzato sulla base dell'inserimento dei propri dati di altezza, peso e misure oppure strumenti di scannerizzazione integrati agli smartphone. Gli strumenti messi a disposizione dai software di *augmented reality* già da tempo permettono di effettuare rapidamente una scansione 3D del corpo e rilevarne le misure in un camerino apposito, e le più recenti evoluzioni danno la possibilità di farlo anche attraverso applicazioni particolari dalle web-cam del proprio personal-computer o del proprio smartphone. Queste applicazioni fungono come dei camerini virtuali, o meglio degli specchi virtuali, in quanto permettono all'utente di provare virtualmente il capo, come se anziché essere di fronte ad uno schermo si trovasse davanti allo specchio della cabina-prova.⁵⁰

Tra i primi sperimentatori degli strumenti di *augmented reality* applicati al proprio catalogo e-commerce ci sono i brand di occhiali (tra cui RayBan) in quanto è stato osservato quanta ritrosia ci sia ad acquistarli senza poterli provare, nonostante i prezzi molto vantaggiosi a cui si possono acquistare on-line; degna di nota l'app di glasses.com, che tramite una tecnologia di scanning

⁵⁰ G. Iacobelli, op.cit., p.81

tridimensionale del viso, permette di simulare l'atto di prova sul volto virtuale dell'utente, con un effetto molto realistico e in più la possibilità di condividere la prova tramite social-network e fruttare quindi tutte le opportunità offerte dal social-shopping.

Questo tipo di tecnologie sono molto importanti in quanto da un lato permettono di ridurre la sensazione di scarsa conoscenza del prodotto che non può essere provato, visualizzandolo da ogni prospettiva desiderata e riducendo così il senso di immaterialità del mezzo, dall'altro sopperiscono i limiti del mezzo introducendo un aspetto ludico, che può stimolare l'utente tramite il meccanismo di gioco a passare più tempo nello store virtuale, e l'esperienza può risultare talvolta anche più coinvolgente della tradizionale prova nei camerini degli store. Ovviamente le emozioni che vengono chiamate in causa nell'experience on-line e nell'experience fisica sono diverse, ma il punto è proprio capire quali meglio si prestino per il fine a seconda del canale e fare leva su quelle per ottimizzare l'esperienza di acquisto.

Per quanto riguarda la shopping-experience nel punto vendita possiamo affermare senza troppi dubbi che per il settore d'interesse essa riveste (e continuerà a rivestire) ancora un momento centrale, perciò la tecnologia integrata negli store rappresenta una grande opportunità per aumentare la creazione di valore aggiunto all'esperienza. Le persone continuano e continueranno a effettuare acquisti nel tradizionale negozio, in quanto esso risponde a bisogni di immediatezza (posso portare subito a casa il bene che ho scelto e a confronto, in alcune situazioni, anche la consegna in un giorno lavorativo può sembrare lunga) e servizio aggiunto personale (inteso come lo scambio che si genera con il personale di vendita).

Al contrario di quel che molte aziende di retail hanno temuto nella fase di espansione massima dell'e-commerce, ovvero che si andasse in una direzione di

scomparsa del punto vendita fisico

«Il settore fashion & luxury resta fortemente legato alla centralità del negozio fisico non solo per la vendita del prodotto ma anche per la vendita degli intangible, quali la comunicazione dei valori del brand, la percezione degli elementi di qualità, stile e design che caratterizzano il prodotto, e certamente, l'ascolto e la personalizzazione della relazione con il cliente. Per questo motivo i nuovi canali rappresentano non una sovrapposizione o un'alternativa ma un completamento del punto vendita fisico in termini di nuove opportunità di vendita e di esperienza di avvicinamento e di valutazione sia del prodotto che del brand più sofisticata, coinvolgente e completa.»⁵¹

A questo punto, quando il cliente si rivolge allo store alla ricerca di quel servizio aggiunto, il brand deve essere in grado di garantire il livello di experience che oggi il cliente si aspetta. Questo significa un servizio impeccabile (soprattutto nei beni di alta e altissima gamma) garantito da personale realmente qualificato e formato, ma soprattutto, personalizzazione e supporto.

Un'opportunità in questo senso arriva dalle tecnologie implementabili negli store, che se utilizzate a questo scopo possono aiutare a rendere l'esperienza nel punto vendita un momento di brand-building e Customer-value.

Le più diffuse tecnologie digitali sono utilizzate nei punti vendita per integrare offline e online experience, e, oltre ai già citati Beacon, sono rappresentate principalmente da:

- store locator & stock visibility: accessibili da mobile App o da chioschi interattivi presso lo store, consentono di individuare il prodotto desiderato nel punto vendita più vicino
- tablet o mobile in supporto al personale di vendita
- chioschi interattivi: offrono al cliente la possibilità di coniugare

⁵¹ G. Iacobelli, op. cit., p.112

l'esperienza on-line e offline all'interno dello store in autonomia

- QR-code: una tecnologia ormai consolidata nel retail che consente, tramite la scannerizzazione effettuata da smartphone l'accesso alle informazioni sul prodotto; interessante quando utilizzati sui prodotti in vetrina, consentono al cliente di riconoscere un prodotto anche negli orari di chiusura ed effettuare così l'acquisto on-line
- vetrine interattive: di forte impatto sul cliente, utilizzate per generare traffico nel punto vendita

3.3.2 Il consumatore multicanale e le imprese verso l'omnicanalità

Dalle analisi svolte sinora, siamo quindi giunti alla conclusione che per avere successo sul mercato, l'orientamento al cliente oggi non può che essere totale e deve offrire un'esperienza di marca coerente, prescindendo dal canale tramite cui avviene il contatto o lo scambio.

L'attenzione si sta sempre più spostando dalla valutazione delle opportunità offerte dai vari canali e dalla scelta se implementarli o meno nella strategia aziendale alla consapevolezza che il consumatore in realtà li utilizza tutti, in maniera complementare oppure arbitraria e imprevedibile. Ecco che, non potendo prevedere dove e come vorrà informarsi su un nostro prodotto oppure acquistarlo, è sempre più necessario essere adeguatamente presenti in ognuno di essi. Non solo: è necessario comprendere come i diversi canali debbano essere integrati e operare per la realizzazione della medesima brand experience, in modo che tutti concorrano ad accrescere la brand-awareness, insomma muoversi sempre più verso una strategia di omnicanalità.

Definiamo omnicanalità come:

«la capacità di un'azienda di definire, progettare, implementare e gestire in modo armonico e coerente la Customer-experience dando ai propri clienti la possibilità di muoversi, durante uno stesso processo d'acquisto, tra i diversi canali messi a disposizione; ciò non significa che per l'azienda tutti i canali abbiano la stessa importanza, ma che debbano essere tutti attentamente gestiti avendo un unico obiettivo: la soddisfazione del cliente.»⁵²

È il consumatore che lo chiede attraverso i suoi comportamenti di acquisto.

Le sue aspettative riguardo la shopping-experience, infatti, sono molto elevate e

⁵² M. Bettucci, I. D'Amato, A.Perego, E.Pozzoli, *Omnicanalità. Assicurare continuità all'esperienza del cliente*, Egea, 2016, p. 7

sono il frutto di una costante evoluzione. Il consumatore contemporaneo sviluppa il suo percorso d'acquisto attraverso una molteplicità di touchpoint e ritiene già superato il confine che separa il mondo fisico dal digitale: si aspetta che anche le aziende ragionino con la stessa ottica, offrendogli la stessa performance di experience in ognuno dei touchpoint, senza più operare distinzioni, garantendo l'opportunità di un'esperienza seamless, ovvero senza soluzioni di continuità, che possa realizzarsi in maniera integrata attraverso i diversi canali.

Come abbiamo osservato sinora, nel suo percorso d'acquisto il consumatore può rivolgersi a molteplici canali di contatto e/o acquisto, che distinguiamo in:

- Canali off-line o fisici: gli store di varia tipologia (DOS o multibrand), call-centre aziendali, uffici;
- Canali on-line: e-commerce gestito dall'azienda, e-commerce marketplace, app, social-network, sito istituzionale eccetera.

Oggigiorno, il consumatore ha dimostrato di destreggiarsi tra questi punti di contatto continuamente, anche nello stesso processo d'acquisto, ritagliandosene uno sulla misura delle sue personali esigenze.

Ad esempio può recarsi in un negozio per osservare, provare e toccare con mano un prodotto per poi decidere di acquistarlo on-line in concomitanza di un'offerta più vantaggiosa (il già citato fenomeno dello showrooming), oppure il contrario: cercare un prodotto nel vasto assortimento on-line, informarsi cercando informazioni o recensioni di altri utenti e poi andare nello store fisico per concludere l'acquisto, in maniera di portarlo a casa subito (il cosiddetto fenomeno del web-rooming, ovvero utilizzare il web come una vetrina). Oppure ancora, può effettuare un acquisto on-line e trovare, tramite l'applicazione storelocator il punto vendita più vicino alla sua posizione per ritirarlo tramite l'opzione click & collect e così via.

«Essere «omnichannel» è ormai naturale per i clienti: utilizzare contemporaneamente, in modo intercambiabile e complementare, senza soluzioni di continuità, i canali on-line e i canali offline/fisici è una consuetudine. [...] I clienti, però, non si accontentano di interagire con l'azienda nei diversi punti di contatto; l'esperienza è più alta: vogliono ritrovare in ognuno di essi la stessa Customer-experience e la stessa brand experience.»⁵³

Come abbiamo analizzato nei capitoli precedenti, ci sono delle specificità ben precise per ciascun canale di acquisto o di contatto, ed è comprensibile che il consumatore moderno, sempre più smart, non intenda rinunciare a nessuna di esse ma anzi trarne il massimo vantaggio possibile; questa è la ragione per cui si è portati a pensare, ragionevolmente, che nessun canale possa sostituire l'altro, né che sia possibile che essi operino, come è stato fatto sinora, secondo una gestione a canali separati.

Secondo la ricerca sull'omnicanalità 2016 realizzata da Nielsen, il 60% della popolazione al di sopra dei 14 anni d'età perfeziona il processo d'acquisto attraverso un mix di touchpoint tradizionali e digitali.

Il numero di info-shopper (tutti coloro che utilizzano la rete per cercare informazioni su un prodotto ma poi acquistano off-line) è nettamente inferiore a quello degli e-shopper: sono 11 milioni (il 35% degli internauti italiani) contro 20,5 milioni di e-shopper (il 65% degli utenti internet), che invece hanno dichiarato di aver preferito il canale on-line al punto vendita fisico. Bisogna tenere in considerazione che anche il fenomeno dell'info-shopping è rilevante: si tratta comunque di uno strumento che incrementa il flusso verso il negozio e le vendite, pertanto in un'ottica integrata è funzionale. Infatti

«secondo una ricerca di Forrester del 2015, il canale on-line non ha rilevanza soltanto come business autonomo, ma anche come “generatore di traffico” verso i negozi fisici: si prevede che in Europa circa il 40% delle

⁵³ *Ibidem*

vendite nei negozi fisici nel 2020 sarà influenzato dalla strategia omnicanale e dall'uso del sito web da parte delle aziende, e che, dal 2015 al 2020, le web-influenced sales cresceranno del 9%.»⁵⁴

La ricerca di Nielsen ha quindi riscontrato una realtà in cui la multicanalità ha cessato di rappresentare un fattore occasionale o opzionale all'interno della Customer-journey, in cui i consumatori sono evoluti nell'utilizzo delle tecnologie e sono abituati a vivere gli acquisti in una logica everywhere (mobile) e in un'ottica seamless, ovvero come un ambiente unico composto da una molteplicità di canali a cui attingere.

