

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, PEDAGOGIA E PSICOLOGIA APPLICATA

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

**DIGITALIZZAZIONE E CAMBIAMENTO NEL CONSUMO:
IL CASO DELL'ABBIGLIAMENTO ONLINE**

Relatore:
Prof. Paolo Magaudda

Laureando:
Elisa Piovesan
Matricola n. 2018610

Anno accademico 2021-2022

Alla mia famiglia per avermi sempre supportata e mai giudicata, senza di loro oggi non sarei quella che sono

Ai miei nonni per essere ogni giorno il mio più grande sostegno ed il mio riparo sicuro

A Matteo per aver colto la parte migliore di me e per aver scelto di accompagnarmi nel mio percorso di vita

INDICE

1.	IL CONSUMO E LE VARIABILI INFLUENTI SUL CONSUMATORE	1
1.1.	Il consumo: dalle teorie classiche a quelle contemporanee	2
1.2.	I fattori influenti sul comportamento d’acquisto del consumatore	8
	La variabile sociale	8
	Le variabili culturali.....	11
	Le variabili psicologiche.....	13
	Le variabili personali	17
2.	CONSUMI E MARKETING NEL CONTESTO DIGITALE	19
2.1.	Da Word of Mouth a Word of Mouse.....	22
2.2.	Empowerment del consumatore.....	26
2.3.	Nuovi intermediari di consumo: gli influencer.....	29
3.	L’ANALISI DI TRE CASI: YOOX, ZALANDO E SHEIN.....	36
3.1.	Yoox: modello di business e le strategie di marketing	38
3.1.1.	Yoox e tecnologie per un consumo digitale.....	41
3.1.2.	Il progetto “Next Era”	43
3.1.3.	Criticità: l’opinione dei consumatori	45
3.2.	Zalando: Il modello di business e le strategie di marketing	47
3.2.1.	Le strategie green di Zalando.....	49
3.2.2.	La moda Second Hand.....	51
3.2.3.	L’opinione dei consumatori	52
3.3.	SHEIN: Il modello di business e le strategie di marketing.....	53
3.3.1.	Un passo verso la sostenibilità.....	56
3.3.2.	Il lato oscuro di SHEIN	59

Conclusioni	61
INDICE DELLE FIGURE.....	64
BIBLIOGRAFIA	65
SITOGRAFIA.....	71

INTRODUZIONE

L'obiettivo principale che si pone la seguente tesi è quello di evidenziare come la digitalizzazione e le nuove tecnologie abbiano cambiato il consumo, con un particolare focus al mondo della moda e dell'abbigliamento online.

Nella prima parte si presenta in modo generale il concetto di consumo e come questo è evoluto nel tempo. Viene evidenziato come "consumare" non sia un'azione singola ed isolata, ma sia intrecciata e definita da numerose variabili che influenzano il consumatore nelle sue scelte d'acquisto.

Nella seconda sezione viene affrontato il concetto di *digital transformation* che rappresenta il punto di partenza per poter sfruttare i mezzi del digitale ottenendo vantaggi in termini di efficienza produttiva e nuovi canali di comunicazione. L'azienda deve essere capace di captare i bisogni e le necessità dei consumatori, perché gli utenti, immersi in un mondo sempre più digitale riescono ad acquisire un maggior controllo sull'informazione creando contenuti personalmente e scernendo quelli con cui interagire. Le imprese devono quindi acquisire una crescente consapevolezza del nuovo potere conferito agli utenti dai nuovi mezzi e puntare alla ricerca di canali mirati ad instaurare relazioni con i propri potenziali clienti. I social network sono uno degli strumenti ideali per realizzare questo tipo di contatto e per trasmettere un'immagine coerente del brand. Si punta poi l'attenzione sulla figura dell'*influencer*, una figura che in virtù dell'autorevolezza conferitagli dalla conoscenza o dal semplice interesse verso un tema, acquisisce una credibilità tale da conquistare la fiducia del loro pubblico, influenzando le abitudini di consumo.

Nell'ultima sezione vengono presentati tre casi che hanno saputo sfruttare la tecnologia e le innovazioni per crescere come businnes: Yoox, Zalando e Shein. Tre realtà differenti che hanno in comune una struttura articolata esclusivamente online con una strategia integrata in grado di creare un'offerta commerciale più completa e di raggiungere facilmente il target di riferimento con l'obiettivo di aumentare il valore percepito dal consumatore ed in modo da influenzarne le scelte d'acquisto. Oggetto della trattazione è l'analisi di tre differenti modelli di businnes nella fashion industry e delle dinamiche evolutive che hanno portato all'introduzione di nuovi format e alla modifica dei precedenti sulla base delle innovazioni introdotte nel settore a livello tecnologico e digitale. Attraverso questa analisi vengono evidenziate le strategie concrete adottate in ogni singolo caso per facilitare il posizionamento dei brand al fine di garantire delle esperienze di acquisto dinamiche e coinvolgenti attraverso tutti i mezzi a disposizione, concentrandosi principalmente su quello digitale.

1. IL CONSUMO E LE VARIABILI INFLUENTI SUL CONSUMATORE

Lo studio del fenomeno del consumo è stato dibattuto nella storia da economisti, sociologi, antropologi ma anche storici e filosofi ed ha ottenuto un nuovo spazio rilevante nella società per la crescente importanza nella cultura materiale e nella trasmissione di significati collettivi. Le teorie affiorate hanno messo in evidenza come attraverso il consumo gli individui comunicano la propria classe sociale di appartenenza, come i beni dimostrino le differenze nella società, come il consumo non sia solo un bisogno ma un sistema di segni che contribuisce a ordinare e a riprodurre un sistema sociale¹. Si supera quindi l'*homo economicus* con la necessità di soddisfare i propri bisogni e si arriva all'idea che il consumo sia l'espressione del rapporto tra un individuo e l'oggetto posseduto. Gli studi di marketing odierni hanno cercato di trarre delle indicazioni utili a distinguere i consumatori basandosi sugli studi sociologici classici e ne hanno fatto il principio fondatore dei piani di vendita.

Il termine consumatore indica la vera e propria "*fissazione del comportamento in un ruolo, in una posizione, nel presupposto che sia possibile studiare, isolandola, una dimensione del comportamento e che il ruolo di consumatore assorba implicitamente in sé ogni altra istanza di vita*".² Il consumare è un'attività

¹ Franchi M., Il senso del consumo, Mondadori Bruno, Milano, 2007

² Franchi M., Il senso del consumo, Mondadori Bruno, 2007, Milano, p.10

attraverso la quale costruiamo la nostra identità, il nostro mondo: gli oggetti costituiscono la trama del discorso su noi stessi che scriviamo attraverso le azioni e le relazioni quotidiane³.

1.1. Il consumo: dalle teorie classiche a quelle contemporanee

Per analizzare il consumo bisogna procedere secondo il modello interpretativo sociologico di Max Weber incentrato sull'importanza del significato e dell'azione nello studio delle tendenze e dei problemi sociali, perché solo guardando la società nel suo insieme si possono trarre delle conclusioni sui comportamenti d'acquisto dei diversi individui. A tal fine viene proposta una ricostruzione sociologica partendo dai classici fino al pensiero degli autori contemporanei. È necessario però, distinguere due correnti nell'identificazione della nascita della società dei consumi: la prospettiva anti-produttivista e la prospettiva produttivista⁴. La prospettiva anti-produttivista sostiene che la società dei consumi abbia avuto inizio prima della rivoluzione industriale e che si possa retrodatare ai tempi della comparsa delle prime forme di capitalismo, tra il Cinquecento ed il Seicento. In quell'epoca si possono riconoscere delle trasformazioni sociali e culturali che dimostrano come le persone iniziarono ad agire da "consumatori". Per gli anti-produttivisti, la società

³ Franchi M., *Il senso del consumo*, Mondadori Bruno, 2007, Milano, p.11

⁴ Sassatelli R., *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna, 2004

dei consumi non è nata come adattamento nei confronti della produzione dei beni di massa, ma si sviluppa con un lento affermarsi storico di una specifica “cultura del consumo” moderna.

L'economista storico De Vries⁵ sostiene come nel Seicento accade un fenomeno economicamente anomalo: calano i salari reali ma aumentano i consumi poiché le persone lavorano di più per potersi permettere maggiori beni di consumo. In altre parole, le persone iniziano ad adattare le proprie scelte lavorative in base ai propri desideri di consumo. Inoltre il consolidarsi dei meccanismi dello scambio monetario ha stimolato la modificazione degli orientamenti economici tradizionali e la spinta verso una nuova attitudine culturale del consumo. Prima i lavoratori venivano retribuiti in prodotti, in questo periodo storico ricevono denaro per acquistare qualsiasi altro bene.

Per lo storico Scot McKendrick⁶ intorno alla metà del Settecento in Inghilterra, si ebbe una “rivoluzione dei consumi”: le nuove classi alto borghesi iniziano ad emulare i consumi della nobiltà. Si presentava una situazione sociale in cui alla borghesia mancava un riconoscimento sociale che caratterizzava la classe nobile; per equipararsi alla classe nobiliare, i borghesi iniziarono ad acquistare i prodotti prediletti dai nobili.

Colin Campbell⁷ afferma che con il movimento culturale del Romanticismo all'inizio dell'Ottocento le persone abbienti sviluppano una nuova risposta emotiva nei confronti delle merci. Questo atteggiamento è un tratto della cultura “moderna”,

⁵ Sassatelli R., Consumo, cultura e società, Il Mulino, Bologna, 2004

⁶ Sassatelli R., Consumo, cultura e società, Il Mulino, Bologna, 2004

⁷ Sassatelli R., Consumo, cultura e società, Il Mulino, Bologna, 2004

caratterizzata da un approccio edonista nei confronti degli oggetti e dalla ricerca del piacere attraverso l'estetica e le merci. Non più un piacere solo di tipo fisico, ma anche un edonismo più mentale incentrato sul piacere degli oggetti.

Al contrario la prospettiva "produttivista" sostiene che la società dei consumi è nata come conseguenza della Rivoluzione industriale. Le innovazioni tecnologiche hanno permesso di produrre beni di massa, i quali divengono centrali.

In linea con le idee di Karl Marx⁸ la causa della società dei consumi moderna è vista nei processi economici come un effetto delle trasformazioni della produzione capitalistica ed industriale, dove il consumo diventa totalmente dipendente dalla produzione. Secondo Marx nel sistema capitalistico i bisogni dei consumatori si devono adattare alle necessità della produzione ed alle logiche del capitale e sono funzionali per creare una domanda di beni. Il consumo è visto come forma di alienazione, che dal latino *alienus*, significa *altro* ed indica l'estraneazione da qualcosa o qualcuno. Così come il lavoro all'interno delle fabbriche è alienante per gli individui, anche il consumo di merci standardizzate, frutto della divisione del lavoro, risulta esserlo.

L'uomo non è capace di provare altri bisogni che non siano quelli fondamentali e tali bisogni derivano dalla necessità di affermare il proprio status o per sopravvivenza; il soddisfacimento di un bisogno né fa sorgere subito un altro.

La teoria di Marx propone quindi una visione del consumatore come schiavo del potere consumistico.

Con la rivoluzione industriale, la figura del consumatore diventa sempre più complessa ed articolata, le cui preferenze, seppur razionali, non sono autonome al

⁸ Sassatelli R., Consumo, cultura e società, Il Mulino, Bologna, 2004

contesto sociale circostante. Al fattore razionale si aggiungono componenti emotive ed irrazionali, comportamenti emulativi e abitudini. Il consumatore diventa un soggetto con dei valori, bisogni, sentimenti e gusti. Attraverso i processi produttivi si formano i legami sociali ed il consumo non è più solo funzionale al capitalismo, ma diventa un modo per esprimere la propria identità. Il comportamento di consumo, inteso come un agire sociale dotato di senso, deve essere collegato ad una sfera di mediazione simbolica che permetta la condivisione sociale dei significati attribuiti all'azione e ne fonda quindi la socialità, in senso weberiano, come reciproca intelligibilità e prevedibilità dei comportamenti. Il consumatore diventa un *animal symbolicum*: attraverso i processi produttivi si formano i legami sociali ed il consumo non è più solo funzionale al capitalismo, ma diventa un modo per esprimere la propria identità e si rivela fondamentale nel processo di mediazione simbolica della conoscenza della realtà.

Thorstein Veblen⁹ interpreta il consumo come atto di distinzione e prestigio sociale: l'individuo soddisfa i propri bisogni, non per gradimento personale, ma per ostentare la propria posizione sociale (status). Se Marx “*può considerarsi l'ultimo degli economisti classici, Veblen può dirsi il primo vero sociologo dei consumi*”¹⁰, il quale considera una necessità l'emulazione delle classi superiori da parte di quelle inferiori. Emulazione di tipo gerarchico, secondo la quale l'individuo avverte il bisogno di appartenere ad un'élite. Si tratta della logica dell'ostentare e dell'emulare, concepita come lotta competitiva per affermare la propria posizione sociale. Con il meccanismo dell'emulazione, i *beni di consumo* diventano dei

⁹ Sassatelli R., Consumo, cultura e società, Il Mulino, Bologna, 2004

¹⁰ Di Nallo E., Il significato sociale del consumo, Laterza, Bari, 2005, p. 58

“segnaposto” nel gioco della distinzione sociale e della riproduzione delle gerarchie del gusto. Il consumo è per Veblen un conflitto tra gruppi sociali antagonisti *“ed è cosa estremamente lusinghiera possedere qualcosa in più degli altri. Appena però una persona fa nuovi acquisti e si abitua al nuovo livello di ricchezza che ne deriva, il nuovo livello cessa di offrire una soddisfazione notevolmente più grande di quella che offriva il livello di prima. In ogni caso la tendenza è sempre di fare del presente grado di ricchezza il punto di partenza per un nuovo aumento; e questo a sua volta da origine a un nuovo livello di agiatezza e a una nuova classificazione finanziaria per chiunque si paragoni col proprio vicino”*¹¹

Alla fine dell'Ottocento, Simmel¹² sostiene che l'individuo acquista non per un bisogno reale, ma per un bisogno di appartenenza congiunto alla necessità di differenziarsi dalla massa. La moda è proprio frutto di queste due necessità contrapposte tipiche delle città urbanizzate: la standardizzazione e la differenziazione. Ogni classe tende ad uniformarsi e differenziarsi rispetto alle classi inferiori e cerca di imitare quelle superiori; quando un oggetto si diffonde anche tra le classi inferiori perde interesse. Questo viene definito da Simmel come l'atteggiamento blasé, dove a causa di una sovra stimolazione sensoriale offerta in città, l'individuo mostra indifferenza e scetticismo. Il cittadino si abitua agli stimoli e diviene meno recettivo, incapace di reagire a sensazioni ed emozioni nuove, con la perdita dell'essenza e del significato delle cose.