D'altronde «La relazione tra il mondo del retail materiale (il punto vendita) e l'e-commerce è oggi sempre più forte, tanto da creare il nuovo concetto di “acquirente flessibile”, per questo nuovo consumatore il confine tra economia tradizionale ed economia digitale è totalmente labile.»⁵⁵

Per rispondere a questa esigenza manifesta del cliente e aumentare i possibili punti di contatto (e di conseguenza le possibili vendite) sempre più sono le imprese che si spingono verso la strada dell'omnicanalità.

L'omnicanalità come strategia aziendale è un fenomeno recente, in cui le aziende che hanno attualmente deciso di seguire questa strada procedono per intuizione e tentativi sperimentali, pertanto è ancora una realtà nascente, i cui dibattimenti non sono ugualmente concordi in merito alle strategie da seguire per ottimizzare tale processo.

Tuttavia gli studi svolti sinora e le ricerche sui consumatori e sui mercati globali portano a credere che proprio lo sviluppo dell'omnicanalità sarà uno dei principali driver di crescita delle imprese nel futuro.⁵⁶

⁵⁴ Ivi, p. 13

⁵⁵ E. Sacerdote, *op. cit.*, pp 106-107

⁵⁶ M. Bettucci, I. D'Amato, A.Perego, E.Pozzoli, *op.cit.*, p. 7

Capitolo 4

Ovs: il fast-fashion italiano verso l'omnicanalità.

4.1 Origini e sviluppi del marchio Ovs

Il marchio Ovs spa è un gruppo leader del fast-fashion italiano che crea, realizza e distribuisce su territorio nazionale e estero collezioni per donna, uomo e bambino.

Il brand Ovs è figlio dello storico gruppo veneziano Coin.

Quest'ultimo, nato dalla tradizione mercantile italiana di Vittorio Coin, dopo aver aperto il suo primo negozio di biancheria e tessuti a Mirano nel 1926, diede vita ai magazzini Coin, la prima catena di negozi italiana che offriva l'alternativa accessibile alle classiche boutique, pur garantendo prodotti di qualità. In breve tempo questi divennero la prima catena di negozi italiani di prodotti per la persona e per la casa e fine anni '60 vantavano un'espansione capillare sul territorio con la presenza nelle principali province italiane.

Proprio alla fine di quel decennio ebbe origine il gruppo Oviessa: dai grandi magazzini Coin nacquero le Coinette, ideati per coprire le zone in cui non erano presenti i negozi Coin, come la periferia delle grandi città o i piccoli e medi centri. Dalle Coinette nacquero i Magazzini Oviessa, letteralmente "Organizzazione vendite speciali", in quanto proponevano a prezzo di svendita le rimanenze del gruppo principale; nel 1972 divennero divisione autonoma e sviluppano il modello di vendita del grande magazzino.



Figura 14, Fonte:
<http://www.gruppocoin.it/paginas/storia>

Per il gruppo gli anni Novanta risultano una tappa fondamentale per la storia aziendale in quanto in questo periodo l'azienda passa

da una gestione prettamente familiare ad un'impostazione di tipo manageriale, che favorirà l'affermazione del gruppo in Italia, attraverso una serie di operazioni strategiche; tra queste l'acquisizione della catena di negozi La Standa, che verranno convertiti in Oviessa.

Dal 1999 il gruppo viene quotato positivamente in Borsa.

Dagli anni 2000 viene avviata un'espansione sul territorio estero a partire dalla Germania, dove molti punti vendita vengono convertiti in Oviessa.

Il 2005 risulta un momento cruciale per Oviessa: il ramo d'azienda inerente le attività di Ovs viene conferito dal gruppo Coin alla nuova società Oviessa S.r.l., controllata sempre dal gruppo Coin.

In seguito alla riorganizzazione manageriale che vede salire alla direzione Stefano Beraldo, viene stabilito un progetto di rinnovamento e crescita per l'insegna, che dal 2006 viene riposizionata sul mercato come Ovs industry: l'obiettivo è quello di distaccarsi dall'immagine precedente, con una nuova identità di marca caratterizzata da freschezza e spirito giovane ma comunque attaccata ai valori chiave di sempre (italianità e qualità accessibile a tutti).

Nella seconda metà degli anni 2000 continua il consolidamento del brand attraverso l'espansione all'estero, con l'apertura di 17 punti di vendita nei Paesi dell'Europa dell'Est e del Medio Oriente.

Nel 2010, il Gruppo Coin acquisisce il capitale sociale di Upim S.r.l., presente sul territorio nazionale con 135 negozi gestiti direttamente con il marchio UPIM e 15 negozi con il marchio BluKids, oltre ad una rete gestita in franchising con più di 200 negozi.

L'anno successivo, il 2011, Oviessa S.p.A. acquisisce da Unitessile S.p.A. il marchio IANA, abbigliamento e articoli per bambini, con 397 punti di vendita di cui 45 a gestione diretta e oltre 150 negozi in franchising, che durante il 2012 vengono convertiti prevalentemente in OVS Kids e Blu Kids.

Il 2013 l'azienda implementa il canale e-commerce nella strategia tramite il

portale www.ovs.it per l'Italia e www.ovs.es per la Spagna, una scelta decisiva per la fortuna del gruppo, che oltre a rinnovare il gruppo lo porterà anche a numerosi riconoscimenti per l'innovazione e la Customer-experience omnichannel.

Nell'aprile 2014 il Gruppo Coin ha scorporato il ramo societario di OVS, che dal 1 agosto 2014 è stato attribuito alla nuova società OVS S.p.A.

Il 2014 rappresenta un momento di svolta e rinnovamento significativo per il brand: l'accordo con Google enterprise segna l'affermazione della strategia volta all'integrazione tra retail tradizionale e digitale, sancendo la precisa volontà dell'azienda di continuare la sua strada verso la modernizzazione attraverso una strategia di digitalizzazione a 360 gradi. La strada percorsa da OVS porta la squadra ad essere riconosciuta come miglior webshop italiano quello stesso anno, attraverso il premio Innovative@retail Award, e nel 2015 ad ottenere l'Innovative Customer Experience di Demandware a Las Vegas.

4.2 Ovs oggi

Le strategie implementate nel corso degli ultimi anni hanno portato risultati positivi per la società, che si conferma leader italiano dell'abbigliamento per tutta la famiglia occupando una quota del 7,0% sul mercato, con una riconoscibilità stimata del 97%. (fonte Doxa)

La società Ovs SpA è quotata presso la Borsa italiana da marzo 2015 e ha chiuso l'anno con un fatturato superiore a 1,3 milioni di euro, in crescita del 7,5 % rispetto all'anno precedente.

Questi i principali dati (disponibili e scaricabili integralmente sul sito corporate dell'azienda) relativi all'andamento economico della società nel 2015:

- 1319,5 €/m vendite nette
- 169,6 €/m EBTDA

- 81,1 €/m reddito netto
- 7,0% quota di mercato

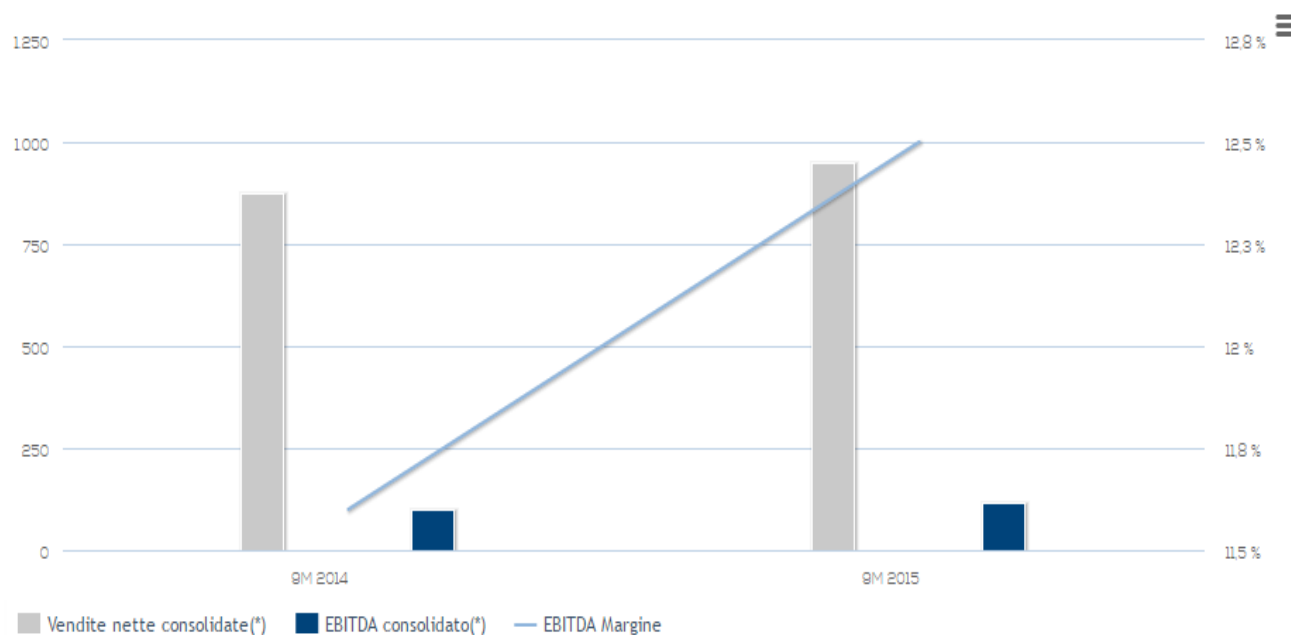


Figura 15, Highlights finanziari Ovs Industry.

Fonte: <http://www.ovscorporate.it/it/investor-relations/highlights-finanziari>

L'azienda è operativa sul mercato attraverso i punti vendita delle insegne commerciali Ovs (al cui interno si trova Ovs Kids, anche come punto vendita indipendente, il leader italiano dell'abbigliamento per bambino) ed Upim (che comprende il marchio Blu Kids), caratterizzati da diverse tipologie di store che si differenziano, sia per le strategie di gestione (possono essere controllati direttamente oppure tramite accordo franchising) sia in merito alla loro superficie. OVS attualmente è presente con circa 1270 punti vendita distribuiti su territorio nazionale ed estero (Europa, America Latina ed Asia).

Tramite lo store-locator disponibile sul sito web aziendale è possibile avere una panoramica completa della presenza globale di Ovs e localizzare il punto vendita più vicino alla nostra posizione:



Figura 16, Localizzatore degli store Ovs. Fonte <http://www.ovscorporate.it/it/trovanegozi>:

I punti vendita Ovs si trovano nei centri storici, nelle aree residenziali e all'interno dei centri commerciali con presenza capillare sul territorio italiano. Si tratta di ampi spazi moderni di grandi superficie (in media 1.100 m² per il full format mentre 150 m² per la divisione Ovs kids).

La rete retail è seguita da un team di visual merchandiser suddivisa per zone, che ne cura l'esposizione (disposizione dei prodotti e vetrine) in modo da allineare l'immagine aziendale.

La *Mission* è esplicitata dall'azienda stessa in questo modo:

“Dare a tutti ogni giorno la libertà di vestire con stile italiano, sempre al miglior prezzo possibile”

La Vision aziendale, ovvero i valori portanti su cui poggia il sistema di Ovs, è così riassunta:

- Manteniamo ciò che promettiamo
- Amiamo i nostri prodotti
- Valorizziamo la tua personalità
- Pensiamo a tutti
- Ti stiamo sempre vicini
- Ogni giorno cerchiamo nuove ispirazioni

Il modello operativo dell'azienda è quello ad integrazione verticale tipico della *fast-fashion industry* (analizzato nel capitolo primo) che prevede la gestione e il controllo di tutte le fasi da parte dell'azienda stessa, dallo sviluppo del prodotto alla sua immissione sul mercato nei propri punti vendita.

L'obiettivo della squadra di sviluppo prodotto è quello di creare prodotti con la tipica qualità italiana basandosi sull'analisi delle tendenze, al prezzo più competitivo sul mercato per essere accessibili a chiunque.