¹¹ Veblen T., *The Theory of the Leisure Class*, MacMillan Company, London, 1912 ; Trad. It. : *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino, 1981, p.30

¹² Sassatelli R., *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna, 2004

Secondo Bourdieu¹³ i consumi sono relativi all'articolazione sociale dei gusti, che non sono solo qualcosa di individuale, ma dipendono dal contesto culturale nel quale si è inseriti. I gusti sono incorporati attraverso un "*habitus*", ovvero da "*una disposizione*" di base che le persone acquisiscono soprattutto nella fase di socializzazione e che riguardano dunque l'origine e la cultura familiare. L'*habitus* "*è principio generatore di pratiche oggettivamente classificabili e sistema di classificazione di queste pratiche. È proprio nel rapporto tra queste due capacità che definiscono l'habitus, capacità di produrre pratiche ed opere classificabili, e capacità di distinguere e di valutare queste pratiche e questi prodotti, che si costituisce l'immagine del mondo sociale, cioè lo spazio degli stili di vita*"¹⁴. Gli *habitus* generano i gusti di consumo a partire da uno "spazio" o "campo" sociale fatto di sistemi di classificazione. L'*habitus* trasforma le cose in segni distintivi e gli oggetti maggiormente distintivi sono quelli che esprimono maggiormente la qualità del proprietario. Il gusto quindi agisce come una forma di potere simbolico per riprodurre il sistema sociale, è prevedibile e dipende dalla posizione dell'individuo nello spazio sociale.

Sulla scia di Veblen, i sociologi degli anni Sessanta e Settanta hanno guardato il consumatore in modo differente: egli acquista non per attrazione, ma per integrazione sociale e identificazione in uno status. Si comincia ad intravedere un processo di omogeneizzazione definito dal sociologo George Ritzer come "macdonaldizzazione"¹⁵, perché partendo dal paradigma del fast-food avrebbe

¹³ Sassatelli R., Consumo, cultura e società, Il Mulino, Bologna, 2004

¹⁴ Bourdieu P., La distinction, Critique sociale du Jugement, Editions Minit, Paris, 1979; Trad. It.: La distinzione, Critica sociale del gusto, Il Mulino, Bologna, 2004, p. 174.

¹⁵ Sassatelli R., Consumo, cultura e società, Il Mulino, Bologna, 2004

investito ogni aspetto della vita sociale. Possiamo individuare quattro caratteristiche del McDonald's che si estendono in modo crescente all'interno mondo del consumo contemporaneo:

- Prevedibilità: il consumatore sa come il negozio funzioni ovunque esso sia collocato
- Efficienza: offrire un servizio ottimale per soddisfare i clienti
- Calcolabilità: il consumatore sa già quanto pagherà
- Controllo: Tutto è schematizzato e non ci sono sorprese

Secondo Ritzer il McDonald's è il punto di arrivo di un lungo processo di razionalizzazione dei consumi, riprendendo l'idea di Max Weber secondo il quale alla base della società c'è una rigida burocrazia ed organizzazione degli individui. La burocrazia funge da gabbia d'acciaio della razionalità: l'uomo diventa individualizzato, anonimo e disincantato del mondo, non avendo più niente da scoprire. In altre parole, Ritzer sostiene che la pressione a rendere tutto omogeneo e calcolabile a livello globale ha condotto al "disincanto" dei consumi, alla perdita di fantasia e di magia o casualità.

1.2. I fattori influenti sul comportamento d'acquisto del consumatore

La variabile sociale

Il comportamento d'acquisto è un processo con delle dinamiche e numerosi fattori modulatori. Lo schema riportato seguentemente mostra come il contesto sia in

grado di modificare le preferenze del consumatore e che le caratteristiche ad esso associate sono attivate dalle sensazioni dei singoli soggetti in base alle proprie caratteristiche cognitive.

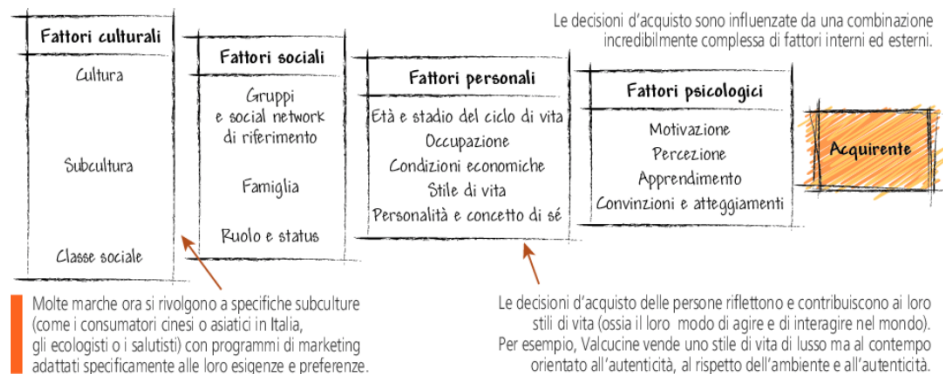


Figura 1: Philip Kotler e Gary Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson, 2019

In una visione macro l'acquisto individuale viene letto in chiave sociale come un modo per presentarsi agli altri e mostrare la propria persona. Le motivazioni di base sono influenzate quindi da fattori sociali. Ne consegue che, come sostiene Fabris, *“se vogliamo realmente comprendere i comportamenti di consumo dobbiamo tenere sempre presente che questi sono in funzione dei singoli individui in costante interazione e che in questo contesto l'individuo ha un proprio ruolo, anzi una pluralità di ruoli talvolta in conflitto tra loro¹⁶”*. Il consumatore, essendo immerso in ambienti sociali differenti, è influenzato dall'ambiente in cui si trova ed in primo luogo dai gruppi di appartenenza, dai gruppi di aspirazione, dalla classe sociale e dalla cultura e subcultura. Con il termine “gruppo di appartenenza” si fa riferimento

¹⁶ Fabris G., *Il comportamento del consumatore*, Franco Angeli, Milano, 1974, p. 156

ad un insieme ristretto di persone che condividono i propri atteggiamenti ed “adottano dei comportamenti conformi al sistema di interazioni e di aspettative del gruppo stesso”.¹⁷ Il gruppo più rilevante ed influente nel processo decisionale è quello della famiglia: dal nucleo di provenienza (composto da genitori, fratelli e sorelle) l’individuo acquisisce nella prima fase della propria vita, le ideologie di base riguardanti la religione, la politica, le regole di comportamento nelle situazioni sociali. I gruppi di aspirazione sono quelli a quali l’individuo spera di poter appartenere, che influisce sia sul suo modo di agire ma anche sulla visione che egli ha di sé. Un altro gruppo sociale di riferimento è rappresentato dagli *opinion leaders*. Tale concetto ha origini già negli anni Quaranta in seguito alla pubblicazione di alcuni lavori sugli elementi principali determinanti la scelta degli elettori da parte di Lazarsfeld, Berelson e Gaudet. L’opinion leader è una persona in grado di condizionare gli atteggiamenti e comportamenti dei singoli perché questi lo ritengono afferrato e competente in un determinato aspetto o prodotto/servizio. Attualmente, in base alla letteratura esistente, le definizioni riferibili agli opinion leader sono suddivisibili in tre differenti prospettive d’analisi¹⁸. Secondo una prima prospettiva un leader d’opinione è una persona che è in grado di influenzare un determinato gruppo di riferimento¹⁹. La seconda verte sulla capacità del leader di fornire delle informazioni su uno specifico argomento e, nello stesso tempo, sulle

¹⁷ Cabiddu F., Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese. Il ruolo del contesto, Franco Angeli, Milano, 2007, p.121

¹⁸ Vernetto E., Giannelloni J.L., L’auto-évaluation du leadership en marketing: nouvelles investigations psychométriques, Recherche et Applications en Marketing, 19, 2004

¹⁹ Flynn L.R., Goldsmith R.E., Eastman L.K., Opinion leaders and opinion seekers: two new measurement scales, in Journal of the Academy of Marketing Science, 24, 2, pp. 137-147, 1996; Goldsmith R.E., Witt T.S., The Predictive validity of an opinion leadership scale, in Journal of Marketing Theory and Practise, 11, (4), 2003, pp. 21-35.

sollecitazioni da egli subite dal suo gruppo di riferimento sullo stesso argomento²⁰. L'ultima definisce il leader combinando le due prospettive precedenti²¹. Gli opinion leader sono dunque dei soggetti di forte identificazione e come tali possono far parte di un gruppo di appartenenza (o di riferimento) e dell'intera collettività, in quanto divi comportamento del consumatore. Un altro gruppo sociale che influisce sul comportamento del consumatore è individuabile nelle classe sociale, ovvero l'insieme di individui occupanti la stessa posizione economica, relazionale, culturale. I singoli tendono ad assumere comportamenti distinti in base alla propria classe sociale, la quale viene definita sempre più sulla base di fattori culturali²² e non sentendosi sufficientemente soddisfatti, mirano alla classe superiore. Con il passaggio da una all'altra classe, si avverte un aumento della qualità dei beni consumati e alla ricerca di beni qualitativamente sempre più superiori perché simboleggiano un certo status.

Le variabili culturali

La cultura viene definita dall'antropologo vittoriano Edward Burnett Tylor come *“quel complesso che include conoscenze, pensiero, arte, morale, legge, costume ed ogni altra capacità ed abitudine acquisita dall'uomo in quanto membro di una*

²⁰ King C.W., Summers J.O., Overlap of Opinion Leadership Across Consumer Product Categories, op. cit.; Gilly M.C., Graham J.L., Wolfinbarger F., Yale L., A Dyadic Study of Interpersonal Information Search, in Journal of the Academy of Marketing Science, 26, 2, 1998, pp.83-100

²¹ Ben Miled H., Le Louran P., Analyse Comparative de Deux Echelles de Mesure du Leadership d'opinion: validité et interpretation, in Recherche et Applications en Marketing, 9, 4, pp. 23-51,1994; MOWEN J.C., Consumer Behavior, 3 edizione, McMillan, New York, 1995

²² Ferrero G., Marketing e creazione del valore, Giappichelli Editore, II Edizione, Torino, 2018

*determinatata società*²³". Tale visione della cultura può essere adattata per la comprensione delle caratteristiche comuni del consumo.

L'antropologo Claude Lèvi-Strauss sostiene che gli oggetti assumono dei valori simbolici: *"possono assumere il valore di strumenti logici in grado di attribuire un ordine all'esperienza del mondo, per renderla significativa e quindi comunicabile"*²⁴ e *"possono costruire, mediante scambi con altri oggetti, un linguaggio, un sistema di comunicazione per la società"*²⁵. Ogni sistema sociale, necessita di codici culturali attraverso cui trasmettere valori sociali fondanti e gli oggetti formano uno di questi codici perché favoriscono la socializzazione.

L'antropologo Clifford Geertz definisce il concetto di cultura come *"una struttura di significati trasmessa storicamente, incarnati di simboli, un sistema di concezioni ereditate espresse in forme simboliche per mezzo di cui gli uomini comunicano, perpetuano e sviluppano la loro conoscenza e i loro atteggiamenti verso la vita"*²⁶.

Gli oggetti che assumo un valore simbolico, sono quindi tutti quelli utilizzati nella vita quotidiana e *"assumono per chi li possiede non solo un significato funzionale, ma anche simbolico condiviso"*²⁷. Proprio per questo molti oggetti, immagini e linguaggi assumo un significato diverso in culture differenti.

Solitamente si possono distinguere diverse categorie di gruppi di consumatori:

²³ Leslie A. White, The concept of culture, in American anthropologist, Aprile 1959

²⁴ Cabiddu, Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese. Il ruolo del contesto, FrancoAngeli, Milano, 2007, p.118

²⁵ Cabiddu F., Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese. Il ruolo del contesto, FrancoAngeli, Milano, 2007, p. 118

²⁶ Geertz C., L'interpretazione delle culture, Ill mulino, Bologna 1997, p.141

²⁷ Cabiddu F., Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese. Il ruolo del contesto, FrancoAngeli, Milano, 2007, p.121

- sulla base dell'etnia: accumulati da importanti tratti culturali quali la lingua, la religione o le regole alimentari
- sulla base della religione definita come “*complesso di credenze, sentimenti, riti che legano un individuo o un gruppo umano con ciò che esso ritiene sacro, in particolare con la divinità*”²⁸ che influenza tratti della personalità del consumatore, la sua visione della famiglia e la tipologia di acquisti
- sulla base del genere: le donne attribuiscono un valore maggiore alle connessioni ed alle relazioni con la famiglia e gli amici, gli uomini si affidano alla concorrenza e attribuiscono una priorità elevata all'azione alla realizzazione.
- sulla base dell'età: i giovani²⁹ danno importanza ai consigli dei loro coetanei, sono più informati e perciò più esigenti; gli adulti invece sono molto attenti al rapporto qualità/prezzo e scelgono i luoghi per svolgere l'attività di acquisto in base alla loro vicinanza e facilità di raggiungimento³⁰.

Le variabili psicologiche

Le variabili psicologiche sono la motivazione, la percezione, l'apprendimento e le credenze. Ogni consumatore ha costantemente diversi bisogni e quando questi

²⁸ Definizione Treccani di religione, disponibile in <https://www.treccani.it/vocabolario/religione/>

²⁹ Istat definisce il soggetto giovane come un individuo dall'età compresa tra i 15 ed i 34 anni

³⁰ Cabiddu F., Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese: il ruolo del contesto, FrancoAngeli, Milano, 2017

raggiungono la soglia si trasformano in motivazioni. Il significato attribuibile al termine motivazioni può essere ricondotto a due correnti:

-le teorie del contenuto, focalizzate sui tipi di bisogno che motivano le persone all'azione³¹

-le teorie di processo che si concentrano ad esaminare quali fattori influiscono sulle scelte degli individui portandolo ad assumere un determinato comportamento piuttosto che altro comportamento del consumatore³²

Abraham Maslow, sostenitore delle teorie del contenuto, individua cinque categorie di bisogni su una scala gerarchica: quando un bisogno viene soddisfatto, si prosegue ad un obiettivo su un livello gerarchico superiore più stimolante.