Il prodotto viene sviluppato da un team interno denominato "Ovs design area", formato da product manager, designer e merchandiser, che lavorano a contatto con l'area ricerca, spesso con la collaborazione di talenti selezionati da scuole di ogni parte del mondo e da designer internazionali. (a novembre verrà lanciata ad esempio la linea in collaborazione con Jean Paul Gaultier).

Nonostante sia una catena low-cost, la qualità fa parte dei valori del marchio e pertanto il Reparto qualità supervisiona la produzione affinché i prodotti risultino conformi sia ai requisiti aziendali che alla legislazione in materia di materiali e processi. Ad esempio per l'abbigliamento bambino e per i capi di intimo è garantito il controllo dei livelli di sostanze chimiche attraverso la certificazione

Oeko-Tex 100 classe I e II.

La supply-chain in Italia è servita dai magazzini di Milano e Piacenza e all'estero si organizza attraverso una rete di fornitori internazionali; all'interno della catena di fornitura circolano annualmente oltre 180 milioni di articoli, che vengono distribuiti ai punti vendita con cadenza giornaliera, a seconda delle esigenze specifiche.

Le divisioni operative estere prevedono una società interamente gestita ad Hong Kong ed uffici acquisti a Shanghai, Nuova Delhi, Dhaka e Istanbul, con circa 300 risorse impegnate in ricerca di fornitori, produzione e controllo qualità.

Oltre al controllo della qualità, il codice corporate governance di Ovs prevede norme precise in merito alla condotta dei fornitori e alle politiche ambientali degli stabilimenti di produttivi, che insieme al rispetto dei diritti dei lavoratori, la scelta di usare e commercializzare solo pellicce di tipo sintetico e quella di supportare cause ed iniziative di stampo umanitario (ad esempio il supporto a Telethon, Action Aid e Save the children) o sociale (tra queste i progetti contro il bullismo, ad esempio) rendono la società riconoscibile presso i propri stakeholder e i propri clienti come socialmente responsabile.

Il gruppo mantiene quindi la posizione di leader di mercato per la categoria retail in Italia, in particolare per il settore abbigliamento bambino, tanto che negli ultimi 4 anni ha ottenuto numerosi riconoscimenti nazionali ed esteri, tra cui il premio "Retailer of the Year" per alcune categorie di prodotto.

4.3 Il rinnovamento digital di Ovs

Da alcuni anni Ovs sta lavorando in una logica realmente multicanale, che vede affiancare il tradizionale retail alle soluzioni di e-commerce e mobile-commerce, muovendosi sempre più verso un'integrazione tra i diversi punti di contatto, con l'obiettivo di offrire un'esperienza omnichannel tagliata su misura del cliente.

L'azienda infatti ha interpretato l'omnicanalità come un'opportunità concreta di

realizzazione della propria mission, ovvero come la possibilità di rendere accessibile ad un pubblico sempre più vasto la sua proposta di moda democratica.⁵⁷

L'accordo con Google enterprise sancito il 26/05/2014 ha segnato una nuova era per la strategia di Ovs, che si sta configurando sempre più come una delle poche aziende italiane ad aver intrapreso con successo la strada verso l'omnicanalità.

La partnership con Google ha previsto un lavoro di rinnovamento su punti importanti, sia per quanto riguarda aspetti puramente gestionali, per esempio la comunicazione intraziendale, sia per ciò che riguarda l'implementazione delle tecnologie più moderne che possano migliorare l'experience del cliente (sia online che in store).

Tramite un progetto realizzato da Injenia, system integrator certificato dalla divisione enterprise di Google, si è avviato quindi un percorso di digital transformation a 360°, che ha previsto l'abbattimento delle barriere tra i diversi comparti aziendali rivoluzionando la comunicazione e i processi interni (tramite l'adozione di Google Apps for business), oltre alla creazione di un piano innovativo di digitalizzazione del retail per coinvolgere i consumatori e offrire un'esperienza d'acquisto innovativa attraverso l'implementazione di Google cloud platform, che permette lo sviluppo di App e nuove modalità di coinvolgimento interattive e Google Search Appliance per garantire servizi come il riconoscimento dei prodotti e la ricerca di taglie.

4.3.1 Il tech flagship store nell'experience Ovs

L'apertura del flagship store di via Dante a Milano il 29/05 di quello stesso anno, rappresenta un momento importante che secondo Monica Gagliardi, Responsabile eCommerce, CRM e Partnership del gruppo, rappresenta solo la

⁵⁷ M. Bettucci, I. D'Amato, A.Perego, E.Pozzoli, op.cit., p.32

punta di diamante di una strategia di “digital shopping experience, all’insegna dell’integrazione tra il canale fisico e quello digitale, volta ad offrire una Total Customer-experience innovativa e al passo con le esigenze del cliente contemporaneo.

Il progetto architettonico a cura di Vincenzo De Cotiis nasce con l’obiettivo di sottolineare il rinnovamento del marchio e si struttura su uno spazio di 900 m in una zona strategica del milanese (aperta al passaggio internazionale) che vede integrare elementi precedenti con nuovi codici espressivi.

Lo store coniuga gli elementi della tradizione del retail con la modernità delle ultime tecnologie, con l’ambizione di offrire un’esperienza multisensoriale che possa sfruttare gli aspetti ludici e di coinvolgimento dello shopping. La tecnologia qui si fonde con lo spazio fisico per incoraggiare il cliente a muoversi nel punto vendita e scoprire i prodotti.

Il punto forte è il *magic fitting room*, uno specchio che attraverso la App permette la visione a 360° con il capo in prova, con la possibilità di scattare la foto e di condividerla istantaneamente sui social, sfruttando così le dinamiche del social-shopping.

Gli addetti alle vendite, dotati di I-pad, possono essere contattati dai camerini

CERCHI UNA TAGLIA?



Non trovi la tua taglia in negozio? Scansiona il codice a barre per vedere i dettagli di un prodotto in tutte le sue varianti e scegli se acquistarlo su ovs.it, metterlo in wishlist o scoprire il negozio più vicino in cui trovarlo.

Figura 17, L'opzione "cerca una taglia".

Schermata dalla App Ovs

intelligenti, ad esempio per la richiesta di un'altra taglia del capo in prova, attraverso la scansione del QR-code effettuata con il proprio smartphone. Sono disponibili inoltre all'interno del punto vendita dei digital kiosk per operare autonomamente sfruttando le funzionalità messe a disposizione della App Ovs, ad esempio il "Cerca una taglia" che consente di verificare la disponibilità della taglia del prodotto desiderato presso un altro punto vendita della catena nel caso esso fosse esaurito, una funzione utile per il cliente in quanto viene stimato che il 30% di coloro i quali non concludono l'acquisto è dovuto proprio al non aver trovato la propria taglia, ma anche per l'azienda, in quanto riduce

l'impatto negativo degli stock-out.

Da luglio di quest'anno negli store è attivo il servizio di pagamento attraverso lo smartphone in modalità contactless, quindi sarà possibile pagare semplicemente avvicinando il cellulare al terminale POS o tramite una App.

Ovs sta anticipando i competitor, decidendo di proporre un'esperienza omnichannel moderna, per garantire maggiore interconnessione e servizio

aggiunto; i canali e le tecnologie digitali nella strategia di Ovs sono interpretati come ulteriori strumenti di contatto e engagement del cliente, in *un'ottica complementare* allo store; il negozio resta il centro della Customer-experience e l'obiettivo primario è quello di incentivare l'afflusso presso di esso.

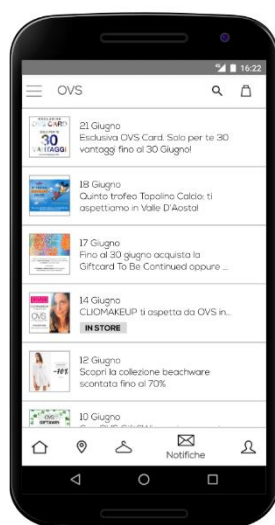
Attraverso le tecnologie è stato possibile ripensare la customer experience in quanto il contatto azienda-cliente non si consuma nel momento dell'acquisto in store (o attraverso l'e-commerce) ma può iniziare e proseguire anche fuori di esso con le modalità offerte dalla App.

La App per Ovs, infatti, rappresenta il filo conduttore dell'intera customer experience.

Essa è la chiave che apre le porte all'esperienza omnichannel Ovs, permettendo di accedere a servizi e funzionalità, quali:

- Catalogo prodotti
- E-commerce
- Wish-list
- Possibilità di condividere un prodotto tramite social (Facebook, Twitter) o inviarlo via mail
- Lettura QR-code relativo ai prodotti
- Store-locator che individua il punto vendita più vicino alla posizione in cui ci si trova
- Ricevere aggiornamenti e news inerenti al mondo Ovs e promozioni personalizzate

NOTIFICHE



Attiva le notifiche per essere sempre aggiornato sul mondo OVS e ricevere offerte e promozioni esclusive, fruibili online o nei negozi OVS e dedicate solo ai possessori di App.

Entra >

punti vendita).

Essa si integra inoltre coi dispositivi dello store, permettendo di fruire delle varie opzioni direttamente al suo interno: all'interno dello store infatti si possono mescolare elementi dell'experience fisica e di quella digitale, spaziando tra i diversi canali alla ricerca della shopping-experience su misura per noi.

La App nella strategia di Ovs rappresenta quindi il fondamentale punto di contatto tra azienda e consumatore in quanto attraverso questa si possono anche attivare i servizi di proximity marketing (grazie alle tecnologie Beacon presenti nei

Figura 18, Schermata dalla App Ovs

Capitolo 5

Yoox: il lusso digitalizzato

5.1 Origini e sviluppi: da startup a primo unicorno italiano

Yoox è il gruppo leader indiscusso del settore fashion & luxury on-line.

Definita anche l'Amazon della moda, è attualmente uno dei pochi giganti di Internet nati in Europa. È quasi impossibile parlare di e-commerce e di fashion, soprattutto nel nostro paese, senza fare riferimento al gruppo Yoox.

Con un valore di 3,8 miliardi, e un volume d'affari annuo stimato 1,3 miliardi di euro, la compagnia viene definita anche come il primo unicorno italiano, essendo la prima startup ad aver raggiunto il miliardo nel nostro Paese.

Il progetto di Yoox prese vita da un'idea dell'allora trentenne Federico Marchetti, che uscito dal Master in Business Administration alla Columbia University lasciò il suo lavoro da dipendente per tentare in tutti i modi di realizzare il suo obiettivo: portare la moda on-line, coniugando moda e Internet, facendosi interprete dei due mondi. Un'idea semplice, che oggi non ci sembra così strana, tutt'altro, ma in quegli anni era ancora un sogno che per la maggioranza degli imprenditori sembrava azzardato se non impossibile.

Proprio mentre l'economia collassava, gli investimenti si riducevano e molte delle dot.com nate in quegli anni crollavano insieme al Nasdaq (la Borsa americana per i titoli tecnologici), Marchetti bussava alle porte dei venture capitalist italiani alla ricerca dei finanziamenti per realizzare il progetto, ma nessuno azzardava ad investire su quello che al tempo sembrava solo un rischio.

Fu solo grazie all'investimento di 3miliardi di Elserino Piol, da molti definito come il “vero padre dell'Internet d'Italia”, che prima di allora aveva finanziato imprese come Tiscali e Vitaminic, che il progetto Yoox poté concretizzarsi e vedere la luce il 21 marzo 2000.

Il nome, scelto da Marchetti, rimanda ai simboli che in genetica indicano l'uomo e la donna, Y e X, mentre le due o stanno per 00, ad indicare il linguaggio binario su cui poggia lo scambio di informazioni in Internet. Il mondo maschile e femminile portati in Internet, attraverso l'universo della moda, il lato umano che si fonde con quello tecnologico.