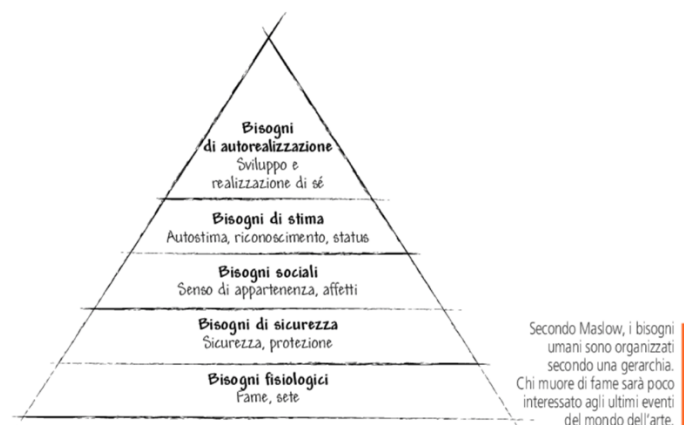


Figura 2: Philip Kotler e Gary Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson, 2019

³¹Cabiddu F., *Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese: il ruolo del contesto*, FrancoAngeli, Milano, 2017 p.102

³²Cabiddu F., *Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese: il ruolo del contesto*, FrancoAngeli, Milano, 2017 p.102

Nel primo livello della scala troviamo i bisogni fisici essenziali:

- Bisogni fisiologici per la sopravvivenza dell'individuo come per esempio il bisogno di nutrirsi, di dormire, di lavarsi, di respirare;
- Bisogni di sicurezza fisica ma anche psicologica: devono garantire all'individuo tranquillità e protezione.
- Bisogni sociali di appartenenza ad una comunità
- Bisogni di stima, legati al fatto che le persone vogliono avere prestigio e una buona reputazione di sé stessi
- Bisogni di autorealizzazione grazie ai quali un individuo sente la necessità di realizzarsi e svilupparsi singolarmente

David McClelland individua 2 bisogni aggiuntivi:

1. il bisogno di successo, la motivazione alla riuscita in qualcosa
2. il bisogno di evitare il fallimento

La seconda variabile psicologica è la percezione ovvero *“tutta la sequenza di eventi che va dal presentarsi di uno stimolo, attraverso il realizzarsi e l'oggettivarsi della sensazione, fino al suo essere avvertita, base quindi della conoscenza e dell'interazione con la realtà interna ed esterna all'organismo”*.³³ Tale sequenza di eventi può essere descritta in tre processi: l'attenzione selettiva, la distorsione selettiva e la ritenzione selettiva. Con attenzione selettiva si intende la capacità di concentrare l'attenzione in maniera selettiva per elaborare in modo efficiente uno stimolo presente nel nostro campo percettivo anche se ci troviamo di fronte a un

³³ Definizione Treccani di percezione, disponibile in <https://www.treccani.it/vocabolario/percezione/>

numero elevato di stimoli. Una possibile spiegazione dell'esistenza dell'attenzione selettiva risiede nella limitatezza delle risorse di cui il nostro sistema di elaborazione dispone. L'attenzione selettiva risulta dunque un'occasione importante da sfruttare nelle campagne di marketing per sviluppare dei messaggi puntando l'attenzione verso determinati stimoli come l'emozione, i colori, gli effetti sonori. Gli stimoli ricevuti vengono interpretati secondo le credenze e preconcetti propri dell'individuo; questo si identifica nella distorsione selettiva, ovvero nell'elaborazione del messaggio al fine di garantire la consonanza tra le nuove informazioni e quelle preesistenti. Concludendo, la ritenzione selettiva avviene nel momento in cui l'individuo rimuove le informazioni che non coincidono con la propria opinione e visione del mondo. L'apprendimento permette al singolo di avere un comportamento simile in situazioni simili. Viene definito come *“una modificazione permanente del comportamento dovuta all'esperienza”*³⁴. Infine l'atteggiamento è *“uno stato mentale di prontezza, organizzato grazie all'esperienza, che esercita un'influenza direttiva o dinamica sulle risposte dell'individuo a tutti gli oggetti e situazione con cui è in relazione”*³⁵. Tale definizione mette in luce le caratteristiche degli atteggiamenti:

- si riferiscono a persone o oggetti che fanno parte dell'ambiente dell'individuo

³⁴ Dalli D., Romani S., Il comportamento del consumatore: teoria e applicazioni per il marketing, FrancoAngeli, Milano, 1999

³⁵ Allport G.W., The historical background of modern social psychology, a cura di Lindzey G., Hanhbook of social psycology, Adison-Wesley, 1954

- formano una parte del mondo in cui l'individuo percepisce e reagisce al suo ambiente
- vengono appresi e sono relativamente duraturi.³⁶

Gli atteggiamenti conferiscono una predisposizione mentale favorevole o sfavorevole che porta le persone ad avvicinarsi alle cose o ad allontanarsi e rientrano in un complesso schema personale nel quale un cambiamento implicherebbe difficili adeguamenti di molti altri atteggiamenti.

Le variabili personali

Tra i fattori personali che influenzano l'acquisto troviamo l'età e stadio del ciclo della vita, l'occupazione e le condizioni economiche, lo stile di vita e la propria personalità. La scelta dei prodotti e dei servizi cambia con le stagioni della vita e l'acquisto è dettato anche dallo stadio del ciclo di vita della famiglia, come il matrimonio, nascita di figli, acquisto di una casa. Il consumo è influenzato anche dalla situazione economica e dalle grandezze quali: il reddito disponibile, risparmi e portafoglio di attività possedute, debiti, poteri di credito e atteggiamento verso la spesa e il risparmio. Anche la personalità, intesa come la serie di tratti psicologici che contraddistinguono gli esseri umani e che guidano le loro risposte nei confronti dell'ambiente esterno³⁷ e la visione di sé possono indirizzare il consumatore verso alcune marche o tipologie di prodotti. L'idea di base è che le marche possiedono

³⁶ Cabiddu F., Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese: il ruolo del contesto, FrancoAngeli, Milano, 2017, p.109

³⁷ Kotler P., Keller K., Marketing Management, Global Edition, Pearson, Londra, 2015

una personalità e i consumatori siano portati a scegliere quelle con personalità fine alla propria.

Ci sono cinque tratti della personalità mutuati e adattati negli studi sulla personalità di marca:

- Sincerità: marche realistiche, oneste, sane e allegre.
- Emozione: marche audaci, energiche, fantasiose e attuali
- Competenza: marche affidabili, intelligenti e di successo
- Raffinatezza: marche gradevoli e rivolte a ceti alti
- Resistenza: marche di prodotti resistenti e adatti agli spazi aperti.

La premessa di base della visione di sé è che ciò che si possiede riflette la propria identità e contribuisca definirla: siamo ciò che consumiamo.

2. CONSUMI E MARKETING NEL CONTESTO DIGITALE

Il concetto di digitalizzazione può essere definito come “*a process that aims to improve an entity by triggering significant changes to its properties through combinations of information, computing, communication, and connectivity technologies*”³⁸. Tale definizione include i contesti individuali, organizzativi e sociali più ampi³⁹ e riconosce il miglioramento come risultato atteso della digitalizzazione, senza garantirne la realizzazione⁴⁰. Secondo la letteratura, la digitalizzazione si riferisce ai "cambiamenti associati all'applicazione della tecnologia digitale in tutti gli aspetti della società umana"⁴¹. Sulla base di tali definizioni operare in un contesto di digitalizzazione comporta l'implementazione di modelli di business nuovi e innovativi, la produttività e l'aggiunta di valore nell'economia, il miglioramento del quadro normativo e gli standard tecnici⁴². Il Digital economy and Society Index, un indice composito che riassume i principali indicatori sulle performance degli stati europei relativamente al processo di digitalizzazione, racchiude cinque dimensioni fondamentali⁴³:

³⁸ Gregory Vial, *Journal of strategic Information System*, 2019, HEC Montreal, Canada, p. 121

³⁹ Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., Ahlemann, F., 2017. Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Bus. Inform. Syst. Eng.* 59 (4), p.301–308.

⁴⁰ Wacker, J.G., 2004. A theory of formal conceptual definitions: developing theory-building measurement instruments. *J. Oper. Manage.* 22 (6), p. 629–650.

⁴¹ E. Stolterman and A. C. Fors. “Information Technology and the Good Life,” in *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, B. Kaplan et al. (eds), London, UK: Kluwer Academic Publishers, 2004.

⁴² Ebert C., Duarte C. H. C., *Digital Transformation*, IEEE Software, vol. 35, 2018

⁴³ Di Gianluca Elia, Margherita Alessandro, Segundo Giustina, *Impresa Digitale: Scenari, Tecnologie e Percorsi di Trasformazione Digitale*, Egea, Milano, 2020

1. Connettività: copertura della banda larga, velocità di collegamento e costo all'infrastruttura
2. Capitale umano: utilizzo della rete per comunicare, ricercare problemi e creare contenuti
3. Utilizzo internet: intensità di utilizzo di internet
4. Integrazione delle tecnologie digitali: livello di integrazione delle tecnologie digitali nelle organizzazioni a supporto dei processi aziendali
5. Servizi pubblici digitali: disponibilità e completezza dei servizi pubblici verso i cittadini

La *digital transformation* è considerata come l'opportunità di miglioramento, di sopravvivenza e consolidamento delle imprese. In ambito aziendale, l'evoluzione digitale è supportata da 6 pilastri, cioè gli ambiti tecnologici che abilitano la trasformazione digitale⁴⁴:

1. Automazione: ha permesso di raggiungere velocità, efficienza e riduzione degli errori.
2. Informatizzazione: l'introduzione di sistemi di computer e reti informatiche hanno potenziato il governo di molti processi.
3. Dematerializzazione: gli utenti usano sempre più il computer, smartphone o tablet per gestire e condividere le informazioni.

⁴⁴ Startup business, *Cos'è la digital transformation*, 2 Dicembre 2016, disponibile in <https://www.startupbusiness.it/cose-la-digital-transformation-e-i-suoi-6-pilastri/89908/>

4. Virtualizzazione: grazie a una programmazione software di nuova generazione, le risorse fisiche si trasformano in risorse logiche gestite da un unico cruscotto centralizzato.
5. Cloud computing: spostare la gestione dell'hardware e del software sulla rete attraverso nuovi modelli di fruizione ed erogazione, ha inaugurato l'era dell'As a Service, del pay per use e dell'on-demand.
6. Mobile: i dispositivi mobili potenziano la produttività individuale portando maggiore disponibilità e flessibilità nel mondo del lavoro.

Ma il concetto di *digital transformation* non va applicato solo all'interno delle aziende, ma anche verso l'esterno: non è più possibile focalizzarsi esclusivamente sulla vendita dei propri prodotti o servizi, i clienti ricercano esperienze⁴⁵. È molto importante migliorare la *user experience*, definita da Hassenzahl come “*a momentary, primarily evaluative feeling (good-bad) while interacting with a product or service. Good UX is the consequence of fulfilling the human needs for autonomy, competence, stimulation (self-oriented) through interacting with the product or service*”⁵: ogni elemento di navigazione deve riflettere le esigenze immediate dell'utente. Il primo passo per le imprese è cogliere le abitudini del consumatore ed operare conseguentemente per migliorare l'interazione. Le fasi del processo di acquisto si sono fuse in un unico processo continuo nell'ambiente digitale: il consumatore è sempre più informato e sceglie con maggiore disinvoltura

⁴⁵ Braga Alessandro, Digital transformation, Egea, Milano, 2017

⁵ Hassenzahl M.: User experience (UX): towards an experiential perspective on product quality. In: 20th International Conference of the Association Francophone d'Interaction Homme-Machine, pp. 11–15. Metz, France, 2008

e consapevolezza. La mancata interazione efficace costituisce un vero e proprio problema nella vendita online di prodotti. Inoltre i consumatori sono sempre più scettici a credere alle informazioni erogate attraverso i canali tradizionali quali per esempio stampa, televisione, ma preferiscono affidarsi alle opinioni su blog e social. Oggi infatti è sempre più pressante la condivisione di opinioni e pareri riguardanti l'esperienza di utilizzo: queste interazioni non solo influenzano altre persone all'acquisto, ma determinano l'esperienza stessa del consumatore che lo ha già acquistato. In questo contesto sempre più digitale con il consumatore al centro appaiono sempre più inadeguate le aziende con una dimensione verticale, dove il processo decisionale è accentrato ai livelli alti dell'organizzazione, con una conseguente sconnessione tra chi opera e chi prende le decisioni.

2.1. Da Word of Mouth a Word of Mouse

Prima di affrontare le caratteristiche del Word of Mouse è necessario comprendere il significato del Word of Mouth (WOM), definito da Arndt come “*an oral, person-to-person communication between a receiver and a communicator whom the receiver perceives as non-commercial, regarding a brand, product, or service*”⁴⁶, ossia “una comunicazione interpersonale che viene recepita dal ricevente come non commerciale seppure riferita ad un brand, prodotto o servizio”. Generalmente la fonte ed il ricevente del messaggio sono amici, parenti o conoscenti⁴⁷. Una

⁴⁶ Arndt J., The role of product-related conversations in the diffusion of a new product, *Journal of Marketing Research*, August, Vol. 4, N. 3, 1967, p. 291–295.

⁴⁷ B. O. Buttner and A. S. Goritz, Perceived trustworthiness of online shops, *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 7, no. 1, 2008, p. 35–50

caratteristica principale del WOM è la fonte completamente indipendente senza alcun interesse commerciale a diffondere le informazioni, rendendo questo processo di comunicazione più credibile delle informazioni generate dalle imprese⁴⁸. Il termine Word of Mouth indica un passaparola, una fonte di informazioni sulle prestazioni di un prodotto, i benefit oggettivi e soggettivi derivanti dal suo utilizzo; non sempre però questa comunicazione è priva di aspetti commerciali. Internet ha infatti modificato la definizione di WOM: il passaggio dal Word-of-Mouth (WOM) al Word-of-Mouse (e-WOM) avviene già negli anni '90⁴⁹. E-wom viene definita come “*any positive or negative statement made by potential, actual or former customers about a product or company, which is made available to a multitude of people and institutions via the Internet*”⁵⁰ ovvero “qualsiasi affermazione positiva o negativa fatta da clienti potenziali, effettivi o precedenti su un prodotto o un’azienda che è resa disponibile a una moltitudine di persone e istituzioni tramite internet”. Sebbene WOM ed e-WOM forniscano entrambe le opinioni dei consumatori su un prodotto o un marchio, non utilizzano gli stessi canali per trasmettere informazioni e quindi sono dissimili.

⁴⁸ Arndt J., Role of product-related conversations in the diffusion of a new product, *Journal of Marketing Research*, vol. 4, no. 3, p. 291–295, 1967.

⁴⁹ Zwass V., Editorial introduction. *Journal of Management Information Systems*, Vol.13, N. 1, 1996, p. 3–8.

⁵⁰ Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Walsh G., Gremler D. D., Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, no. 1, 2004, p. 38–52

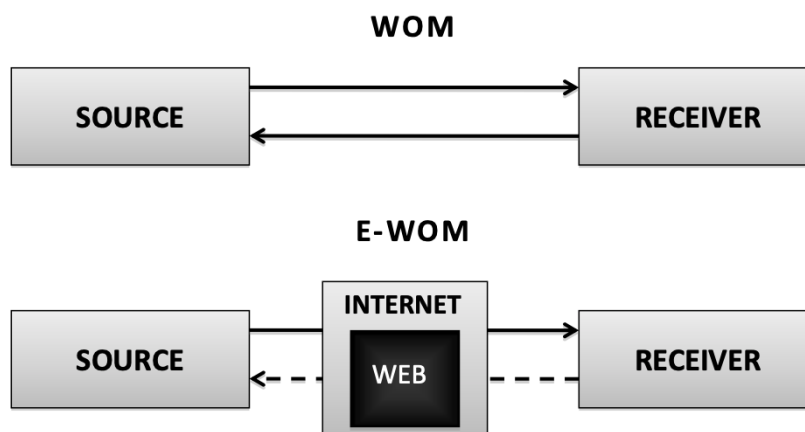


Figura 3: Lòpez Manuela, Sicilia Maria, *Determinants of E-WOM Influence: The Role of Consumers'*
Internet Experience, Vol.9, 2018, p.30

Mentre in WOM si attua una conversazione simultanea bidirezionale, in E-WOM la conversazione avviene in internet e molti consumatori possono vedere le opinioni riportate. A differenza del WOM tradizionale, la fonte di informazioni in e-WOM è anonima, il che rafforza ulteriormente il ruolo della credibilità della fonte in questo processo di comunicazione⁵¹. Tuttavia la natura anonima dell'e-WOM rende difficile per il consumatore la comprensione della qualità e della credibilità delle informazioni che egli trae dall'E-WOM. Grazie al passaggio all'E-WOM, all'interno della rete virtuale è possibile la creazione di interazioni tra diversi consumatori suscitando una rete di feedback sulle marche o sui prodotti a costi molto più contenuti.