Quella startup ambiziosa, che prese vita grazie al fundraising e alla tenacia di Marchetti, che mosse i suoi primi passi in un garage di Bologna, in breve tempo diventa un colosso della moda in Internet, riuscendo dove molti avevano fallito e arrivando dove nessuno avrebbe immaginato.

Nonostante gli inizi difficili, Yoox tiene duro e si avvia verso la missione dichiarata nel business plan: “diventare il leader mondiale del luxury fashion e-commerce”.

Nel 2003 YOOX Group entra nel mercato USA a seguito della Fondazione della YOOX CORPORATION.

Il fatturato cresce di anno in anno, insieme alle collaborazioni con i più grandi nomi del lusso. Nel 2009 Yoox viene valutata circa 95 milioni.

Dal 2015 grazie alla fusione con un altro leader dell'e-commerce, Net-a-Porter, la società diventa Yoox Net-a-Porter (YNAP S.p.A.). Alla guida della nuova società resta sempre Marchetti, mentre Natalie Massenet, ex capo di Net-a-porter, ne diventa presidente. Il 5 ottobre di quell'anno YNAP s.p.A. debutta a

Piazza Affari, sancendo il trionfo di un pezzo di digital economy italiana.⁵⁸

Un successo senza eguali che ha sancito una nuova era, perché di fatto Marchetti è riuscito a creare un business miliardario su cui prima nessuno avrebbe scommesso. Oggigiorno il comparto moda guida le vendite on-line e se questo è successo, buona parte del merito va riconosciuta all'italiana Yoox.

Oltre al valore monetario e alla crescita di fatturato costante, la compagnia può vantare numerosissime copertine di magazine mondiali e importanti riconoscimenti tra cui l'Oscar per l'e-commerce in Italia, conferitogli dal Ministero delle Attività Produttive nel 2004. Nel 2014 *Wired Uk* gli dedica una copertina dal titolo "Fashion goes tech", che da sola basterebbe a confermare di aver centrato l'obiettivo; lo stesso anno anche Il prestigioso concorso internazionale WebAward della Web Marketing Association assegna a thecorner.com il premio come Best Fashion Website. E infine il più recente premio Global E-Retailer of the Year award, attribuitogli lo scorso anno dal magazine americano dedicato all'e-commerce *The Internet Retailer* che lo ha inserito come unico player del luxury on-line nella classifica dei 100 big business on-line negli Stati Uniti⁵⁹.

5.2 Il business di Yoox

Yoox si è distinta in termini di business per essere riuscita a portare in rete, e ad un ottimo livello, la vendita di capi di abbigliamento di lusso.

Il gruppo è riuscito a sconfiggere in breve tempo le ritrosie sulla possibilità di vendere on-line prodotti considerati difficili, come erano reputati appunto gli

⁵⁸ Cfr <http://blog.startupitalia.eu/78558-20151008-yoox-billion-company-unicorno> ultima visita: novembre 2016

⁵⁹ Per maggiori informazioni sui riconoscimenti ottenuti si veda <http://www.yooxgroup.com/it/pages/who-we-are-2/awards-2/>

abiti di alta e altissima gamma fino ad allora. Infatti, a quel tempo, Internet non era giudicato un canale idoneo per vendere beni ad alto contenuto emozionale come l'abbigliamento; si pensava inoltre che il mezzo mal si prestasse allo scopo, per l'impossibilità di toccare e provare i capi, e per tutte le conseguenze del caso. Infatti, come analizzato nel capitolo 1, i primi approcci all'e-commerce dei grandi marchi della moda erano improntati più su una logica di vetrina.

Yoox invece è riuscita laddove i primi tentativi di e-commerce di brand fashion & luxury non sono arrivati, se non dopo molto tempo. Infatti già dopo due anni dal lancio della piattaforma e-commerce Yoox.com il 64% del fatturato arrivava da capi di abbigliamento luxury.

Questi i principali dati relativi al 2014:

- Ricavi netti: 1.272,3 milioni
- Ebitda: 106
- numero di visitatori unici al mese: 24,2 milioni
- numero di ordini: 5,8 milioni
- valore dell'ordine medio: 318 euro
- numero di clienti attivi: 2,1 milioni

L'attività di YOOX Group comprende:

- linea [Multimarca](#), che comprende gli on-line store del gruppo: [yoox.com](#), [thecorner.com](#), [shoescribe.com](#)
- linea [Monomarca](#), che comprende gli on-line store "Powered by YOOX Group"

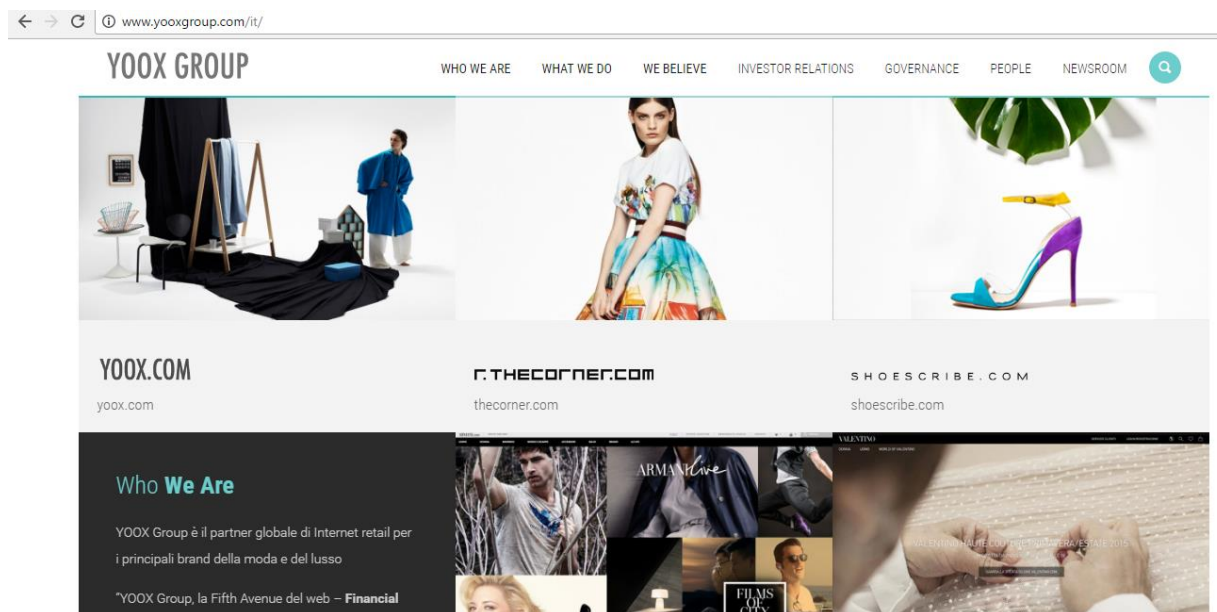


Figura 19, Fonte. www.yoox.com

Sarebbe riduttivo considerare Yoox un semplice marketplace di capi di lusso, per quanto ad una prima analisi essa chiami in causa la logica della vendita on-line multimarca, in quanto in realtà ci sono molte peculiarità che la rendono un'eccezione.

Per questo motivo e per altri che analizzeremo di seguito, Yoox è divenuta in breve tempo un punto di riferimento principale per il business on-line del settore moda.

5.2.1 L'offerta di Yoox: la chiave del suo successo

La chiave del successo di Yoox sta sicuramente nella sua offerta, infatti il gruppo propone una selezione infinita di prodotti di alta gamma e di stile, pezzi spesso introvabili altrove.

Nel corso del tempo l'offerta si è sempre più ampliata e il posizionamento del gruppo è cambiato: prima più vicino alla posizione di outlet on-line poi via via

verso quella di concept store digitale.

Oggi infatti si può definire come il primo concept store virtuale di lifestyle, indiscusso leader globale del settore.

Attraverso una continua ricerca mira ad offrire una selezione accurata di prodotti, che dall'abbigliamento si sono ampliati includendo sempre più categorie dello stile:

- scarpe, con la sezione apposita per quelle femminili Schoescribes.com, un ampio assortimento che spazia dai top designer a brand di ricerca e propone servizi esclusivi dedicati alle scarpe
- accessori
- oggetti di arte e design
- fotografie,
- libri e riviste.

La sezione thecorner.com, si presenta come una on-line boutique dedicata ad uno stile unico e distintivo, presenta un assortimento eclettico che spazia dai brand più prestigiosi agli stilisti d'avanguardia provenienti da tutto il mondo, attraverso mini-store dedicati.

Il gruppo si è allargato anche a collaborare con stilisti emergenti, con particolare interesse per il made in Italy, presentandone le creazioni in anteprima esclusiva, grazie a collezioni in edizione limitata disponibili solo su Yoox, sintomo di una chiara scelta che enfatizza il valore dell'innovazione, dell'apertura e della ricerca dello stile. Interessante anche l'apertura del gruppo ad includere una sezione per capi vintage rari ed esclusivi, che dimostra ancora una volta l'idea del fondatore che la vera moda è per sempre, e che risponde proprio a quell'esigenza di mix &

match del consumatore post-moderno di attingere qua e là nei suoi acquisti, mescolando vecchio e nuovo, luxury e cheap, per creare il proprio stile unico.

Fashion is timeless: sfruttare il secondo mercato

Yoox per il suo progetto parte dallo slogan “Fashion is timeless” basandosi sulla concezione che un prodotto di alta moda e di alta qualità duri per sempre, e quindi punta all'obiettivo di allungare il ciclo di vita dei prodotti (cercando di svincolarsi dalle logiche delle stagionalità tipiche del settore).

Yoox quindi seleziona tra i capi invenduti della stagione precedente dei marchi più prestigiosi quelli ritenuti adatti al proprio target di consumatori, rimettendoli in vendita sulla propria piattaforma, con sconti fino al 70% sul prezzo originale, offrendo così la possibilità di acquistare capi di qualità a prezzi vantaggiosissimi, da casa, a consumatori di tutto il mondo e riceverli comodamente a casa.

Il vantaggio così è duplice: per i consumatori, che possono accedere a capi prestigiosi a prezzi sensibilmente ridotti, e per i brand, che risolvono il problema delle rimanenze di fine stagione senza perdere di prestigio, in quanto il contesto all'insegna dello stile ed è ormai un nome universalmente associato al lusso.

Non si può dire che la piattaforma di Yoox funzioni infatti come un vero e proprio outlet on line, in quanto Marchetti ci tiene a precisare che il loro lavoro non è quello di “svuotare magazzini”: i prodotti rimessi in vendita sono frutto di selezione, tanto che i capi non sono disponibili in grandi quantità, anzi spesso si tratta di ultimi pezzi, talvolta introvabili, di veri e propri affari.

L'ulteriore vantaggio di dare nuova vita ai capi delle stagioni passate è quello di poter intercettare altri tipi di consumatore, attraverso lo sfruttamento di un nuovo mercato ed affacciarsi così ad una clientela diversa da quella che acquista

presso le boutique principali. Questo tipo di clientela, consumatori che acquistano on-line alla ricerca del vero affare, meno sensibili alla stagionalità del capo e più alla sua qualità e al contenuto di stile veicolato dalla griffe, coinvolge soprattutto il mercato estero, e in particolare donne under 30 appassionate di moda, che si rivolgono agli acquisti on-line anziché alle boutique anche per altre logiche, per esempio per l'essere più in linea con le loro esigenze e abitudini o per le dinamiche del social-commerce.

Sfruttare questo nuovo bacino di consumatori permette dunque di non creare una conflittualità con la rete distributiva principale dei brand, cosicché il vantaggio per il brand, non è solo in termini di riduzione dell'inventario di fine stagione, ma anche in termini di visibilità con possibile ampliamento della clientela, in quanto il pubblico che si rivolge agli e-store multibrand è anche quantitativamente superiore a chi visita gli e-store monomarchio.

5.2.2 La Collaborazione coi grandi marchi del lusso

All'interno del suo store, Yoox ospita più di 2000 marchi importanti della moda.

Da questa collaborazione, come accennato sopra, i brand non traggono l'unico vantaggio di ridurre le rimanenze delle collezioni passate ma, cosa più importante, guadagnano la possibilità di interfacciarsi ad una clientela diversa da quella che abitualmente si rivolge alle loro storiche boutique (o al loro e-store), e quindi di intercettare nuovi segmenti di consumatori che altrimenti non avrebbero comprato il loro prodotto.

Secondo il fondatore il successo della formula di Yoox consiste principalmente nell'offerta: "da noi si trovano cose che nei negozi o non ci sono più o non ci saranno mai". Nello store multimarca, Yoox è in grado di offrire ai consumatori la migliore combinazione di prezzo e ampiezza di assortimento, grazie alle

relazioni costruite nel tempo coi designer e difficili da replicare nel breve.

L'impero di Yoox è stato costruito proprio grazie ad un rapporto diretto coi designer, coi produttori e coi dealer autorizzati che consente loro di proporre proprio quel mix di stili e tendenze non disponibili altrove e collezioni in esclusiva di prestigiosi designer italiani e internazionali.⁶⁰

Oltre a questa operazione di disintermediazione e selezione, dal 2006 il gruppo ha ampliato il proprio business con la creazione di YOOX services, società nata con l'obiettivo di progettare e gestire gli on-line store monomarca per i brand di moda & design. Marchetti racconta che inizialmente bussava a tutte le porte ma molte griffes del lusso non ne volevano proprio sapere di commercializzare in rete in quanto lo consideravano svilente per il marchio, ma che ora sono le stesse firme che contattano Yoox per beneficiare di un ritorno di visibilità.⁶¹

Il primo cliente importante di Yoox è stato Renzo Rosso, fondatore di Diesel, il cui supporto ha poi convinto anche Giorgio Armani a collaborare con Marchetti; da lì in poi sono arrivate tutte le altre collaborazioni.⁶²

Sono arrivati quindi i primi store powered by Yoox, tra cui www.diesel.com, www.emporioarmani.com, www.marni.com .

⁶⁰ cfr www.spazioimpresa.biz/case_history/yoox-leader-delle-vendite-online-di-abbigliamento-664.php ultima visita novembre 2016

⁶¹ *Ibidem*

⁶² Cfr http://www.makeinitaly.foundation/makeinitaly/storie_yoox.html

ONLINE FLAGSHIP STORES

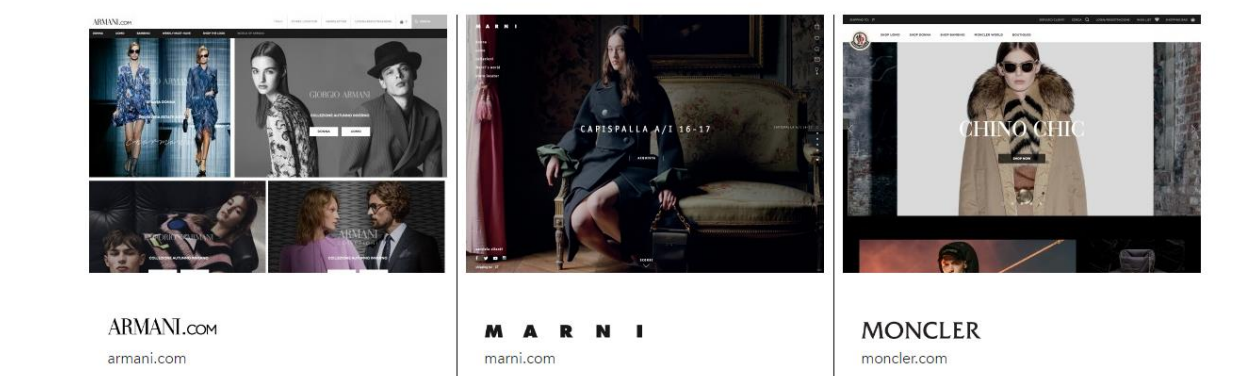


Figura 20, Fonte www.yoox.com

Oggi Yoox services progetta e gestisce i siti e gli e-commerce di una trentina dei brand più prestigiosi del lusso tra cui Moschino, Saint Laurent, Bottega veneta, Kartell, per citarne solo alcuni, che si presentano come degli e-store monomarca che offrono la collezione in corso, offrendola contemporaneamente ad una clientela globale. Il servizio ha infatti copertura worldwide e tra i mercati più serviti svettano Stati Uniti, Europa e Giappone.

Il servizio che Yoox services offre ai brand è completo e non include solamente la manutenzione della piattaforma tecnologica, la progettazione e la gestione del sito con la trasposizione della brand identity on-line, ma garantisce loro anche e soprattutto l'esperienza maturata nell'Internet retail, coi i relativi servizi di Customer care, logistica e web marketing. Da questa gestione completa Yoox ottiene poi una quota sui ricavi delle vendite, pertanto si assume parte del rischio sul fatturato assieme al brand ospitato.

Quello che ha contraddistinto fin dal principio il servizio di Yoox verso i brand di cui sviluppa e gestisce i siti è stato senz'altro la capacità di ricreare on-line le strategie del brand e trasmetterne la visual identity e il valore di marca attraverso una on-line experience all'altezza, oltre alla garanzia di un servizio eccellente consolidato da esperienza pluriennale nell'Internet retail.

Ovviamente l'ampliamento del business ha reso indispensabile un'evoluzione della piattaforma tecnologica, passando da una soluzione di e-commerce unica ad una più avanzata che fosse in grado di gestire un numero sempre più ampio di siti e relativi e-commerce.

5.2.3 La logistica

Il gruppo opera su scala globale, ma si propone ovunque con la forza di un consolidato approccio locale. YOOX ritaglia la propria offerta sulle esigenze dei singoli mercati e garantisce un servizio eccellente in ogni Paese.⁶³ Con uffici e centri logistici nelle principali aree servite come Europa, Stati Uniti, Giappone Cina e Hong Kong il gruppo è in grado di offrire efficienza operativa, rispetto dei tempi di consegna e, attraverso la fase della spedizione e la tracciabilità di ogni prodotto con il sistema RFid, un processo logistico sicuro e fortemente incentrato sulle necessità dei Clienti.

La piattaforma tecnologica e logistica del gruppo è studiata per le specifiche esigenze del fashion e-commerce ed è stata completamente automatizzata, grazie ad un progetto avviato nel 2010 e ai costanti investimenti in innovazione (oltre 100 milioni per il triennio 2013, 2014, 2015).

Tramite un servizio impeccabile, pagamenti sicuri e un'ottima politica di gestione dei resi il gruppo si è assicurato un'ottima reputazione tra i suoi clienti, tanto che la metà tra i nuovi utenti arriva ancora grazie al passaparola. Sicuramente anche la Customer-experience riveste un'importanza basilare per Yoox, che in essa investe risorse fin dal principio.

⁶³ <http://www.yooxgroup.com/it/pages/who-we-are-2/strategia/business-model/>

Per quanto riguarda il Customer care esso è distribuito su 8 centri e copre tutti i fusi orari con un'assistenza in 11 lingue, per cercare di gestire al meglio qualsiasi problema inerente alle spedizioni (o altro).

Con il progetto Voice of the Customer vengono raccolti tutti i feedback dei clienti e poi analizzati. Queste, insieme alle altre analisi di tipo quantitativo e qualitativo rappresentano una fonte preziosa per conoscere le esigenze della clientela, come analizzato nel capitolo 3, e Yoox l'ha capito molto bene, tanto che vengono condivisi ed analizzati in diverse aree aziendali e periodicamente presentati al Management per poter trarre spunti di miglioramento.

Oltre ad aver stabilito una relazione di fiducia che si è saldata negli anni con i designer, anche la relazione coi i propri clienti finali è stata curata nei minimi dettagli e fatta crescere. Infatti oggi il nome Yoox si configura come un interlocutore autorevole che ha costruito nel tempo una solida relazione coi propri clienti, di cui essi si fidano in tema di stile.

5.2.4 Mobile-commerce

Yoox è attualmente un leader del *mobile-commerce*, infatti il 50% del traffico globale registrato a dicembre 2014 proveniva da mobile. Sicuramente questo risultato è frutto della capacità del gruppo Yoox di ascoltare i suoi clienti, anticipare le tendenze di mercato e farle proprie con anticipo grazie agli

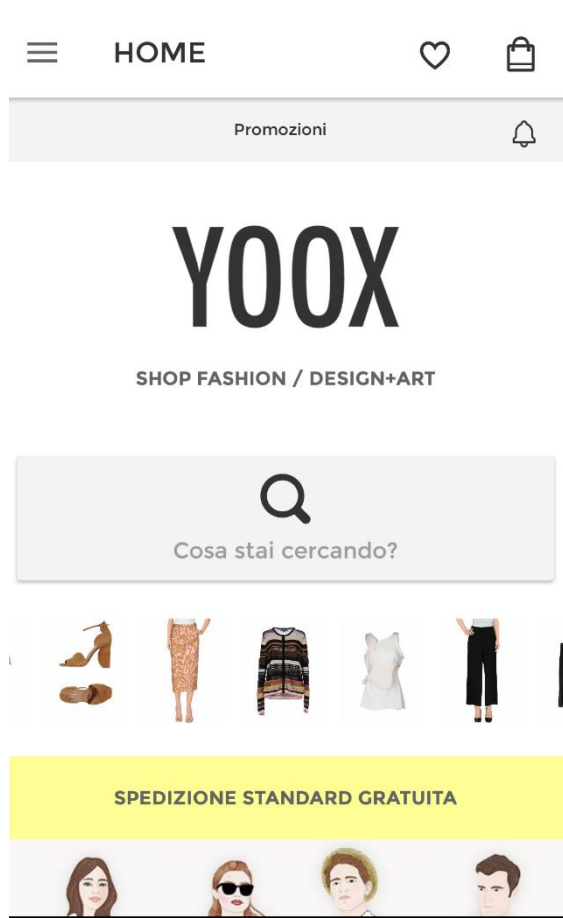


Figura 21, Schermata home della App Yoox.com

investimenti in tecnologia e al continuo rinnovamento. Il lavoro sul mobile-commerce inizia per Yoox già nel 2006 ed è infatti tra i pionieri dello shopping tramite Iphone, attraverso il primo M-site yoox.com di aprile 2009; a novembre dello stesso anno viene lanciata la prima App per I-phone. Ad aprile 2010 la prima App per Ipad, rilasciata nello stesso giorno del lancio del dispositivo. Dicembre 2012 prende vita la prima App di Schoescribe.com per I-phone ed Android e nello stesso periodo vengono rilasciate anche yoox.com e

thecorner.com M-site per il mercato cinese. Da ottobre 2014 la App yoox.com per I-phone ed Android viene rinnovata.

A marzo di quest'anno YNAP IBM hanno siglato un accordo di lungo periodo grazie a cui YNAP integrerà la suite e-commerce di IBM (IBM WebSphere Commerce), uno strumento di prim'ordine con tool di precision marketing e merchandising, oltre ad interfacce utenti flessibili e customizzabili, che

permetteranno allo staff di Yoox di realizzare per i brand ospitati una maggior personalizzazione del sito, oltre a garantire esperienze di navigazione uniche sui diversi canali ai propri clienti.

Un'altra alleanza strategica è quella che YNAP ha stretto di recente con WeChat, il sistema di messaggistica cinese diretto concorrente di WhatsApp.

Un accordo che mira all'integrazione tra l'e-commerce, il social-commerce e le App mobile favorendo in questo senso l'apertura su più canali da parte dell'azienda, che come sempre si presenta al passo con le necessità degli utenti e le ultime tendenze.

Il patto è stato battezzato con il lancio dell'account ufficiale WeChat di yoox.com in Italia e negli Usa, e con l'aggiornamento del già operativo account cinese.