⁵¹ Cheung M. Y., Luo C., Sia C. L., Chen H., Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and normative determinants of online consumer recommendations, *International Journal of Electronic Commerce*, vol.13, no. 4, 2009, p. 9–38

Diversi studi hanno dimostrato che la valenza positiva di E-WOM ha un impatto sulle vendite dei prodotti ⁵²⁵³ ed altri studi hanno dimostrato che il numero di opinioni pubblicate su un prodotto influisce sulle vendite. ⁵⁴

Nonostante sia dimostrato che il passaparola online ha un impatto significativo sul processo di scelta del consumatore, altri studi hanno dimostrato come i clienti insoddisfatti tendono a parlare ed a riferire quanto provato a molte più persone relativamente all'esperienza che non li ha soddisfatti appieno ⁵⁵.

Le imprese possono indirizzare, orientare ed influenzare l'E-WOM con lo scopo di ottenere delle azioni di marketing finalizzate a raggiungere e soddisfare più utenti.

L'impresa deve tenere in considerazione 4 fattori:

1. le caratteristiche personali del consumatore
2. il luogo in cui avviene la comunicazione: social network, blog, forum
3. le norme che governano la comunicazione: variano dal tipo di community
4. i caratteri promozionali di una campagna di marketing: variano a seconda del prodotto e degli obiettivi della campagna

⁵² Chevalier J. A., Mayzlin D., The effect of word of mouth on sales: Online book reviews, *Journal of Marketing Research*, vol. 43, no. 3, 2006, p. 345–354

⁵³ Dellarocas C., Awad N. F., Zhang X., Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, no. 4, 2007, p. 23–45

⁵⁴ Chevalier J. A., Mayzlin D., The effect of word of mouth on sales: Online book reviews, *Journal of Marketing Research*, vol. 43, no. 3, 2006, p. 345–354

⁵⁵ Bolting C.P., 1989, op.cit, pp. 5–2; Tybout A.M., Calder B.J. & Sternthal B., Using information processing theory to design marketing strategies, *Journal of Marketing Research*, Vol.18, N.1, 1981, pp. 73–79; Goodman J. Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line, *Competitive Advantage*, June 1999, p.2

Secondo molti, l'E-WOM potrebbe essere una valida alternativa agli strumenti di marketing tradizionali, se non più efficace anche se ancora poco compreso e sfruttato dalle imprese⁵⁶

2.2. Empowerment del consumatore

Alcuni studiosi detti “critici” hanno cercato di smascherare il carattere manipolatorio e illusorio della società dei consumi. Il mercato ed il consumo sono visti come specchio dei rapporti di potere e di dominazione del capitalismo, dove i media e la società sono utilizzati per convincere i consumatori ad acquistare oggetti di cui non hanno realmente bisogno. Il consumatore è visto come un ingranaggio funzionale al capitalismo, schiavo delle merci e manipolato dalla pubblicità. Le teorie di Karl Marx sul capitalismo costituiscono il punto di partenza per una tradizione “critica” della società dei consumi. Per Marx⁵⁷ nel sistema capitalistico i bisogni dei consumatori si devono adattare alle necessità della produzione e alle logiche del capitale. I consumatori sono funzionali a creare domanda di beni. La società capitalistica per svilupparsi deve quindi indurre nuovi bisogni nei consumatori, manipolandoli attraverso la moda e, successivamente, la pubblicità. Un concetto fondamentale è il “feticismo delle merci”: le merci diventano dei “feticci”, ovvero degli oggetti che occultano le vere relazioni di dominazione esistenti tra capitale e proletariato. La dimensione dei consumatori è passiva, sono

⁵⁶ Misner S. R., *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business with Word-of-Mouth Marketing*, 2° ed. Austin: Bard Press, 1999

⁵⁷ Sassatelli R., *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna, 2004

assoggettati a questa logica di profitto delle merci. Per Baudrillard⁵⁸ la società dei consumi trasforma il ruolo degli oggetti, i quali diventano “segni” che circolano in un gioco semiotico di significati sociali. Attraverso la manipolazione dei media e della pubblicità si crea un contesto in cui contano solo i significati fittizi del consumo, arrivando così ad una società della “simulazione” e dell’ “iperrealtà” in cui sfuma la distinzione tra reale e irreale. Tuttavia tali teorie presentano un problema: non considerano quello che succede nel consumo concreto ed occultano le relazioni sociali che vengono generate negli atti di consumo. Le teorie dei critici possono ritrovarsi in un modello di business definito come *mass marketing model*: approccio al mercato focalizzato sull’attività di vendita di beni e servizi e in particolare sulla pubblicità degli stessi al fine del loro collocamento.⁵⁹

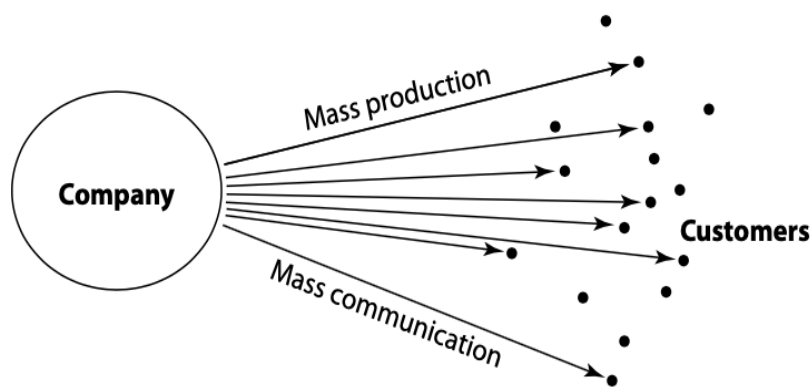


Figura 4: David L. Rogers *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*,

2016

⁵⁸ Sassatelli R., *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna, 2004

⁵⁹ Definizione di Mass marketing, Glossario di Marketing, disponibile in <https://www.glossariomarketing.it/significato/mass-marketing/>

Per decenni questo modello ha funzionato: il successo dipendeva dell'efficienza di scala ed i mass media e la produzione di massa servivano all'azienda per fornire offerte ad un maggior numero di potenziali clienti. In questo schema si considera però solo il potere della produzione, non il potere che hanno i consumatori di mettere in discussione le aziende. La cultura del consumo ed il modo in cui gli individui usano le merci per comunicare qualcosa non funzionano con questo modello lineare ma sono inseriti in un sistema reticolare dove c'è linea molto netta che va da produttori a consumatori, ma entrano in gioco anche altri elementi. In seguito alla diffusione delle nuove tecnologie ed il conseguente accesso ad un numero maggiore di informazioni, siamo di fronte ad una trasformazione che ha portato al *customer network model*, dove il ruolo del consumatore è molto più complesso.

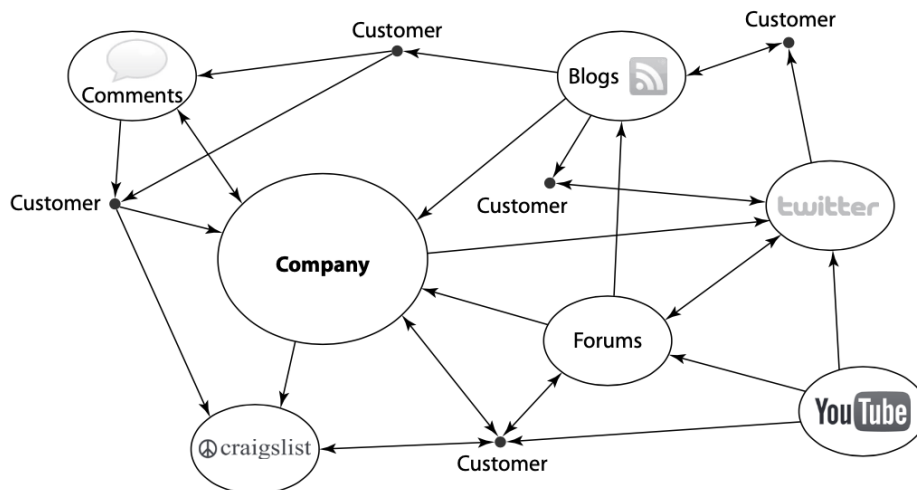


Figura 5: David L. Rogers, *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*,

2016

Il nuovo consumatore ha accesso ad un'ampia varietà di piattaforme digitali che gli consentono di interagire, trasmettere e plasmare reputazioni di marca e mercati globali⁶⁰. I clienti possono essere visti come nodi di una rete collegati digitalmente da piattaforme. L'azienda ha ancora un ruolo centrale nell'amministrazione del suo marchio, ma deve anche impegnarsi con la propria rete di clienti. Ha bisogno di ascoltare, osservare le interazioni in rete dei clienti e comprendere le loro percezioni, risposte e bisogni insoddisfatti. Ha bisogno di identificare e coltivare quei clienti che possono diventare campioni del marchio, evangelisti, partner di marketing o cocreatori di valore con l'azienda⁶¹. Il giudizio del consumatore può essere considerato come “*any key constituency*” ovvero la chiave su cui l'azienda fa affidamento, perché se la condivisione dovesse divenire virale potrebbe comportare il successo o fallimento del prodotto o del brand.

Il feedback dei consumatori è importante, non solo per la comprensione dell'esperienza d'acquisto, ma anche per scoprire nuovi trend, nuovi bisogni o per risolvere tutte le problematiche riscontrate nei beni venduti.

2.3. Nuovi intermediari di consumo: gli influencer

Il termine “influenza” viene definito da Ducan Brown e Nick Hayes come il “potere di influenzare qualcuno, qualcosa o il corso degli eventi”⁶². L'influencer marketing

⁶⁰ Roger David L., *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Ages*, Columbia University Press, 2016

⁶¹ Roger David L., *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Ages*, Columbia University Press, 2016

⁶² Brown Ducan, Hayes Nick, *Influencer Marketing*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2008

è “una forma di marketing che si fonda sull’identificazione delle persone che hanno capacità d’influenza su potenziali target. Le attività sono incentrate conseguentemente su queste persone (influencer) così che possano in autonomia, influenzare il grande pubblico”⁶³. In altre parole significa che l’azienda, al posto di indirizzare le attività e gli studi di marketing nella propria intenzione al mercato obiettivo, si concentra su specifici individui chiave.⁶⁴ L’avvento dei social media ha stravolto le relazioni che si erano consolidate con il Word Of Mouth Marketing tra brand e consumatori. L’affermarsi di differenti e plurali voci, risorse e fonti di informazioni ha completamente rivoluzionato il processo decisionale di acquisto e, di conseguenza, ha inevitabilmente trasformato il tradizionale passaparola. Nella relazione tra azienda e consumatori entra in gioco la figura del *digital influencer*: soggetto che crea e condivide contenuti sui social network con il fine di pubblicizzare una marca o un prodotto ed accresce la *brand awareness*. Non sempre fanno parte di questa categoria solo celebrità, giornalisti o blogger, ma possono essere figure dotate di una certa visibilità e gusti affini al brand di riferimento. La differenza tra le celebrità e gli influencer risiede nel fatto che i primi, in virtù della propria fama prendono parte alle campagne pubblicitarie sui media tradizionali, mentre gli influencer acquisiscono popolarità sforzandosi di trasmettere autenticità. Essi sono in grado di diffondere un messaggio influenzando numerosi altri utenti e per questo diventano il principale mezzo di comunicazione adottato dalle imprese. Coniugando la tecnologia caratteristica dei social network, strategie d’influenza e progettazione di marketing, le imprese hanno la possibilità di ridurre l’ammontare

⁶³ Polignani Matteo, *Influencer Marketing*, Flaccovio Dario, 2016, p.64

⁶⁴ Grasso Gerardo, *Influencer marketing 2.0: Come sviluppare una strategia influencer-oriented e gestire con successo il marketing dell’influenza*, EPC editore, Roma, 2017

di risorse inutilizzate e allo stesso tempo incrementare il volume delle vendite⁶⁵. Affidandosi all'influencer più adatto, sia per il campo in cui opera che per visibilità, l'azienda può beneficiare di un maggior volume di vendite, visibilità ai propri prodotti, maggiore esposizione sui social e maggior conoscenza relativa al prodotto. Un elemento chiave in questo rapporto è la fiducia: senza la figura dell'influencer, costruire un rapporto solido e duraturo con i clienti è quasi impossibile per un business.

L'influencer marketing è strettamente legato al *content marketing*, cioè una strategia di *marketing inbound*⁶⁶ che mira ad attrarre l'attenzione e coinvolgere il target creando e curando contenuti rilevanti e di valore che siano in grado di influenzarne il comportamento, generando atteggiamenti positivi verso l'impresa o la marca e stimolando azioni coerenti con gli obiettivi commerciali dell'impresa.⁶⁷ I contenuti trasmessi si concentrano sulla condivisione di opinioni ed esperienze associate all'utilizzo di un prodotto, creando così un contesto di maggiore autenticità rispetto alle campagne pubblicitarie tradizionali.

Gli esperti individuano quattro fasi essenziali nel processo di integrazione dei contenuti nell'*influencer marketing*⁶⁸:

⁶⁵ Galeotti, A. & Goyal, Influencing the influencers: a theory of strategic diffusion. RAND Journal of Economics, 40(3), 2009, p. 509–532

⁶⁶ Inbound marketing viene inteso come “the strategy of connecting with potential customers through materials and experiences they find useful. Using media like blogs and social networking, marketers hope to entertain and inform viewers with content they seek by themselves”. Marketing-Schools.org, 2016. Inbound Marketing - Explore the Strategy of Inbound Marketing

⁶⁷ Definizione di Content marketing, Glossario di Marketing, disponibile in [marketing/https://www.glossariomarketing.it/significato/content-marketing/](https://www.glossariomarketing.it/significato/content-marketing/)

⁶⁸ Brown Duncan, Hayes Nick, Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers?, Routledge, Londra, 2007

1. Selezione degli influencer: bisogna determinare le caratteristiche del target di riferimento ed individuare il *customer journey*, ovvero il percorso che ciascun utente compie prima di acquistare. Proprio perché il percorso varia da consumatore a consumatore, bisogna scegliere il giusto influencer in grado di creare contenuti coerenti con la fase del *customer journey*.
2. Ascolto degli influencer: comprensione dei contenuti più affini al target del brand.
3. Collaborazione con gli influencer: essi dovranno essere controllati in termini di copertura acquisita, condivisioni, interazioni promosse.
4. Approccio data-driven: la strategia costruita intorno ai contenuti deve essere misurata in termini di copertura, condivisioni, coinvolgimento.