Per seguire Yoox su WeChat è disponibile un QR code da scannerizzare con il proprio smartphone alla pagina http://www.yoox.com/it/project/yoox_on_wechat e registrarsi seguendo le istruzioni.

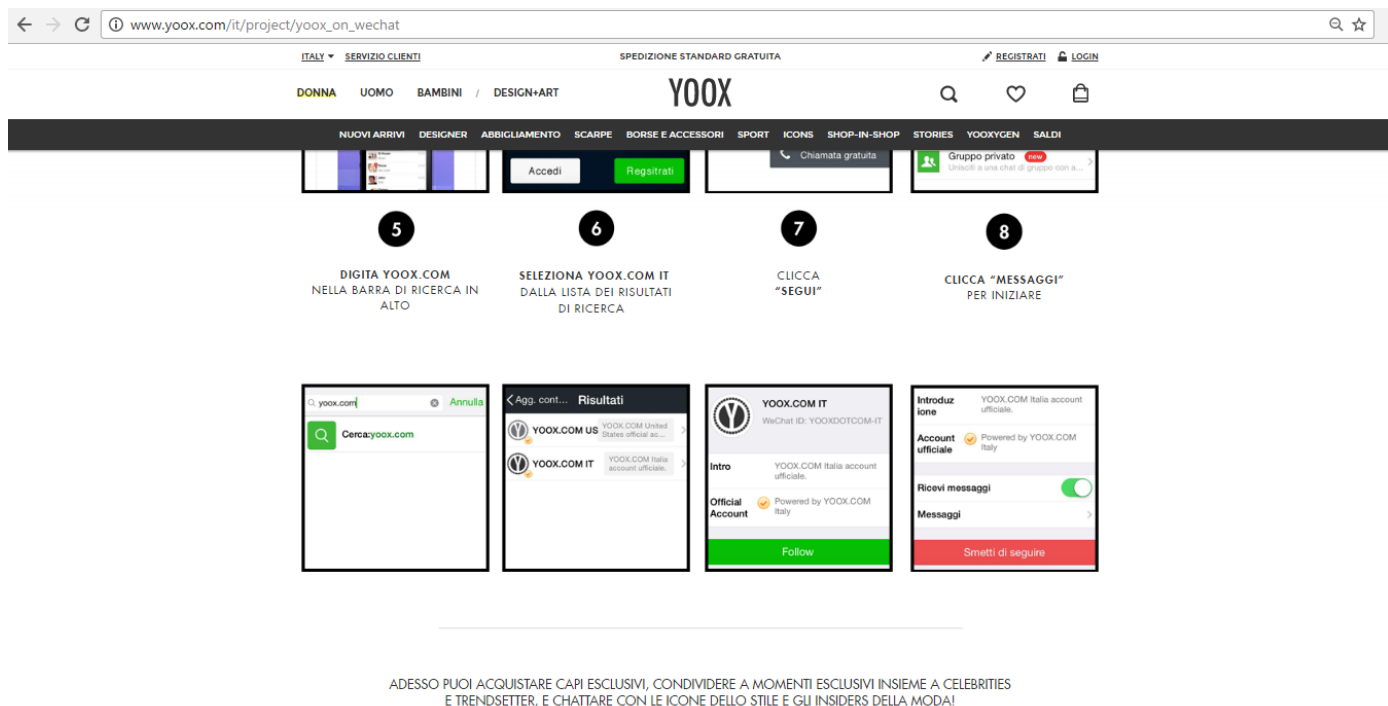


Figura 4, schermata da Yoox.com

Come sempre Yoox dimostra di spaziare abilmente tra le varie possibilità offerte dal web per rendere più agevoli e immediate le interazioni con l'utente e garantire un servizio efficiente.

Grazie alla partnership in questione gli utenti potranno beneficiare di numerosi vantaggi quali chattare in tempo reale con il Customer-care e addirittura consultare un personal stylist. I fan di Yoox.com su Wechat potranno quindi entrar in sezioni a loro riservate quali i consigli di stile, accedere con anticipo ad alcune selezioni di prodotti esclusive, beneficiare di promozioni particolari, condividere momenti esclusivi insieme a celebrities e trendsetter, chattare con icone di stile ed infine usufruire di una App innovativa sviluppata da YNAP, "Shake your style" che prevede la creazione di look personalizzati e proposte di stile da condividere sui social, semplicemente scuotendo il proprio smartphone.

Queste alleanze risultano significative in quanto mettono in luce la volontà del

gruppo di rinnovarsi sempre, garantendo agli utenti una Customer-experience moderna e innovativa che vede integrare le tendenze attuali come il social-commerce ed il mobile-commerce ai valori chiave, per offrire una shopping-experience coinvolgente, sempre più personalizzata, veloce e all'altezza delle aspettative.

Grazie ai continui investimenti in tecnologia e la volontà di rinnovarsi, Yoox si sta muovendo in un'ottica cross-channel, implementando nella propria piattaforma nuove funzionalità in grado di offrire un'experience coinvolgente che possa supportare tutti i diversi canali. Questo significa garantire ai propri partner del lusso la possibilità di offrire esperienze di acquisto virtuali che si integrino perfettamente agli altri touchpoint, andando nella direzione richiesta dal mercato, ovvero l'esperienza seamless integrata tra tutti i canali.

Il gruppo Yoox dimostra quindi di perseguire con successo la sua strada caratterizzata da servizio di qualità ed innovazione tecnologica, che fin dagli esordi lo ha fatto emergere come leader del settore.

Non solo è riuscito nel creare un business miliardario laddove c'erano molti dubbi, distinguendosi per aver saputo creare on line la *dimensione emozionale* dell'acquisto e riuscendo a generare un'esperienza di acquisto gratificante in un contesto digitale raffinato ed elegante, mantenendo un rigoroso controllo sull'immagine dei brand ospitati e la loro brand-identity (caratteristiche che gli altri market-place non hanno); ma ha saputo distinguersi anche come promotore dell'innovazione tecnologica, cavalcando sapientemente le dinamiche cross-channel ed il mobile-commerce fin dai loro esordi. Ha apportato infatti innovazioni incredibili come “See now, buy now” per acquistare direttamente dalle sfilate di moda, lanciando anche la prima rivista interamente “shoppable” e in seguito la possibilità di comprare persino dai contenuti video tramite la App Mr Porter (la destinazione maschile dello stile) sfruttando perfettamente tutte le

dinamiche emergenti del social-commerce, della App economy con la capacità di generare esperienze innovative, nonostante la difficoltà rappresentate dal mezzo per un bene a così alto valore emozionale.

Tutte caratteristiche che hanno contribuito a realizzare con pieno successo il sogno del suo fondatore: portare la moda on-line. E oltre ad avercela portata sono andati oltre, contribuendo in maniera significativa a cambiare le logiche di sistema. Per questi ed altri motivi, che abbiamo parzialmente analizzato, ma che sarebbe interessante approfondire maggiormente in altra sede, il business di Yoox rappresenta una parte davvero significativa della digital economy, e più in generale dell'economia italiana.

Conclusioni

Come abbiamo visto nel capitolo uno, le aziende del sistema moda nelle ultime due decadi sono state sottoposte a importanti rinnovamenti (comprendere questi cambiamenti è stato necessario per conoscere il contesto di partenza in cui si è sviluppato l'e-commerce).

Fra tutti, quelli più rilevanti si sono osservati nelle strategie distributive: la necessità di presidiare direttamente i mercati per conoscere meglio le esigenze dei consumatori e le tendenze in atto, accentuata da un'accelerazione dei tempi della moda, hanno determinato un progressivo accorciamento del canale distributivo e una sempre maggiore tendenza all'integrazione fra le diverse fasi della filiera.

Anche in seguito all'affermazione del marketing esperienziale, le aziende hanno iniziato a voler esercitare un sempre maggior grado di controllo nella parte finale della catena del valore, ovvero quella in cui si genera il valore percepito del bene, il momento dell'acquisto. Per questo motivo si sono affermati i punti vendita a gestione diretta come luoghi eletti di creazione di valore, in cui il consumatore potesse sperimentare la brand experience. In questo contesto, risultava difficile per le aziende di moda concepire che un bene a così alto contenuto simbolico potesse essere venduto attraverso il canale on-line, dal momento in cui sarebbe mancata la gratificazione immediata, la possibilità per il cliente di toccare con mano i prodotti, indossarli, verificarne la qualità e così via. Le aziende certo non immaginavano gli sviluppi che avrebbe toccato il canale e-commerce, che negli ultimi anni ha subito un boom di crescita tale da passare da un'opportunità ad una necessità.

La pervasiva diffusione del mezzo Internet tra le popolazioni mondiali ha rivoluzionato gli assetti dei mercati e vendere prodotti su Internet è diventato un

passo obbligato anche per le aziende più conservatrici: in un mercato globalizzato sempre più competitivo, dominato da consumatori sempre più esigenti, informati ed “infedeli”, si impone per le aziende la necessità di presidiare sempre più canali, per aumentare i punti di contatto con i clienti.

Il cambiamento, che da sempre caratterizza il mondo del fashion system, per sua natura sottoposto al rinnovarsi frenetico delle collezioni e alla ricerca di soluzioni stilistiche sempre nuove, nell’assetto economico ridisegnato dalla rivoluzione digitale si è fatto strutturale: Internet ha generato la più grande rivoluzione socio-economica di tutti i tempi, determinando non solo l’emergere di un nuovo canale per la vendita dei prodotti, bensì anche l’affacciarsi di nuovi attori sul mercato e lo stravolgimento delle relazioni tra quelli già esistenti, generando ripercussioni anche sul canale retail tradizionale.

Negli ultimi cinque anni, l’e-commerce ha continuato a crescere a ritmi sostenuti, sia nei mercati più avanzati che in quelli in crescita, ripercuotendosi sulle economie di tutti i continenti. In generale possiamo mettere in luce sia un incremento del canale e-commerce da parte delle aziende, sia una crescente fiducia dei consumatori nel mezzo, che hanno portato da un lato a stabilizzare alcuni mercati già maturi come quello statunitense, dall’altro ad una crescita ulteriore di mercati avanzati come quello cinese, ed infine alla crescita di altri mercati emergenti come quello russo. Nel 2015 il maggior mercato per le vendite e-commerce è stato la regione dell’Asia Pacifico, che con una crescita del 28% ha generato transazioni per 1.057 miliardi di dollari, sottraendo il primato al Nord America, in seconda posizione con una crescita del 13% ed un fatturato di 644 miliardi di dollari. Il primo paese al mondo per l’e-commerce è attualmente la Cina, che rappresenta ormai un benchmark a cui guardare per quanto riguarda l’economia digitale: insieme agli USA, infatti, esso contribuisce a generare circa il 60% degli scambi. In terza posizione troviamo il continente europeo (dominato

dal Regno Unito e dai Paesi nordici) con un tasso di crescita pari a quello del Nord America ed un fatturato di 505 miliardi di dollari.

L'Italia risulta sesta tra i paesi europei e si trova all'undicesimo posto nella classifica di quelli mondiali; nonostante il nostro paese risenta di un ecosistema digitale poco sviluppato rispetto ad altri paesi, la situazione che si è delineata è piuttosto positiva.

Secondo i dati rilevati infatti l'e-commerce in Italia nel 2015 ha subito una crescita più che raddoppiata, con un 19% rispetto al 2014, generando un fatturato di quasi 29 miliardi di euro. Si prevede che sarà proprio l'abbigliamento a spingere di più lo shopping digitale tra gli italiani con una crescita stimata del 25%, insieme agli altri settori chiave per il Made in Italy.

Si può dire che gli italiani in media dimostrano molta fiducia verso l'e-commerce, dato che negli ultimi 5 anni il numero di chi fa acquisti on-line è raddoppiato, passando da 9 milioni a circa 18 milioni (con almeno un acquirente in più nel 55% delle famiglie) rivelando una buona propensione agli acquisti digitali; solo una piccola minoranza tra gli utenti è ancora diffidente, con una motivazione riconducibile alla mancanza di fiducia nei pagamenti in rete.