È possibile suddividere gli influencer in due grandi categorie:

- Micro-influencer: persone il cui pubblico non supera i 10.000 follower. Nonostante il pubblico sia limitato, possono ottenere un certo impatto online.
- Macro-influencer: personalità con un ampio seguito nel social network con un'audience elevata.

Volendo trovare una categorizzazione pratica è possibile, valutando audience, capacità comunicative e grado d'influenza suddividere la figura d'influencer in quattro categorie:⁶⁹

⁶⁹ Polignani Matteo, Influencer Marketing, Flaccovio Dario, Palermo, 2016



Figura 6: Polignani Matteo, Influencer Marketing, Flaccovio Dario, 2016

1. Consumattori: consumatori connessi ed altamente informati, ormai parte integrante del processo informativo. Sono il risultato più importante della diffusione e democratizzazione del potere editoriale derivante dai nuovi media, persone comuni con una audience ed una reach limitata. Sono la figura più spontanea d'influencer e spesso genuina che si sta dimostrando più credibile e utile ai brand.
2. Esperti: persone che passione, esperienze, lavoro hanno reso fortemente competenti su tematiche particolari, spingendoli a comunicare tutto ciò attraverso blog e social⁷⁰. Lo spazio principale di attività sono i blog ed i social network. Nonostante abbiano una audience ristretta, risultano una fonte molto attendibile e preparata rispetto ai contenuti trattati.
3. Guru: persone con competenze molto alte, non sempre obbiettive. Sono influencer professionisti con un ampio seguito.

⁷⁰ Polignani Matteo, Influencer Marketing, Flaccovio Dario, Palermo, 2016

4. VIP: influencer più noti che godono di un'influenza totale sul pubblico. Reach ed engagement con loro sono assicurati rendendoli ideali per ricercare *awareness*. molto meno la qualità dei contenuti⁷¹. Vengono definiti come “*trendsetter*”, capaci di lanciare mode ed essere un modello d'ispirazione per fan ed ammiratori, risquotendo un maggior successo rispetto alle altre categorie.

L'influencer marketing può far parte di una strategia per garantire il potenziamento del modello di business di un'impresa e garantire il potenziamento del valore di diverse variabili:

- *Brand awareness*: sfruttando la credibilità ed importanza degli influencer, non solo il brand risulterà più autentico, ma sarà esposto maggiormente nelle piattaforme social.
- *Lead generation*: la *lead generation* è quell'insieme di azioni di marketing che hanno come obiettivo l'acquisizione e la generazione di contatti interessati. Il lead, infatti, è un potenziale cliente interessato al prodotto/servizio offerto da un'azienda, che è entrato in contatto con noi lasciandoci i propri dati. La figura dell'influencer è un'importante strumento per attirare contatti.
- *Brand reputation*: il risultato dell'insieme di percezioni, valutazioni e aspettative che i diversi stakeholder hanno nei confronti di un'azienda o di un brand, che sono frutto di fattori come la storia, la comunicazione

⁷¹ Polignani Matteo, Influencer Marketing, Flaccovio Dario, Palermo, 2016

e le condotte aziendali assunte nel corso del tempo.⁷² Per questo le aziende devono coinvolgere gli influencer al fine di costruire e mantenere una reputazione positiva.

- *Thought leadership*: dimostrare in modo attendibile le proprie competenze in un mercato sempre più concorrenziale e nel quale risulta sempre più difficile differenziarsi è molto difficile. Proprio per questo è fondamentale realizzare contenuti di valore che possano attirare l'attenzione del potenziale cliente ed instaurare un rapporto di fiducia.
- *Customer fidelity*: la fidelizzazione del cliente è lo scopo primario di tutti i business, raggiunta cercando di mantenere una relazione continuativa e durevole con la clientela, tramite la soddisfazione di bisogni e desideri.

3. L'ANALISI DI TRE CASI: YOOX, ZALANDO E SHEIN

Il sistema moda si basa ormai su un crescente investimento in ricerca e sviluppo da un lato (esigenze innovative continue, design, nuovi materiali) e in marketing dall'altro (branding, comunicazione, pubblicità, controllo sulla catena distributiva); ciò richiede alle aziende sempre maggiori capacità organizzative e finanziarie. Moda non significa solo creatività, ma anche innovazione per la generazione di valore e coinvolgimento emozionale del cliente in tutte le fasi della *customer journey*. L'obiettivo primario è quello di stare al passo con le nuove tecnologie e di creare un'azienda "customer-centric" in grado di sfruttare tutte le possibilità di contatto con il cliente. L'e-commerce ha modificato le dinamiche distributive tradizionali e apportato ulteriori vantaggi in termini economici e relazionali sia alle imprese che ai clienti. Le potenzialità del canale diretto, integrato all'introduzione delle nuove tecnologie, permettono di creare un'offerta commerciale più completa e di raggiungere più facilmente il target di riferimento concentrandosi sulla creazione di una "customer experience" unica e coinvolgente. Tutti questi elementi creano un'offerta ricca di valore simbolico che rafforza la *brand image* con l'obiettivo di trasformarsi in un maggior valore percepito dal consumatore e in modo da influenzarne le scelte d'acquisto. In questo capitolo vengono messi a confronto tre differenti e-tailer che propongono tre diverse categorie di prodotti per osservare differenze e similitudini del loro agire:

- Yoox: capi di abbigliamento ed accessori appartenenti ad una fascia di prezzo elevata
- Zalando: capi d'abbigliamento ed accessori appartenenti ad una fascia di prezzo intermedia
- Shein: capi d'abbigliamento ed accessori appartenenti ad una bassa fascia di prezzo

Ognuno di questi si dichiara al passo con la digitalizzazione e le nuove tecnologie, proponendo dei servizi unici e personalizzati sul cliente con il fine di creare un *retail concept* distintivo che faciliti il posizionamento del brand e che favorisca esperienze di acquisto dinamiche e coinvolgenti attraverso tutti i mezzi a disposizione. Per poter raggiungere tale fine è necessario arrivare ad una perfetta integrazione, comunicazione e coordinamento tra i diversi canali distributivi. La loro priorità infatti, è garantire la soddisfazione del cliente concentrandosi sulle loro esigenze e prendendo spunto dai feedback per un miglioramento continuo. Vengono esaminati singolarmente mettendo in luce il modello di business e le strategie di marketing messe in atto e viene posta l'attenzione su alcuni progetti rilevanti nella creazione di valore per il brand. Tutte le informazioni riportate sono prese dai siti ufficiali degli e-tailer e quindi raccontano come l'azienda si presenta al pubblico e che posizione vuole ottenere del mercato; per questo è dedicato un piccolo spazio anche all'opinione dei consumatori per verificare se tutte le strategie di marketing e fidelizzazione del cliente vengono comprese e recepite.

3.1. Yoox: modello di business e le strategie di marketing

Yoox può essere definita come una boutique virtuale per la moda e il design multimarca: una parte significativa del business è dedicata alla vendita di una gamma selezionata di abbigliamento ed accessori di fine stagione di marchi importanti, mentre un'attenzione particolare è dedicata ai piccoli marchi sconosciuti sulla scena internazionale. In questo modo Yoox apre il mercato internazionale includendo marchi di nicchia. Per descrivere le attività gestite da Yoox bisogna innanzitutto distinguere le due differenti linee di business che la caratterizzavano originariamente:

1. la linea di business *multi-marca* comprendeva le attività relative ai negozi online: *yoox.com* è nato nel 2000 ed offre articoli di abbigliamento e accessori relativi alla e stagione dell'anno precedente dei più importanti stilisti al mondo a prezzi ridotti e *thecorner.com* che è stato aperto nel 2008 ed inizialmente era riservato alla moda maschile di brand affermati.
2. La linea di business *mono-marca* che comprendeva tutti gli on-line flagship store "*powered by YOOX Group*" della maggior parte dei marchi di lusso con cui Yoox ha instaurato partnership di lungo tempo.

Nel 2015 in seguito alla fusione con il colosso inglese *Net-A-Porter*, il gruppo chiude *thecorner.com* in quanto è emersa una sovrapposizione significativa dei clienti e brand tra le due piattaforme e gli altri store multimarca del gruppo. *Net-a-porter* nasce come uno store online di alta moda della stagione corrente, offrendo

la possibilità alle clienti di acquistare beni di lusso direttamente da casa. Il modello di business di Net-a-Porter consisteva in tre piattaforme differenti:

- *Net-A-Porter.com*: piattaforma per la vendita di collezioni esclusive in-season interamente dedicate ad un pubblico femminile.
- *Theoutnet.com*: store multi-brand off-season dove è possibile trovare collezioni di brand di lusso scontati
- *Mr Porter.com*: piattaforma interamente dedicata alla moda maschile

Yoox e Net A Porter hanno creato diverse piattaforme e-commerce per sfruttare la propria clientela ed espanderla attraverso la differenziazione dell'offerta su differenti canali. Dopo la fusione il nuovo business model è stato ideato con l'obiettivo di costruire un grande ecosistema capace di sfruttare le potenzialità delle due piattaforme.

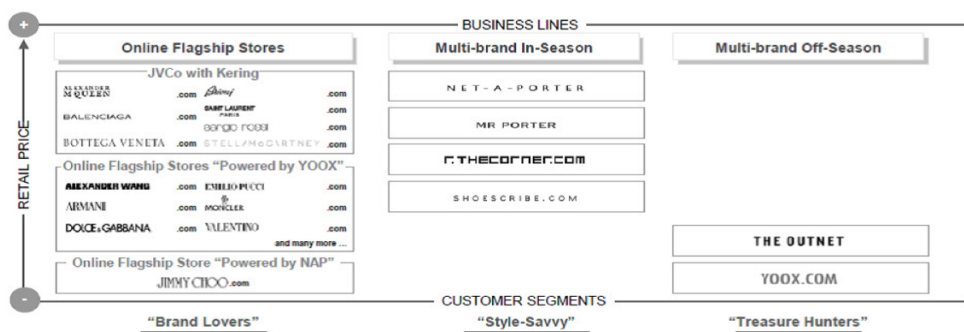


Figura 7: Yoox Business Model, Roadshow presentation Ynap, Settembre 2015

Dal 2016 le linee business del gruppo Ynap fanno leva sulla “*unique selling proposition*”⁷³ caratterizzata da un’esclusiva esperienza d’acquisto.

⁷³ Il consumatore ricorda un solo argomento o concetto riguardo ad un prodotto. Bisogna pertanto individuare e valorizzare un unico beneficio che il consumatore può ricavare dall’acquisto. Il beneficio deve essere rilevante ed esclusivo.

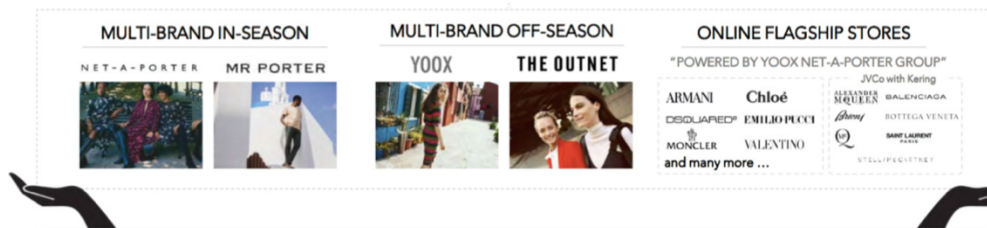


Figura 8: Yoox Businne Model, Roadshow presentation YNAP, 5 Settembre 2017

Alla base della strategia perseguita da YNAP ci sono quattro elementi chiave:

- Un approccio *customer-centric* che tenta di porre le esigenze del cliente al centro di tutti i processi aziendali principali⁷⁴ e sull'utilizzo dei dispositivi mobili come strumento per instaurare un rapporto con i clienti coinvolgendoli in tutte le fasi della costruzione del valore. A tal fine vengono offerti servizi esclusivi come quello del “personal shopper” che incontra i clienti di persona, offre consulenze stilistiche, mostra collezioni in anteprima e lo supporta nel trovare gli articoli difficili da reperire;
- Una *customer journey*⁷⁵ personalizzata suggerita dagli “smart data”;
- Contenuti creativi per intrattenere e soddisfare i consumatori;
- Un servizio attento come parte della *shopping experience*. Proprio per seguire questo obiettivo oggi il gruppo conta⁷⁶:

⁷⁴ Bolton Mike, Customer Centric Business Processing, International Journal of Productivity and Performance Management., vol. 53, no. 1, Emerald, 2004, pp. 44–51.

⁷⁵ Definito come “l'esperienza del cliente in un contesto di vendita al dettaglio, un costrutto multidimensionale di natura olistica che coinvolge le risposte cognitive, affettive, emotive, sociali e fisiche del cliente al rivenditore” - Verhoef, Peter C. , Lemon, Katherine N. , Parasuraman, A. , Roggeveen, Anne , Tsiros, Michael , and Schlesinger, Leonard A , “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies,” Journal of Retailing, 2009, 85 (1), 31–41.

⁷⁶ YNAP Group, Where we operate, www.ynap.com

- 7 centri logistici di cui 3 automatizzati tra Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong;
- 7 centri di produzione digitale (US, UK, Italia, Cina, Hong Kong, Giappone)
- 10 uffici locali
- 180 Paesi in cui opera
- metodi di pagamento locali accettati
- spedizione in giornata o nel giorno successivo

3.1.1. Yoox e tecnologie per un consumo digitale

Il successo del gruppo Yoox deriva dalla capacità di creare una stretta relazione con i consumatori coinvolgendoli sul piano emozionale. La società adotta una strategia *omnichannel*⁷⁷ integrando tutti i dispositivi tecnologici con il fine di garantire un'esperienza d'acquisto unica. Il gruppo, non disponendo di negozi fisici, si affida ai dati raccolti online sui clienti per sviluppare una visione olistica del consumatore e creare un'offerta mirata e su misura. Tutta la struttura tecnologica mira a rendere l'esperienza d'acquisto semplice ed omogenea in tutte le diverse piattaforme del gruppo per generare una *brand e customer experience* di alto livello, differenziata e innovativa attraverso una piattaforma scalabile e condivisa⁷⁸.