Soffermandoci in particolare sul settore d'interesse, è stato rilevato che in Italia è proprio l'e-commerce di moda a crescere più velocemente degli altri settori: negli ultimi cinque anni, il tasso di crescita medio annuo delle vendite di abbigliamento on-line è stato pari al 30% circa, il doppio rispetto a quello dell'e-commerce nel suo complesso (+15% circa).

A dispetto della crisi del retail tradizionale, che purtroppo negli ultimi anni ha continuato a veder ridotto il numero dei punti vendita, l'e-commerce di moda ha continuato la sua crescita, tanto da confermarsi uno dei settori più rilevanti e trainanti per l'economia digital italiana, perché ha saputo cogliere le opportunità generate dai comportamenti di consumo e dalle tecnologie, apportando

innovazioni alla Customer-experience nel suo complesso, cercando di superare l'ottica dicotomica che vede contrapporsi il canale fisico a quello digitale. I due canali andrebbero piuttosto pensati come i due estremi di un unico continuum, lungo il quale si sviluppa il Customer journey. Lo dimostra il caso di Yoox, che è riuscito a sconfiggere le ritrosie sulla possibilità di vendere la moda e il lusso on-line. Pur essendo un pure player, infatti, è riuscito ad offrire al suo cliente una Customer-experience all'altezza delle aspettative, attraverso una strategia crosschannel basata su qualità, innovazione e rinnovamento costanti.

Osservando le statistiche relative agli acquisti da device mobili e il fenomeno del social-commerce, è evidente che le imprese debbano adottare nuovi sistemi in grado di ripensare l'esperienza di acquisto sfruttando queste tendenze: il Customer journey è cambiato ed è sempre più caratterizzato da un approccio multicanale.

Al contrario di quel che molte aziende di retail hanno temuto nella fase di espansione massima dell'e-commerce, ovvero che si andasse verso la scomparsa dei punti vendita fisici, in realtà i vari touchpoint sono destinati ad integrarsi in un'ottica complementare, come dimostra anche il primo esempio aziendale esaminato. Infatti

«Il settore fashion & luxury resta fortemente legato alla centralità del negozio fisico non solo per la vendita del prodotto ma anche per la vendita degli intangible, quali la comunicazione dei valori del brand, la percezione degli elementi di qualità, stile e design che caratterizzano il prodotto, e certamente, l'ascolto e la personalizzazione della relazione con il cliente. Per questo motivo i nuovi canali rappresentano non una sovrapposizione o un'alternativa ma un completamento del punto vendita fisico in termini di nuove opportunità di vendita e di esperienza di avvicinamento e di valutazione sia del prodotto che del

brand più sofisticata, coinvolgente e completa.»⁶⁴

Sebbene le vendite derivanti dal canale on-line non superino il 10% sul totale del retail mondiale, c'è da osservare che ormai la maggioranza degli acquisti che si concludono in uno store brick and mortar sono state comunque influenzate dal canale digitale.

L'attenzione si sta sempre più spostando dalla valutazione delle opportunità offerte dai vari canali e dalla scelta se implementarli o meno nella strategia aziendale, alla consapevolezza che il consumatore in realtà li utilizza tutti, in maniera complementare oppure arbitraria e imprevedibile. Il consumatore contemporaneo sviluppa il suo percorso d'acquisto attraverso una molteplicità di touchpoint e ritiene già superato il confine che separa il mondo fisico dal digitale: si aspetta che anche le aziende ragionino con la stessa ottica, offrendogli la stessa performance di experience in ognuno dei punti di contatto, senza più operare distinzioni, garantendo l'opportunità di un'esperienza seamless, ovvero senza soluzione di continuità, che possa realizzarsi in maniera integrata attraverso i diversi canali.

Dalle analisi svolte sinora, possiamo quindi giungere alla conclusione che per avere successo sul mercato l'orientamento al cliente oggi non può che essere totale e deve offrire un'esperienza di marca coerente, prescindendo dal canale tramite cui avviene il contatto o lo scambio.

Il sistema moda è quanto di più vario e mutevole possa esistere: non esiste perciò un business aziendale in assoluto migliore di un altro e le stesse aziende possono (e devono essere pronte a farlo) cambiare modello operativo a seconda delle necessità imposte dai mercati, ma possiamo affermare che a determinare il successo sul mercato contribuiscono in misura sempre più rilevante:

⁶⁴ G. Iacobelli, *op.cit.*, p.112

- la conoscenza del mercato
- la velocità di reazione alle richieste
- la capacità di rinnovarsi
- lo sviluppo dell'omnicanalità, ovvero la capacità di presidiare tutti i canali disponibili in maniera coerente ed integrata nell'architettura della marca, che, si prevede, sarà uno dei maggiori driver di crescita per le imprese future.

Bibliografia

- Barile N., *Sistema moda. Oggetti, strategie e simboli: dall'iperlusso alla società low cost*, Egea, Milano, 2011.
- Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., *Omnicanalità*, Egea, Milano, 2016.
- Cappellari R., *Marketing della moda e dei prodotti lifestyle*, Carrocci Editore, Roma, 2011.
- Caslione J.A., Kotler P., *Chaotics. Gestione e marketing nell'era della turbolenza*, Sperling & Kupfer, Torino, 2009.
- Cietta E., *La rivoluzione del fast fashion*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- De Sanctis D., Pinna M., *E-commerce made in Italy*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000.
- Fiske N., Silverstein M.J., *Trading Up*, Portfolio, New York, 2005.
- Fabris G., *La società post-crescita*, Egea, Milano, 2010.
- Ferrucci L., Pencarelli T., Tunisini A., *Economia e management delle imprese*, Hoepli, Milano, 2014.
- Fintoni S., *No limits. Presente e futuro del fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Iacobelli G., *Fashion branding 3.0*, Franco Angeli, Milano, 2010.
- Marinozzi G., Tartaglia A., *Il lusso... Magia e marketing*, Franco Angeli, Milano, 2006.
- Sacerdote E., *Retailization*, Franco Angeli, Milano, 2016.

Articoli da riviste on-line e siti consultati

Brandforum

Borgognoni C, *Prada e Louis Vuitton: una comunicazione multicanale per rafforzare il brand*, <http://brandforum.it/papers/1479/prada-e-louis-vuitton-una-comunicazione-multicanale-per-rafforzare-il-brand> ultima visita 15/09/2016

Brandwatch

Smith K., *The Buy Button Invasion: Is Social Commerce Finally Taking Off?*, <https://www.brandwatch.com/2016/07/buy-button-invasion-social-commerce/> ultima visita 15/09/2016

Business of Fashion

Pike H., *The Luxury Brand Balancing Act*, <https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/the-luxury-brand-balancing-act> ultima visita 21/09/2016

Business Wire

YOOX NET-A-PORTER GROUP and IBM Forge a Game-Changing Partnership to Create the Future of Online Luxury Fashion, <http://www.businesswire.com/news/home/20160307005751/en/YOOX-NET-A-PORTER-GROUP-IBM-Forge-Game-Changing-Partnership> ultima visita 21/09/2016

CMI Magazine

Carollo A, *Customer experience: l'ultima frontiera della competitività*, http://www.cmimagazine.it/wp-content/uploads/2013/02/CMI-1_genn-febbr_2013.pdf ultima visita 22/09/2016

Corriere della Sera

Talent Garden, *L'E-commerce reinventa il Made in Italy*, http://blog.corriereinnovazione.corriere.it/2016/07/01/l-e-commerce-reinvent-il-made-in-italy/?refresh_ce-cp ultima visita 18/09/2016

Digital Channel

Ti presento i beacon, digicalchannel.com/beacon/ ultima visita 18/09/2016

Digital Intelligence Today

Marsden P., *How Social Commerce Works: The Social Psychology of Social Shopping*, <http://digitalintelligencetoday.com/how-social-commerce-works-the-social-psychology-of-social-shopping/> ultima visita 28/09/2016

Marsden P., *Digital at point of sale*, http://digitalintelligencetoday.com/wp-content/uploads/2014/01/Marsden_2013_SYZYGY_Whitepaper_Digital_POS.pdf ultima visita 28/09/2016

Dimensione Cultura

De Masi D., *La scienza del buon vivere*, <http://www.dimensionecultura.it/altri-articoli/la-scienza-del-buon-vivere.html> ultima visita 19/09/2016

Ecommerce Europe

<http://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports/> ultima visita 26/09/2016

Ecommerce Foundation

Global B2C E - commerce Report 2015,
<http://boletines.prisadigital.com/global%20b2c%20e-commerce%20report%202015%20light.pdf> ultima visita 19/09/2016

Ecommerce Guru

Il lusso in Italia: un trionfo per la vendita online,
<http://www.ecommerceguru.it/filiera-ecommerce/luccio-italia-un-trionfo-la-vendita-online-2/> ultima visita 26/09/2016

Arriva l'ecommerce del fashion low cost di OVS,

[http://www.ecommerceguru.it/news/arriva-lecommerce-del-fashion-low-cost - di-ovs/](http://www.ecommerceguru.it/news/arriva-lecommerce-del-fashion-low-cost-di-ovs/) ultima visita 26/09/2016

Ecommerce Platforms

Zorzini C, *50 Amazing Online Fashion Stores And Their User Experience Tricks You Should Borrow*, <http://ecommerce-platforms.com/ecommerce-websites/independent-fashion-stores> ultima visita 22/09/2016

Economy Up

eCommerce Italia: in 5 anni raddoppia ma è ancora solo il 5% delle vendite,

http://www.economyup.it/startup/4405_ecommerce-italia-raddoppia-in-5-anni-ma-e-ancora-solo-il-5-delle-vendite.htm ultima visita 21/09/2016

Gagliardi M., *Il consumatore è morto! Ora c'è l'omnicustome,*

http://www.economyup.it/innovazione/2959_il-consumatore-e-morto-ora-c-e-l-omnicustomer.htm ultima visita 21/09/2016

http://www.economyup.it/made-in-italy/1702_cosi-i-negozi-fisici-rinascono-grazie-al-web.htm ultima visita 21/09/2016

Così i negozi fisici rinascono grazie al web,

http://www.economyup.it/innovazione/1899_i-10-negozi-piu-innovativi-del-mondo.htm ultima visita 21/09/2016

Econsultancy

Durkin R., *How fashion brands are setting trends in digital,*

<https://econsultancy.com/blog/66501-how-fashion-brands-are-setting-trends-in-digital/> ultima visita 21/09/2016/16

Fashion United

Naef I., *Ynap e IBM insieme per il futuro del luxury fashion online,*

<https://fashionunited.it/news/moda/ynap-e-ibm-insieme-per-il-futuro-del-luxury-fashion-online/2016030714677> ultima visita 21/09/2016/16

Giovanni Cappellotto

Cappellotto G., *Fashion ecommerce: la trasformazione dell'industria del fashion*, <http://www.giovannicappellotto.it/548-fashion-ecommerce-la-trasformazione-dellindustria-del-fashion/> ultima visita 21/09/2016

Gruppo Coin

Storia, <http://www.gruppocoin.it/pages/storia> ultima visita 21/09/2016

Harvard Business Review

Silverstein M. J., *Luxury for the masses*, <https://hbr.org/2003/04/luxury-for-the-masses> ultima visita 21/09/2016

IBM Commerce Blog

IBM High Scores Gartner Digital Commerce Success, <https://www.ibm.com/blogs/commerce/2016/06/ibm-high-scores-gartner-digital-commerce-success> ultima visita 21/09/2016

Idealo

Primi P., *L'e-commerce transfrontaliero, l'omnicanalità e la sfida dei flex shopper*, <http://www.ideal.it/blog/18245-e-commerce-transfrontaliero-omnicanalita-sfida-flex-shopper/> ultima visita 14/09/2016