⁷⁷ Strategia Omnichannel: gestione sinergica dei canali e dei punti di contatto disponibili, in modo tale da ottimizzare la customer experience e la performance attraverso i canali.- Verhoef , Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing, Journal of retailing, 2015

⁷⁸ Roadshow presentation YNAP, Settembre 2017, www.ynap.com

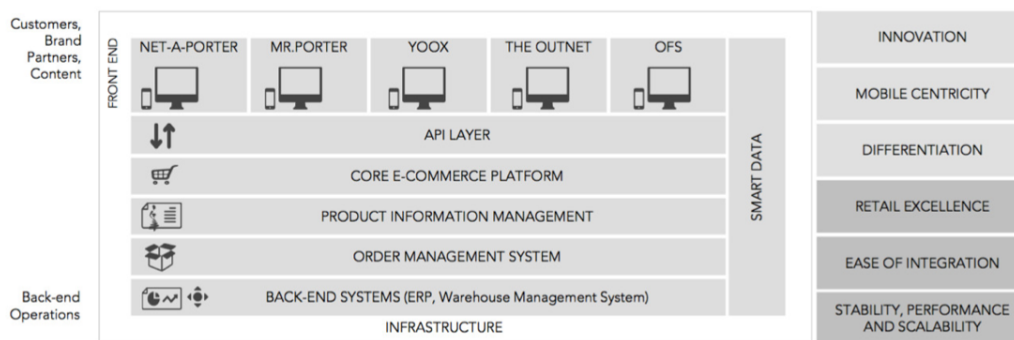


Figura 9: YNAP, Roadshow presentation Yoox, Settembre 2017, www.yoox.com

Nel 2016 il gruppo si è focalizzato ulteriormente sull'innovazione orientata al cliente con la collaborazione con IBM. Con il progetto “*Cognitive Commerce*” si voleva comprendere i comportamenti e le preferenze dei clienti attraverso un sistema di domande fornito da IBM per personalizzare l'esperienza d'acquisto sulle loro esigenze e bisogni. In tema di collaborazioni strategiche vi è quella con *WeChat*, app di messaggistica istantanea cinese che integra sistemi di pagamenti che gli consentono di essere sfruttata come canale di vendita. Sulla stesso piano, il gruppo sfrutta l'opportunità di “*Whatsapp*”, app di messaggistica istantanea diffusa in tutto il mondo, che ha creato una versione dedicata alle aziende che permette di comunicare direttamente con gli utenti e concludere le transazioni sullo stesso canale. Si parla di “*Conversational commerce*”⁷⁹. L'obiettivo da raggiungere è quello di aumentare il coinvolgimento del cliente. Inoltre per offrire un servizio impeccabile, Yoox ha attivo il servizio clienti 24h24 e numerosi centri assistenza clienti diffusi nel mondo. Il servizio offerto si basa sui seguenti “*pillars*”⁸⁰:

⁷⁹ Si riferisce all'attività di acquisto da parte di un cliente tramite un assistente digitale. -Janarthanan Balakrishnan, Yogesh K. Dwivedi, Conversational commerce: entering the next stage of AI-powered digital assistants, 20 Marzo 2021

⁸⁰ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

- *Qualità ed efficienza* nel servizio personalizzato per ogni cliente
- *To be self-financed* : le vendite generate dai contatti con il servizio di assistenza al cliente sono superiori ai costi generati dallo stesso, rafforzare il servizio di reso integrando il *cross* e *up-selling*.

3.1.2. Il progetto “Next Era”

Nel primo trimestre 2017 YNAP Group ha presentato un nuovo modello di business *omni-channel* intitolato “NEXT ERA” per consentire ai brand del lusso di stare al passo con l’evoluzione dell’online retail e reinventare il rapporto tra i brand ed i retailer on-line potendo usufruire della tecnologia omni-canale di YNAP Group e la conoscenza dei clienti. Il progetto è debuttato nel 2018 con l’online *Flagship Store* di VALENTINO consentendo un’offerta di prodotti mai accaduta, attraverso una visione unica dell’inventario, nuove modalità di spedizione e tempi più rapidi, servizi unici ed esclusivi creati su misura per rispondere a alle esigenze dei clienti del lusso sempre più esigenti⁸¹. L’innovazione del servizio è proprio il dialogo tra analogico e digitale.

Alcuni dei servizi omni-channel di NEXT ERA sono:

1. Inventario integrato: un’offerta ancora più ricca che attinge all’inventario delle boutique e dei centri logistici di VALENTINO, oltre a quelli del network distributivo globale di YNAP

⁸¹ YNAP Group, VALENTINO e YOOX NET-A-PORTER GROUP insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

2. Mobile in-store: vengono utilizzati dei mobile all'interno delle boutique che permettono di vivere una *shooping experience* unica e integrata anche nel punto vendita fisico. Si può eseguire l'intera procedura d'acquisto tramite smartphone, compreso il pagamento e cercare direttamente sul dispositivo mobile il prodotto desiderato, la taglia e gli abbinamenti ottenendo informazioni dettagliate e suggerimenti.

3. Pick up and return in store: i clienti possono acquistare on-line e ritirare in-store o effettuare il reso secondo le proprie esigenze.

Nel 2020 questo progetto si allarga anche al marchio Armani con una collaborazione stimata fino al 2025 e con l'obiettivo di realizzare in chiave evolutiva, digitale e integrata l'esperienza di acquisto nei canali fisici e digitali del Gruppo Armani⁸². La tecnologia darà visibilità a tutta la collezione della stagione, sia online che offline. Gli ordini saranno evasi, oltre che tramite la rete di distribuzione di YOOX NET-A-PORTER, anche dai centri di distribuzione e dalle boutique di ARMANI. In questo modo, i clienti potranno finalmente godere di un unico e più vasto assortimento ed accedere a tutti i prodotti disponibili ovunque si trovino e da qualsiasi punto vengano ordinati, sia in boutique che online⁸³.

⁸² YNAP, Il Gruppo Armani e YOOX NET-A-PORTER insieme per riprogettare il modello distributivo del futuro, 22 Luglio 2020, www.ynap.com

⁸³ YNAP, Il Gruppo Armani e YOOX NET-A-PORTER insieme per riprogettare il modello distributivo del futuro, 22 Luglio 2020, www.ynap.com

3.1.3. Criticità: l'opinione dei consumatori

Yoox attraverso i suoi canali ufficiali si presenta come una piattaforma solida nel mercato ed attenta alle esigenze dei consumatori. Non sempre però gli obiettivi e gli sforzi compiuti da YOOX si riscontrano nelle opinioni dei consumatori. Attraverso la piattaforma *Trustpilot*, sito web di recensioni di consumatori danese fondato in Danimarca nel 2007, si possono osservare quali sono in generale le principali criticità riscontrate dai clienti. L'e-tailer nel Giugno del 2022 ha circa 55 mila recensioni da persone di tutto il mondo. Tali recensioni si basano su una scala di 5 livelli di gradevolezza dei servizi offerti che vanno da eccezionale a scarso. Attualmente risultano essere così suddivise:

- 70% eccezionale
- 12% molto buono
- 4% accettabile
- 3% mediocre
- 11% scarso

Yoox può segnalare una recensione se ritiene che violi le linee guida della piattaforma selezionandone i motivi: ha segnalato 274 delle sue recensioni per un totale di 284 volte ma il 24% dei casi tali segnalazioni si sono rivelate non valide. Di queste 274 recensioni, 180 sono state rimosse da *Trustpilot* e quindi non attualmente visibili. Prendendo in considerazione le recensioni mediocri e scarse, si osserva come il principale problema messo in luce dalle persone

riguardi principalmente l'ambito delle spedizioni e dei resi della merce. Yoox propone nel sito differenti metodi di spedizione:

- Standard (3-5 giorni lavorativi)
- Express (1-2 giorni lavorativi)
- Standard UPS Access Point (3-5 giorni lavorativi)

Visionando le recensioni si riscontra come in molti si lamentino della lentezza delle spedizioni: i clienti italiani soprattutto, reclamano il fatto che Yoox si affidi alle Poste Italiane per effettuare una spedizione, rendendo così i tempi di attesa molto lunghi rispetto ad altri corrieri.

Effettuare un reso non risulta essere così semplice ed intuitivo come afferma il gruppo nelle comunicazioni ufficiali o comunicati stampa: in numerosi casi non vengono inserite le indicazioni su come effettuare un reso all'interno del pacco, rendendo l'operazione molto più lunga e difficile per il cliente. Oltre a ciò le persone che hanno effettuato un reso, sottolineano come dopo molto tempo non abbiano ancora ricevuto il rimborso per la merce restituita. Un altro punto negativo che i consumatori reclamano alla piattaforma è quello di inviare merce sbagliata o danneggiata. In alcuni casi infatti, essendo un e-tailer di prodotti dal costo elevato, i clienti rimangono delusi dal controllo qualità scadente e si dichiarano contrari ad affidarsi altre volte alla piattaforma per acquistare nuovamente. Yoox risponde ai clienti insoddisfatti sostenendo che il loro obiettivo è garantire articoli con i più alti standard di qualità, ed è grazie ai feedback sia positivi che negativi che saranno in grado di migliorare i loro servizi.

3.2. Zalando: Il modello di business e le strategie di marketing

Zalando nasce a Berlino nel 2008 come piattaforma per rivendere calzature online con un'ampia gamma di stivali, sandali, scarpe da ginnastica, tacchi. Nel Novembre 2008, l'e-tailer ha ampliato il suo assortimento di prodotti in borse, seguito da un'espansione nell'abbigliamento nell'Aprile del 2009. Nel primo trimestre del 2010, abbigliamento maschile e calzature per bambini sono entrati a far parte dell'offerta di prodotti, seguiti dall'espansione della linea di prodotti nello sport, attrezzature per corsa, fitness, outdoor, calcio, tennis, ciclismo, basket e beauty. Successivamente nel dicembre 2011 Zalando ha lanciato un'altra categoria di prodotti inaugurando il reparto accessori per la casa. Oggi Zalando si presenta come una piattaforma con un team di 17.0000 talenti che offre ai clienti una vasta gamma di articoli di rinomati marchi globali, fast fashion e marchi locali.

Zalando aiuta altri attori del settore come marchi, rivenditori e produttori ad avere successo nel mondo digitale; ad esempio, collegando le scorte di magazzino con più rivenditori, digitalizzando i processi coinvolti nel commercio all'ingrosso di moda e integrando la vendita al dettaglio fisica nella nostra piattaforma. Oltre alla vendita di una vasta gamma di articoli di moda, Zalando svolge un'attività *Offprice* per la vendita degli assortimenti della stagione precedente. Inoltre i cacciatori di occasioni possono fare una scoperta negli outlet a Berlino, Colonia, Francoforte sul

Meno, Lipsia, Amburgo, Münster, Stoccarda, Hannover, Mannheim, Ulm, Costanza e Dusseldorf⁸⁴.

Negli ultimi anni ha investito molto nello sviluppo e nell'ottimizzazione delle strategie di marketing. Consapevole dei potenziali vantaggi delle tecnologie digitali e dei vantaggi di una strategia di marketing integrata, Zalando ha definito una struttura di marketing mix intelligente per sfruttare i vantaggi dei formati crossmediali attraverso la combinazione di online e offline, pubblicità in televisione e la pubblicazione di una propria rivista. Oltre a diversi spot televisivi, distribuisce una rivista di moda trimestrale in Germania, Austria, Svizzera, Francia e Paesi Bassi fornendo notizie sulla moda, sulle nuove collezioni e consigli di stile a tutti i lettori. Questo si è rivelato estremamente utile non solo per rafforzare le relazioni con i clienti ma anche per dare credibilità al negozio online. Oltre a possedere un'applicazione mobile, detiene account Facebook, Twitter, Instagram, Pinterest e YouTube per fornire i suoi clienti con le ultime tendenze e novità, aggiornamenti periodici sulla moda, notizie sull'azienda e promozioni. Gestisce con attenzione il proprio piano di comunicazione di marketing al fine di garantire una strategia coerente sui social media in tutta Europa.

Quattro sono le tattiche principali utilizzate da Zalando negli anni:

- **Prezzi moderati:** Zalando è in grado di stabilire una tattica di prezzi moderati senza compromettere la sua strategia di espansione aggressiva nel mercato europeo costruendo un'ampia base di clienti ed aumentando le vendite nette su base annua seguendo un approccio differenziato basato su un eccellente

⁸⁴ Zalando, Corporate strategy - Our Business Fields, www.corporate.zalando.com

servizio clienti, un vasto assortimento di prodotti, un marketing efficace e un mix di servizi, che comprende consegne gratuite, resi gratuiti e una politica di restituzione di 100 giorni.

- Capacità ampliata: Zalando ha investito in modo significativo nell'espansione della capacità costruendo strutture e magazzini più grandi in Germania per ospitare squadre di professionisti più grandi e soddisfare l'enorme domanda.
- Pubblicità: la strategia di comunicazione di marketing offre un'immagine coerente dell'azienda attraverso canali diversi, come televisione, stampa, media digitali e mobili.
- Formazione di alleanze strategiche con marchi internazionali

3.2.1. Le strategie green di Zalando

La visione audace di Zalando è quella di essere una piattaforma di moda sostenibile con un impatto netto positivo per le persone e il pianeta. Avere un impatto netto positivo significa gestire l'attività per restituire alla società e all'ambiente più di quanto si sfrutta⁸⁵. Proprio per questo da alcuni anni Zalando si è impegnato in un progetto green denominato “*do-More*” che opera in tre aree: pianeta, prodotti, persone:

- Pianeta: il consumo insostenibile sta portando al limite le risorse del nostro pianeta, pertanto Zalando si prefigge di innovarsi e dare l'esempio a tutti i

⁸⁵ Zalando, do.More – Our sustainability strategy, www.corporate.zalando.com

clienti. In base all'accordo di Parigi sui cambiamenti climatici, i governi hanno concordato l'obiettivo di limitare il riscaldamento globale al di sotto dei 2 gradi Celsius. Il raggiungimento dell'accordo di Parigi richiede la riduzione dei livelli del carbonio ma anche rimozione di CO2 per far fronte alle emissioni residue. Pertanto nel 2020 Zalando ha adottato delle strategie per la riduzione delle emissioni di carbonio e per la riduzione delle emissioni durante le consegne ed i resi. Dal 2017 ha ridotto del 64% le emissioni di carbonio nelle attività e dal 2021 è passata all'utilizzo di confezioni per la spedizione realizzati con l'80% di plastica riciclata.

- **Prodotti:** nonostante la crescente consapevolezza nell'ambito della sostenibilità, attraverso l'*Attitude-Behavior Gap Report* si è scoperto che un consumatore su due non capisce cosa significhi sostenibilità in un contesto di moda. Non esiste una definizione a livello di settore di ciò che rende un prodotto sostenibile. I prodotti contrassegnati come "sostenibili" hanno almeno un attributo di che soddisfa i criteri richiesti da Zalando. I criteri riguardano l'uso di materiali e processi più sostenibili basati sull'indice di sostenibilità dei materiali della *Sustainable Apparel Coalition* e sull'elenco dei materiali e delle fibre della *Textile Exchange*, nonché i requisiti minimi di contenuto per tali materiali (ad es. una maglietta di cotone deve contenere almeno il 50% di cotone biologico)⁸⁶.
- **Persone:** Zalando sostiene la responsabilità aziendale lungo l'intera catena di fornitura alzando gli standard, prendendo l'iniziativa e collaborando con

⁸⁶ Zalando, Defining sustainable fashion, www.corporate.zalando.com

i partner per risolvere le sfide più importanti, assicurandosi che la forza lavoro possa prosperare in un mondo in rapida evoluzione⁸⁷.

3.2.2. La moda Second Hand

Nel Settembre del 2020 Zalando lancia in Italia la categoria “Second Hand”, uno spazio dedicato alla vendita ed acquisto di articoli usati con l’obiettivo di prolungare la vita dei prodotti esistenti, ridurre la domanda di nuovi materiali e contribuire alla creazione di un’industria della moda più circolare.

Gli articoli vengono accuratamente controllati e inseriti nell’e-commerce fornendo una descrizione dettagliata dei materiali e delle condizioni del prodotto. Colui che vende i propri capi riceve un voucher per effettuare nuovi acquisti oppure per donare a due partner del progetto, la Croce Rossa e WeForest. Il packaging di tutti gli acquisti *Second Hand* sono in carta riciclata. I vantaggi competitivi del progetto sono la consegna ed il reso gratuito, servizi non offerti da altre piattaforme di vendita di capi usati quali Vinted e Depop. Zalando ha registrato risultati significativi per la categoria, passata da 20.000 articoli a oltre 200.000 scelte nella piattaforma e disponibile in 13 dei suoi 23 mercati europei.

Nel settembre del 2021 per celebrare l’anniversario della categoria in Italia viene lanciata una campagna promozionale coinvolgendo i social media ed i canali televisivi con il motto “*Zalando Second Hand, Senza Pensieri*”. Con la campagna Zalando vuole rappresentare come dovrebbe essere l’esperienza del *second hand*:

⁸⁷ Zalando, Zalando Increases Transparency and Share First Insights from Sustainability Brand Assessment, 15 Dicembre 2020, www.corporate.zalando.com

collegare il divertimento dello shopping di moda, la freschezza e l'espressione di sé con un consumo di moda più sostenibile e una comodità eccezionale⁸⁸. La consegna e i resi veloci e gratuiti, insieme a diversi metodi di pagamento, articoli di qualità garantita e un'esperienza digitale fluida, contribuiscono a creare un'eccezionale esperienza nell'acquisto della moda di *second hand* elevata, combinata con una comodità che non ha rivali.⁸⁹

3.2.3. L'opinione dei consumatori

Basandosi sempre sulla piattaforma Trustpilot per osservare l'opinione dei consumatori di Zalando si osserva come non esista un profilo ufficiale e reclamato dall'e-commerce stesso. È tuttavia presente un profilo *Zalando.it* che attualmente ha 3.209 recensioni così suddivise:

- Eccezionale 23%
- Molto buono 7%
- Accettabile 5%
- Mediocre 9%
- Scarso 56%

Più della metà delle recensioni risultano essere negative. Come accade per Yoox, anche per Zalando le opinioni negative riguardano principalmente i tempi di attesa molto lunghi: Zalando si affida a UPS, DHL, SDA e Bartolini, ma le recensioni

⁸⁸ R. R., Zalando celebra l'anniversario della categoria Second Hand, Igizmo, 16 settembre 2021

⁸⁹ R. R., Zalando celebra l'anniversario della categoria Second Hand, Igizmo, 16 settembre 2021

negative riguardano principalmente i pacchi spediti con SDA del gruppo Poste italiane. Un altro punto debole dell'e-tailer risulta essere l'assistenza clienti: l'azienda si fa contattare principalmente via chat o telefonicamente ma a rispondere nella maggior parte dei casi sono persone di nazionalità straniera che hanno poca conoscenza della lingua e la comunicazione risulta più difficile ed inefficace. Contrariamente il 23% delle recensioni totali sostengono che la piattaforma sia affidabile, celere nelle spedizioni e chiara nelle istruzioni per effettuare i resi. Inoltre viene esaltato da numerosi clienti il servizio di reso gratuito, non ancora disponibile in altri e-tailer concorrenti quali *Privalia*.

3.3. SHEIN: Il modello di business e le strategie di marketing

SHEIN è un e-retailer globale di moda e lifestyle impegnato a rendere la bellezza della moda accessibile a tutti⁹⁰. Il modello di business di SHEIN affronta una delle sfide più importanti dell'industria della moda: soddisfare la domanda dei consumatori di un vasto assortimento di opzioni iper-trendy a prezzi accessibili in tempo reale riducendo la pressione sulle scorte⁹¹. Per questo utilizza la tecnologia di produzione on-demand per collegare i fornitori all'agile catena di approvvigionamento, riducendo gli sprechi di inventario e consentendo di fornire

⁹⁰ Shein, About Us, Sheingroup.com

⁹¹ Shein, About Us, Sheingroup.com

una varietà di prodotti convenienti ai clienti di tutto il mondo⁹². L'azienda è stata fondata nel 2012 ed oggi conta un team di quasi 10.000 dipendenti in più di 150 paesi. La missione di SHEIN è quella di fungere da leader nel settore e portare la moda nell'era moderna⁹³.

Il processo di produzione inizia con la ricerca e creazione di idee da parte di designer che utilizzano strumenti interni e strategie di marketing per identificare i desideri dei clienti. La chiave risiede nel prestare molta attenzione ai feedback dei clienti per anticipare le prossime tendenze di moda. SHEIN riconosce l'importanza della proprietà intellettuale e del sostegno agli artigiani indipendenti, sviluppando politiche rigorose contro la violazione di quest'ultima. Quando vengono sollevati reclami legittimi da titolari di diritti di proprietà intellettuale validi, SHEIN interviene prontamente per affrontare la situazione. Uno degli obiettivi chiave sul fronte interno è far prosperare i fornitori grazie alla loro partnership con SHEIN. Proprio per questo i produttori a contratto SHEIN possono vedere l'offerta e la domanda per ogni articolo attraverso una piattaforma creata per i fornitori, consentendo loro di avere una visione in tempo reale delle vendite e dell'inventario⁹⁴. Questo li aiuta ad adottare le migliori pratiche moderne per la pianificazione e la produzione⁹⁵.

SHEIN investe in tecnologia, formazione e risorse finanziarie per supportare lo sviluppo e la crescita del business di produttori, piccole e medie imprese, illustratori

⁹² Shein, Business at a Glance, 2021 Sustainability and Social Impact Report, 2021

⁹³ Shein, About Us, Sheingroup.com

⁹⁴ SHEIN, How we do business, Sheingroup.com

⁹⁵ SHEIN, How we do business, Sheingroup.com

e designer⁹⁶. Nel 2021 lancia il programma “SHEIN X” che fornisce a designer e artisti indipendenti strumenti, marketing, produzione, supporto operativo e finanziario consentendogli di concentrarsi sulla produzione mentre l’azienda si occupa di creare un business. Nel 2021, quasi 1.500 designer indipendenti hanno lanciato i loro marchi e attività attraverso SHEIN X⁹⁷.

Un altro elemento importante nel business è l’adozione di un rigoroso codice di condotta per i partner della catena di fornitura e dipendenti SHEIN per garantire che gli articoli siano eticamente prodotti e rispettino il lavoro equalitario. L’attenzione al cliente e alla sua privacy sono indispensabili per fargli vivere un’esperienza di acquisto eccezionale ed indimenticabile: per questo SHEIN mantiene elevati standard e soluzioni di sicurezza per proteggere l’infrastruttura globale, le reti logistiche, le risorse digitali ed i dati dei clienti.

Nei social network adotta una strategia di marketing accurata: è molto attivo e fa in media di cinque-dieci post al giorno di foto promozionali e di condivisione di video e immagini postate da influencer o abbonati. Instagram è la rete principale utilizzata ed ha 23,4 milioni di seguaci. Su TikTok, SHEIN regna sovrano con 3,6 milioni di seguaci sul suo account⁹⁸. Gli hashtag "Haulshein"⁹⁹ e "sheintryonhaul" hanno rispettivamente 712,5 milioni e 514 milioni di visualizzazioni.

⁹⁶ SHEIN, Sustainability and Social Impact, Sheingroup.com

⁹⁷ SHEIN, What is SHEIN X?, Sheingroup.com

⁹⁸ Naef Isabella, Il business della moda fast fashion: Shein vs PrettyLittleThing. Fashion United, 17 Marzo 2022

⁹⁹ Haul è una presentazione video e una recensione di articoli acquistati di recente

3.3.1. Un passo verso la sostenibilità

Shein adotta una strategia di sostenibilità ambientale e sociale basandosi sugli obiettivi di sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite.



Figura 10: Nazioni Unite, Obiettivi per uno sviluppo sostenibile, Agenda 2030

Inoltre l'azienda sostiene i dieci principi del Global Compact delle Nazioni Unite incentrati su diritti umani, lavoro, ambiente e anticorruzione. Il Global Compact delle Nazioni Unite incoraggia le imprese di tutto il mondo a creare un quadro economico, sociale ed ambientale atto a promuovere un'economia mondiale sana e sostenibile che garantisca a tutti l'opportunità di dividerne i benefici. Si tratta di principi condivisi universalmente in quanto derivati dalla Dichiarazione Universale dei Diritti Umani, dalla Dichiarazione ILO, dalla Dichiarazione di Rio e dalla Convenzione delle Nazioni Unite contro la corruzione.¹⁰⁰

Di seguito troviamo i dieci principi:

¹⁰⁰ UN Global Compact, I dieci Principi, Globalcompactnetwork.org

Principio I

Alle imprese è richiesto di promuovere e rispettare i diritti umani universalmente riconosciuti nell'ambito delle rispettive sfere di influenza; e di

Principio II

assicurarsi di non essere, seppure indirettamente, complici negli abusi dei diritti umani.

Principio III

Alle imprese è richiesto di sostenere la libertà di associazione dei lavoratori e riconoscere il diritto alla contrattazione collettiva;

Principio IV

l'eliminazione di tutte le forme di lavoro forzato e obbligatorio;

Principio V

l'effettiva eliminazione del lavoro minorile;

Principio VI

l'eliminazione di ogni forma di discriminazione in materia di impiego e professione.

Principio VII

Alle imprese è richiesto di sostenere un approccio preventivo nei confronti delle sfide ambientali; di

Principio VIII

intraprendere iniziative che promuovano una maggiore responsabilità ambientale; e di

Principio IX

incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie che rispettino l'ambiente

Principio X

Le imprese si impegnano a contrastare la corruzione in ogni sua forma, incluse l'estorsione e le tangenti.¹⁰¹

Shein negli anni si preoccupata delle cause caritatevoli nei paesi in cui lavora attraverso *SHEIN Cares*, il braccio filantropico del programma di maggiore impatto sociale dell'azienda¹⁰². Tale progetto fornisce contributi monetari e in natura alle organizzazioni in linea con la missione dell'azienda: responsabilizzare gli imprenditori, aiutare le comunità a prosperare e proteggere l'ambiente¹⁰³.

Durante la pandemia da Covid-19, SHEIN ha donato al fondo di risposta solidale delle Nazioni Unite per sostenere il lavoro dell'organizzazione mondiale della sanità nel contenimento della pandemia. Inoltre nel 2021 ha donato quasi un milione di dollari per aiutare le persone colpite da gravi inondazioni nella provincia di Henan, un'area che molti dei nostri partner chiamano casa¹⁰⁴.

La campagna "*Light-a-Wish*" di SHEIN ha invitato i clienti a far sentire la propria voce e votare per quali organizzazioni avrebbero ricevuto una donazione significativa; hanno scelto di indirizzare quel finanziamento a organizzazioni che sostengono la giustizia razziale, i bambini a rischio e l'ambiente, come il NAACP Legal Defense Fund, Together We Rise e diversi gruppi per il benessere degli animali.

¹⁰¹ UN Global Compact, I dieci Principi, [Globalcompactnetwork.org](https://www.globalcompactnetwork.org)

¹⁰² SHEIN, Sustainability and Social Impact, [Sheingroup.com](https://www.sheingroup.com)

¹⁰³ SHEIN, Sustainability and Social Impact, [Sheingroup.com](https://www.sheingroup.com)

¹⁰⁴ SHEIN, Sustainability and Social Impact, [Sheingroup.com](https://www.sheingroup.com)

SHEIN inoltre dona abbigliamento ed accessori ad organizzazioni senza scopo di lucro che supportano le persone e le comunità svantaggiate:

- Soles4Souls
- Room to grow
- Planet Aid
- The Midnight Season

Sul piano ambientale SHEIN cerca sempre di ridurre gli sprechi di produzioni e di vendere l'inventario invenduto prima di donarlo alle popolazioni bisognose. Ha investito in tecnologie di trasferimento digitale termico e di stampa digitale diretta più costose nel tentativo di ridurre il consumo di acqua durante il processo di produzione degli articoli a marchio SHEIN.¹⁰⁵

3.3.2. Il lato oscuro di SHEIN

L'edizione 2022 del Global Fashion Summit di Copenhagen verrà ricordata per una cosa in particolare: l'annuncio da parte di Shein dell'ingente donazione di 50 milioni di dollari in cinque anni in favore Or Foundation attiva presso Kantamanto ad Accra, in Ghana¹⁰⁶, paese principale dove arrivano i vestiti di seconda mano. Qui arrivano tutti gli scarti o i resi che non è possibile rivendere e vengono bruciati con conseguenze sulla salute delle persone e dell'ambiente. Un grave problema risulta essere l'infima qualità dei capi del fast-fashion, un mondo che si autoalimenta con

¹⁰⁵ SHEIN, Sustainability and Social Impact, Sheingroup.com

¹⁰⁶ Fedele Alessia, Shein: 50 milioni di dollari per aiutare i lavoratori del tessile in Ghana, ma continua a sfruttare quelli in Cina, Green Me, 14 Giugno 2022

una produzione folle di pezzi che diventano presto spazzatura¹⁰⁷. SHEIN, principale venditore di articoli appartenenti al fast fashion, devolve quindi un'ingente somma di denaro per aiutare a risolvere la drastica la situazione degli scarti tessili ed insegnare alle persone del luogo come riciclare i rifiuti.

Un altro aspetto da sempre centrale nell'opinione pubblica riguarda la condizione dei lavoratori. L'organizzazione indipendente *Public Eye* nel 2021 ha condotto un'inchiesta per provare a fare luce sul lato più oscuro della piattaforma. I ricercatori hanno individuato 17 aziende fornitrici di cui 7 sono dislocate tra i vicoli tortuosi nel distretto di Panyu, nella provincia di Guangzhou, diventato il centro di produzione dal 2015¹⁰⁸. Tra i pochi che hanno concesso l'intervista emergono delle condizioni di lavoro non propriamente idonee: persone ammassate in locali piccoli e con finestre sbarrate, manodopera pagata a cottimo che guadagna cifre differenti a seconda della competenza, del luogo di lavoro e di cosa si realizza.

In aggiunta da alcuni mesi le piattaforme social sono invase da post e segnalazioni raffiguranti le etichette dei capi SHEIN che non presentano solamente le informazioni del tessuto e le istruzioni di lavaggio ma anche richieste di aiuto.

L'azienda ha risposto che è in atto un'azione di boicottaggio poiché le immagini sono relative a casi passati e legati ad altre realtà produttive.