Il Messaggero

Teleborsa, *L'eCommerce ti fa ricco: +19% milionari su eBay.it nell'ultimo anno*, http://economia.ilmessaggero.it/flashnews/1_ecommerce_ti_fa_ricco_19_milionari_su_ebay_it_nell_ultimo_anno-1828559.html ultima visita 21/09/2016

Il Post

Storia della "fast fashion", <http://www.ilpost.it/2016/06/09/2016/fast-fashion/> ultima visita 19/07

Il Sole 24 ORE

Beghelli C., *Il futuro dello shopping è esperienziale tra on e offline*, ultima visita 21/09/2016

Crivelli G., *Yoox Net-a-Porter in forte progresso*,
<http://www.ilsole24ore.com/art/moda/2016-07-01/il-futuro-shopping-e-esperienziale-on-e-offline-132855.shtml?rlabs=2> ultima visita 21/09/2016

D'Ascenzo M., *Le startup della moda? E-commerce oltre 1,5 miliardi in Italia*,
<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2016-02-26/fashion-ecommerce-oltre-15-miliardi-italia-092619.shtml?uuid=ACsbJYcC> ultima visita 21/09/2016

La storia dei marchi – Oviessa,
http://www.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2010/02/marchi-scheda-oviessa.shtml?refresh_ce=1 ultima visita 21/09/2016

Injenia

Come trasformarsi in una full digital company, <http://www.injenia.it/ovs-trasformarsi-full-digital-company/> ultima visita 21/09/2016

Inside marketing

Dara V., *Ecommerce: il fashion leader nelle vendite da mobile*,
<http://www.insidemarketing.it/ecommerce-il-fashion-leader-nelle-vendite-da-mobile/> ultima visita 21/09/2016

D'Urso G., *Il negozio 2.0 tra integrazione e tecnologia*,
<http://www.insidemarketing.it/negoziario-2-0-integrazione-tecnologia/> ultima visita 21/09/2016

D'Urso G., *eCommerce Italia: crescita del 19% ma non basta*,
<http://www.insidemarketing.it/ecommerce-italia-cresce-vendita-online/> ultima visita 21/09/2016

Esposito F., *Donne ed eCommerce: cosa desiderano e quali sono i trend?*,
<http://www.insidemarketing.it/ecommerce-abbigliamento-donna-2016-trend-di-acquisto/> ultima visita 21/09/2016

Menichini S., *La salute e la stagionalità dell'e-commerce italiano*,

<http://www.insidemarketing.it/la-salute-dell-e-commerce-italiano/> ultima visita 21/09/2016

D'Urso G., *E-Commerce B2B: in forte crescita entro il 2020*,
<http://www.insidemarketing.it/e-commerce-b2b-forte-crescita-entro-il-2020/>
ultima visita 21/09/2016

Luprano A., *E-commerce in Italia: statistiche e trend per il 2015*,
<http://www.insidemarketing.it/e-commerce-italia-statistiche-e-trend-per-il-2015/> ultima visita 21/09/2016

Ecommerce & Fashion: Molto più che una moda,
<http://www.insidemarketing.it/ecommerce-fashion-molto-piu-che-una-moda/>
ultima visita 21/09/2016

Internet 4 Things

Zanotti L., *OVS diventa un concept store 2.0*, <http://www.internet4things.it/iot-library/ovs-diventa-un-concept-store-20-e-la-internet-of-things-piu-creativa-a-motivare-la-shopping/> ultima visita 22/09/2016

iPress Live

Lizzi M., *Digital fashion: l'e-commerce è sempre più di moda*,
<http://www.ipresslive.it/comunicates/1190/digital-fashion-lecommerce-e-sempre-piu-di-moda> ultima visita 22/09/2016

Itware Giacchino A., *L'e-Commerce Morde?*, <http://www.itware.com/blog-itware/digital-mail-marketing/item/1235-l-e-commerce-morde-la-risposta-del-retail-coinvolgere-emozionare-divertire-ovs-insegna> ultima visita 21/09/2016

Mail UP

Gimigliano I., *Una campagna di successo: il caso OVS*,
<http://blog.mailup.it/2014/02/campagna-successo-ovs/> ultima visita 21/09/2016

Mark Up

Battaglia H., *Inditex, con Zara, fa della flessibilità il suo fiore all'occhiello*,
<http://www.mark-up.it/inditex-con-zara-fa-della-flessibilita-il-suo-fiore-alloccchiello/> ultima visita 18/09/2016

Bertoletti C., *OVS Arts of Italy: valorizzare il patrimonio italiano è fashion*, <http://www.mark-up.it/ovs-arts-of-italy-valorizzare-il-patrimonio-italiano-e-fashion/> ultima visita 18/09/2016

Bertoletti C., *Generazione e-shopper: chi sono e cosa vogliono*, <http://www.mark-up.it/generazione-e-shopper-chi-sono-e-cosa-vogliono/> ultima visita 18/09/2016

Bertoletti C., *È Facebook il social più influente nelle decisioni d'acquisto b2b*, <http://www.mark-up.it/i-5-top-brand-online-dellabbigliamento-vince-zalando/> ultima visita 18/09/2016

Bertoletti C., *E-commerce in volo a 19 miliardi nel 2016: ecco tutti i numeri*, <http://www.mark-up.it/e-commerce-in-volo-a-19-miliardi-nel-2016-ecco-tutti-i-numeri/> ultima visita 18/09/2016

Bonaccorsi A., *Consumatori italiani sempre più digitali*, <http://www.mark-up.it/consumatori-italiani-sempre-piu-digitali/> ultima visita 18/09/2016

Bonaccorsi A., *Nielsen: i desiderata dei consumatori*, <http://www.mark-up.it/nielsen-i-desiderata-dei-consumatori/> ultima visita 18/09/2016

<http://www.mark-up.it/e-facebook-il-social-piu-influente-nelle-decisioni-dacquisto-b2b/> ultima visita 18/09/2016

Ostidich D., *Ma i format oggi di moda sono davvero innovativi*, <http://www.mark-up.it/ma-i-format-oggi-di-moda-sono-davvero-innovativi/> ultima visita 18/09/2016

Marketing Week

Chahal M., *Social commerce: How willing are consumers to buy through social media?*, <https://www.marketingweek.com/2016/03/23/social-commerce-how-willing-are-consumers-to-buy-through-social-media/> ultima visita 18/09/2016

Mobile 4 Innovation

Zanotti L., *OVS, ecco il concept store dell'era digitale*, http://www.mobile4innovation.it/mobile-marketing/ovs-ecco-il-concept-store-dell-era-digitale-la-customer-experience-si-trasforma-con-google-glass_43672152086.htm ultima visita 18/10/2016

Netcomm

<http://www.consozionetcomm.it/> ultima visita 21/09/2016

News & Customer Experience

Customer Experience,

<http://www.newsandcustomerexperience.it/lexicon/customer-experience/> ultima visita 22/09/2016

O'Reilly Media

O'Reilly T., *What Is Web 2.0*, <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> ultima visita 22/09/2016

OVS Corporate

Rodeschini B., *OVS premiato per l'e-commerce,*

<http://www.ovscorporate.it/it/ovs-premiato-le-commerce-milano-finanza> ultima visita 20/09/2016

Pambianco News

Svolta Zalando, e-commerce anche per store fisici,

<http://www.pambianconews.com/2016/06/09/svolta-zalando-e-commerce-anche-per-store-fisici-197269/> ultima visita 20/09/2016

Rai Cultura. Economia

eCommerce: oltre i 15 miliardi di euro nel 2015,

<http://www.economia.rai.it/articoli/e-commerce-oltre-i-15-miliardi-di-euro-nel-2015/29980/default.aspx> ultima visita 19/09/2016

Repubblica.it

Tarquini A., *Enzensberger elogio del superfluo,*

<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1996/12/17/enzensberger-elogo-del-superfluo.html> ultima visita 19/09/2016

Retail Watch

Rubinelli L., *Come sfruttare il pozzo nei negozi e nei CC. Il caso Coin-Excelsior*, <http://retailwatch.it/> ultima visita 22/09/2016

Retail Week

Bowdan G., *Yoox Net-a-Porter drives multichannel innovation with IBM partnership*, <https://www.retail-week.com/technology/yoox-net-a-porter-drives-multichannel-innovation-with-ibm-partnership/7005595.article> ultima visita 22/09/2016

SCS International

De Angelis, *Focus: E-commerce in Cina*, <https://scsinternational.it/focus-e-commerce-in-cina/> ultima visita 07/10/2016

Soprasteria

Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., *Omnichannel customer management*, <http://www.soprasteria.it/docs/librariesprovider32/default-document-library/reportimcm.pdf?sfvrsn=0>

Semrush

Porcellana S., *Social Commerce is Still Growing: Facebook, Pinterest and Polyvore Case Study*, <https://www.semrush.com/blog/social-commerce-is-still-growing-facebook-pinterest-and-polyvore-case-study/?l=it> ultima visita 07/10/2016

Spazio Impresa

Lattarulo R., *Yoox, leader delle vendite online di abbigliamento*, http://www.spazioimpresa.biz/case_history/yoox-leader-delle-vendite-online-di-abbigliamento-664.php ultima visita 01/10/2016

Smart Insight

Gurd J., *Creating your social media content strategy + plan*, <http://www.smartinsights.com/social-media-marketing/social-media-strategy/creating-social-media-content-strategy-plan/> ultima visita 07/10/2016

SMAU

L'alleanza fra OVS e Google fa volare gli acquisti on line,

http://www.smau.it/bologna15/success_stories/lalleanza-fra-ovs-e-google-fa-volare-gli-acquisti-on-line-dal-click-al-carrello-raddoppia-il-tasso-di-conversione/ ultima visita 22/09/2016

Tendenze online

Gomarasca F., *La macchina del marketing nella sfida della multicanalità,*

<http://tendenzeonline.info/articoli/2016/06/29/macchina-marketing-nella-sfida-multicanalita/> ultima visita 12/09/2016

Come battere lo showrooming con la cross-canalità,

<http://tendenzeonline.info/articoli/2014/06/19/come-battere-lo-showrooming-con-la-cross-canalita/> ultima visita 12/09/2016

The Business of fashion

Pike H., *Has luxury gone too mass?,*

<https://www.businessoffashion.com/community/voices/discussions/has-luxury-gone-too-mass/the-luxury-brand-balancing-act> ultima visita 21/09/2016

TSW Digital Marketing

Balbi R., *Fashion E-Commerce: un'esperienza coinvolgente sempre più*

necessaria, <http://www.tsw.it/digital-marketing/da-fashion-e-commerce-a-digital-personal-shopper/> ultima visita 18/09/2016

Twenga Solutions

E-commerce in Europa 2015: Fatti e cifre, <https://www.twenga-solutions.com/it/insights/infografica-ecommerce-europa-2015/>

ultima visita 20/09/2016

L'e-commerce in Germania: fatti e cifre 2016, <https://www.twenga->

solutions.com/it/insights/ecommerce-germania-fatti-cifre-2016/ ultima visita 20/09/2016

E-commerce in Europa: fatti e cifre 2016, <https://www.twengasolutions.com/it/insights/ecommerce-europa-2016/> ultima visita 20/09/2016

Venistar

Amo la Moda e la Digital Experience: il caso OVS,
<http://www.venistar.com/blog/posts/ovs-apre-il-pi-grande-flagship-store-a-milano/> ultima visita 20/09/2016

We are social

Della Dora L., *Digital in 2016: in Italia e nel mondo*,
<http://wearesocial.com/it/blog/2016/01/report-digital-social-mobile-in-2016>
ultima visita 26/09/2016

Kemp S., *Social, Digital & Mobile Worldwide in 2014*,
<http://wearesocial.com/uk/special-reports/social-digital-mobile-worldwide-2014> ultima visita 26/09/2016