¹⁰⁷ Fedele Alessia, Shein: 50 milioni di dollari per aiutare i lavoratori del tessile in Ghana, ma continua a sfruttare quelli in Cina, Green Me, 14 Giugno 2022

¹⁰⁸ Fedele Alessia, Il lato oscuro di Shein: operai ammassati e turni di 12 ore per realizzare i nostri "sogni" di poliestere, Green Me, 14 Aprile 2022

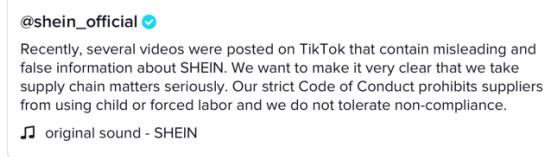


Figura 11: Profilo ufficiale SHEIN, Tik Tok

Conclusioni

La tesi ha preso avvio con la presentazione del concetto di società dei consumi in ambito sociologico, sia attraverso le teorie classiche che considerando quelle contemporanee, mettendo in luce le trasformazioni di significato di questo oggetto. Abbiamo considerato il concetto di alienazione in Marx, l'ostentazione in Veblen, l'imitazione in Simmel, la distinzione di Bourdieu e la "McDonaldizzazione" di Ritzer. Successivamente abbiamo approfondito gli aspetti che influenzano il comportamento del consumatore: emerge come "consumare" non rappresenti il mero soddisfacimento di un bisogno personale, ma diventa esso stesso uno strumento per esprimersi nella sfera pubblica, contribuendo all'affermazione e alla determinazione di sé stessi. Al considerare l'atto d'acquisto in mondo singolare si passa quindi ad attribuire una pluralità di significati e funzioni sociali.

Con l'avvento del digitale gli uomini e le donne che consumano diventano tecnicamente più preparati e in grado di esprimere richieste con atteggiamenti sempre più critici e precisi. Oggi l'obiettivo principale del mercato è la *customer*

satisfaction, ovvero la soddisfazione del cliente. Le imprese si preoccupano sempre più di creare rapporti duraturi con i propri clienti tramite la realizzazione di prodotti su misura e assistenza immediata, facendoli sentire sempre al centro dei processi aziendali. Questo viene accentuato con il passaggio dal WOM all' E-WOM, il quale favorisce la creazione di interazioni tra diversi consumatori suscitando una rete di feedback sulle marche o sui prodotti e dall'influencer marketing, inteso come strumento per la promulgazione di messaggi da parte delle imprese al proprio target di riferimento e creazione di contenuti pertinenti recapitati tramite soggetti considerati autentici e credibili.

Infine è stata presentata un'analisi di alcune aziende operanti nel mondo digitale, con l'obiettivo di riconoscere come hanno saputo sfruttare i vantaggi dei progressi apportati dalla digitalizzazione e dalle nuove tecnologie. Negli anni, queste aziende hanno saputo sfruttare le innovazioni per soddisfare bisogni e desideri del cliente, garantendo un'esperienza di acquisto unica e personalizzata ed hanno cercato di migliorare e crescere soprattutto grazie ai feedback dei consumatori. Infatti, sono gli stessi consumatori ad indirizzare il loro business in quanto portatori di idee e spunti per un cambiamento. Sia Zalando che SHEIN fanno dell'attenzione alla sostenibilità un loro punto di forza aziendale: Zalando si applica nell'adozione di un atteggiamento rigoroso nei confronti dell'ambiente mediante l'uso di materiali riciclati per l'imballaggio, la riduzione di emissioni di CO2 e l'allungamento la vita degli abiti verso un sistema circolare; SHEIN tramite il progetto Shein Cares dona ingenti somme di denaro per delle cause caritatevoli e sostenere le organizzazioni globali senza scopo di lucro incentrate sulla responsabilizzazione degli imprenditori, sul sostegno alle comunità svantaggiate, sulla garanzia della salute e

sul benessere degli animali e sulla promozione del riciclaggio e dell'economia circolare.

Non sempre, però, le strategie messe in atto dalle aziende riescono a soddisfare il cliente: sono emersi nella ricerca alcuni casi di insoddisfazione legati ai tempi di spedizione e resi. Inoltre, SHEIN risulta essere spesso oggetto di critica dei mass media per la poca trasparenza nell'ambito della condizione ed il salario dei lavoratori. Nonostante il mondo della moda usa e getta sia considerato tra i principali inquinatori, i costi sono talmente stracciati che nulla sembra fermare Shein nella sua crescita.

Alla fine di questo percorso di ricerca è emerso che gli e-tailer mettono sempre al primo posto il cliente cercando di ascoltare, osservare le sue interazioni online, comprendere le sue percezioni, risposte e bisogni insoddisfatti e coltivarle per farli diventare partner di marketing o cocreatori di valore con l'azienda. Il digitale risulta essere il canale per eccellenza utilizzato dagli store: esso è fonte di dati utili per la creazione di beni di consumo che possano incontrare gusti ed i bisogni dei possibili consumatori e principale punto di incontro per instaurare un rapporto duraturo con il pubblico.

INDICE DELLE FIGURE

<i>Figura 1: Philip Kotler e Gary Armstrong, Principi di marketing, Pearson, 2019</i>	
<i>Figura 2: Philip Kotler e Gary Armstrong, Principi di marketing, Pearson, 2019</i>	
.....	14
<i>Figura 3: Lòpez Manuela, Sicilia Maria, Determinants of E-WOM Influence: The Role of Consumers' Internet Experience, Vol.9, 2018, p.30</i>	24
<i>Figura 4: David L. Rogers The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age, 2016</i>	27
<i>Figura 5: David L. Rogers, The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age, 2016</i>	28
<i>Figura 6: Polignani Matteo, Influencer Marketing, Flaccovio Dario, 2016</i>	33
<i>Figura 7: Yoox Businnes Model, Roadshow presentation Ynap, Settembre 2015</i>	39
<i>Figura 8: Yoox Businne Model, Roadshow presentation YNAP, 5 Settembre 2017</i>	
.....	40
<i>Figura 9: YNAP, Roadshow presentation Yoox, Settembre 2017, www.yoox.com</i>	42
<i>Figura 10: Nazioni Unite, Obbiettivi per uno sviluppo sostenibile, Agenda 2030</i>	56
<i>Figura 11: Profilo ufficiale SHEIN, Tik Tok</i>	61

BIBLIOGRAFIA

Allport G.W., The historical background of modern social psychology, a cura di Lindzey G., Hanhbook of social psychology, Adison-Wesley, 1954

Arndt J., Schiffman L.G., Kanuk L.L., Consumer Behaviour, 9 Ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1995, in: Brown J., Broderick A.J., Lee, N. Word of Mouth communication within online communities: conceptualizing the online social network, Journal of Interactive Marketing, Vol. 21, no.3, 2007

Arndt J., The role of product-related conversations in the diffusion of a new product, Journal of Marketing Research, August, Vol. 4, no. 3, 1967

Ben Miled H., LE Louran P., Analyse Comparative de Deux Echelles de Mesure du Leadership d'opinion: validité et interpretation, in Recherche et Applications en Marketing, 9, 4; Mowen J.C., Consumer Behavior, 3 edizione, McMillan, New York, 1995

Berger Johan, Influenza Invisibile: le forze nascoste che plasmano il nostro comportamento, Egea Editore, Milano, 2016

Bolfing C.P., Tybout A.M., Calder B.J. & Sternthal B., Using information processing theory to design marketing strategies, Journal of Marketing Research, Vol.18, no.1, 1981

Bolton Mike. "Customer Centric Business Processing." International Journal of Productivity and Performance Management., vol. 53, no. 1, Emerald, 2004

- Bourdieu P., *La distinction. Critique sociale du Jugement*, Editions Minit, Paris, 1979; Trad. It.: *La distinzione. Critica sociale del gusto*, Il Mulino, Bologna, 2004
- Braga Alessandro, *Digital transformation*, Egea, Milano, 2017
- Brown Duncan, Hayes Nick, *Influencer Marketing*, Elsevier/Butterworth-Heinemann, Amsterdam, 2008
- Brown Duncan, Hayes Nick, *Influencer Marketing: Who Really Influences Your Customers?*, Routledge, Londra, 2007
- Buttner B. O., Goritz A. S., *Perceived trustworthiness of online shops*, *Journal of Consumer Behaviour*, vol. 7, no. 1, 2008
- Cabiddu F., *Comportamento del consumatore e scelte strategiche delle imprese. Il ruolo del contesto*, Milano, FrancoAngeli, 2007
- Chatterjee P., Schindler R.M., Bickart B., *Published 'word of mouth': referable, consumer generated information on the internet*, 2005, in: Haugtvedt, C.P. Machleit K.A. & Yalc, R. (eds) *Online Consumer Psychology: Understanding and Influencing Consumer Behavior in the Virtual World*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, in: Lee M., Youn S., *Electronic word of Mouth (eWOM). How eWOM platforms influence consumer product judgement*, *International Journal of Advertising*, Vol.28 (3), 2009
- Cheung M. Y., Luo C., Sia C. L., Chen and H., *Credibility of electronic word-of-mouth: Informational and normative determinants of online consumer recommendations*, *International Journal of Electronic Commerce*, vol.13, no. 4, 2009.

- Chevalier J. A., Mayzlin D., The effect of word of mouth on sales: Online book reviews, *Journal of Marketing Research*, vol. 43, no. 3, 2006
- Constantinides E., The Empowered Customer and Digital Myopia, *Business Strategy Series*, Vol. 9, no. 5, 2008
- Court David, Elzinga Dave, Mulder Susan, Vetvik Ole Jorgen, The consumer decision journey, McKinsey and Company, 2009
- Dalli D., Romani S., Il comportamento del consumatore: teoria e applicazioni per il marketing, FrancoAngeli, Milano, 1999
- Dellarocas C., Awad N. F., Zhang X., Exploring the value of online product reviews in forecasting sales: The case of motion pictures, *Journal of Interactive Marketing*, vol. 21, no. 4, 2007
- Di Gianluca Elia, Margherita Alessandro, Segundo Giustina, *Impresa Digitale: Scenari, Tecnologie e Percorsi di Trasformazione Digitale*, Egea, Milano, 2020
- Di Nallo E., *Il significato sociale del consumo*, Laterza, Bari, 2005
- Ebert C., Duarte C. H. C., Digital Transformation, *IEEE Software*, vol. 35, 2018
- Fabris G., *Il comportamento del consumatore*, Milano, FrancoAngeli, Milano, 1974
- Ferrero G., *Marketing e creazione del valore*, Giappicchelli Editore, II Edizione, Torino, 2018
- Flynn L.R., Goldsmith R.E., Eastman L.K., Opinion leaders and opinion seekers: two new measurement scales, in *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 2, 1996
- Franchi M., *Il senso del consumo*, Mondadori Bruno, Milano, 2007

- Galeotti A. & Goyal, Influencing the influencers: a theory of strategic diffusion. RAND Journal of Economics, 40(3), 2009
- Geertz C., L'interpretazione delle culture, Ill mulino, Bologna, 1997
- Godes D., Mayzlin D., Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication, Marketing Science, Vol. 23, no.4, 2004
- Goldsmith R.E., pe Witt T.S., The Predictive validity of an opinion leadership scale, in Journal of Marketing Theory and Practise, 11, (4), 2003
- Goodman J. Basic Facts on Customer Complaint Behavior and the Impact of Service on the Bottom Line, Competitive Advantage, 1999
- Grasso Gerardo, Influencer marketing 2.0: Come sviluppare una strategia influencer-oriented e gestire con successo il marketing dell'influenza, EPC editore, Roma, 2017
- Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Walsh G., Gremler D. D., Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet, Journal of Interactive Marketing, vol. 18, no. 1, 2004
- King C.W., Summers J.O., Overlap of Opinion Leadership Across Consumer Product Categories, GilLy M.C., Graham J.L., Wolfinbarger F., Yale L., A Dyadic Study of Interpersonal Information Search, in Journal of the Academy of Marketing Science, 26, 2, 1998
- Kotler P., Keller K., Marketing Management, Global Edition, Pearson, Londra, 2015

Legner C., Eymann T., Hess T., Matt C., Böhmman, T., Drews P., Mädche A., Urbach N., Ahlemann F., Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Bus. Inform. Syst. Eng.* 59 (4), 2017

Leslie A. White, The concept of culture, in *American anthropologist*, Aprile 1959

Misner S. R., *The World's Best Known Marketing Secret: Building Your Business with Word-of-Mouth Marketing*, 2° ed. Austin: Bard Press, 1999

Polignani Matteo, *Influencer Marketing*, Flaccovio Dario, Palermo, 2016

Roger David L., *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Ages*, Columbia University Press, 2016

Sassatelli R., *Consumo, cultura e società*, Il Mulino, Bologna, 2004

Stolterman E., Fors A. C.. "Information Technology and the Good Life," in *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, Kaplan B. et al. (eds), London, UK: Kluwer Academic Publishers, 2004.

Veblen T., *The Theory of the Leisure Class*, MacMillan Company, London, 1912 ; Trad. It. : *La teoria della classe agiata*, Einaudi, Torino, 1981

Verhoef Peter C., Lemon Katherine N., Parasuraman A., Roggeveen Anne, Tsiros Michael, Schlesinger Leonard A., *Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics, and Management Strategies*, *Journal of Retailing*, 2009

Vernette E., Giannelloni J.L., *L'auto-évaluation du leadership en marketing: nouvelles investigation psychométrique*, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 2004

Vial Gregory, Journal of strategic Information System, HEC Montreal, Canada,
2019

Wacker J.G., A theory of formal conceptual definitions: developing theory-building
measurement instruments. J. Oper. Manage. 22 (6), 2004

Zwass V., Editorial introduction. Journal of Management Information Systems,
Vol.13, no. 1, 1996

SITOGRAFIA

Fedele Alessia, Shein: 50 milioni di dollari per aiutare i lavoratori del tessile in Ghana, ma continua a sfruttare quelli in Cina, Green Me, 14 Giugno 2022, www.greenme.it

Istituto nazionale di statistica, Istat, www.istat.it

Naef Isabella, Il business della moda fast fashion: Shein vs PrettyLittleThing. Fashion United, 17 Marzo 2022, www.fashionunited.it

R. R., Zalando celebra l'anniversario della categoria Second Hand, Igizmo, 16 settembre 2021, www.igizmo.it

Roadshow presentation YNAP, Settembre 2017, www.ynap.com

Shein, About Us, www.sheingroup.com

Shein, Business at a Glance, 2021 Sustainability and Social Impact Report, 2021

SHEIN, How we do business, www.sheingroup.com

SHEIN, Sustainability and Social Impact, www.sheingroup.com

SHEIN, What is SHEIN X?, www.sheingroup.com

UN Global Compact, I dieci Principi, www.globalcompactnetwork.org

YNAP Group, Valentino e Yoox Net-a-Porter Group insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

YNAP, Il Gruppo Armani e Yoox Net-a-Porter Group insieme per riprogettare il modello distributivo del futuro, 22 Luglio 2020, www.ynap.com

YNAP, Il Gruppo Armani e Yoox Net-a-Porter Group insieme per riprogettare il modello distributivo del futuro, 22 Luglio 2020, www.ynap.com

Zalando, Corporate strategy - Our Business Fields, www.corporate.zalando.com

Zalando, Defining sustainable fashion, www.corporate.zalando.com

Zalando, do.More – Our sustainability strategy, www.corporate.zalando.com

Zalando, Zalando Increases Transparency and Share First Insights from Sustainability Brand Assessment, 15 Dicembre 2020, www.corporate.zalando.com