

**TESI DI LAUREA MAGISTRALE**

Corso di Laurea in Economia e Direzione Delle Imprese

Percorso di studio Management dell'impresa

Cattedra di Strategie D'Impresa

---

**L'E-business come opzione strategica nel settore del lusso**

**RELATORE**

**Chiar.mo** *Prof. Alessandro Zattoni*

**CANDIDATO**

*Edoardo Amati*

*Matricola:665911*

**CORRELATORE**

**Chiar.mo** *Prof. Franco Fontana*

**ANNO ACCADEMICO 2015-2016**

# Indice

Introduzione .....	4
<b>Capitolo 1</b>	
<b>1.1 Internet nei modelli di business delle imprese.....</b>	<b>7</b>
1.1.1 Le imprese <i>click and mortar</i> .....	8
1.1.2 Le imprese <i>dot.com</i> .....	9
1.1.3 L'e-business.....	11
<b>1.2 Online business models.....</b>	<b>13</b>
1.2.1 I Flash sales e private club.....	13
1.2.2 Sharing e collaborative economy.....	16
1.2.3 Subscription commerce.....	17
1.2.4 Aggregatori e marketplace.....	18
1.2.5 Modelli di business nel social commerce.....	20
<b>1.3 L'attuazione di un e-business strategy.....</b>	<b>23</b>
1.3.1 I casi di fallimento.....	30
1.3.2 Variabili chiave per il successo online.....	33
<b>1.4 Principali trend.....</b>	<b>36</b>
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Metodologia del lavoro.....</b>	<b>41</b>
2.1 Obiettivi della ricerca.....	41
2.2 Campione di indagine.....	41
2.3 Raccolta dei dati.....	47
2.3.1 Analisi dei corporate website.....	47
2.3.2 Analisi delle strategie digitali.....	50
2.3.3 Analisi delle performance online.....	53
<b>Capitolo 3</b>	
<b>Analisi dei dati e risultati della ricerca.....</b>	<b>55</b>
3.1 L'attività di Search Engine Optimization.....	55
3.1.1 L'usabilità del sito web.....	57

3.1.2 Analisi demografica dell'audience.....	59
<b>3.2 Focus sulle strategie digitali.....</b>	<b>60</b>
3.2.1 Analisi del processo d'acquisto online.....	60
3.2.2 Analisi del delivery service e della politica sui resi.....	63
3.2.3 Analisi dell'offerta.....	65
3.2.4 Analisi del customer care.....	71
<b>3.3 Focus sulle performance online.....</b>	<b>72</b>
3.3.1 www.zalando.it.....	73
3.3.2 www.asos.com.....	75
3.3.3 www.luisaviaroma.com.....	78
3.3.4 www.yoox.com.....	81
<b>Conclusioni.....</b>	<b>87</b>
Riassunto del progetto di tesi.....	95
<b>Bibliografia.....</b>	<b>103</b>

## Introduzione

Il progetto di ricerca si prefigge l'obiettivo di comprendere e analizzare i modelli competitivi di successo dei principali *online retailer*, con particolare riferimento al comparto *luxury fashion e-commerce*.

Il settore esaminato si sta espandendo e consolidando online. Il *fashion* e il *luxury* fanno parte delle principali *industry* per vendite online a livello italiano e mondiale, perchè hanno saputo cogliere le potenzialità generate dall'evoluzione dei comportamenti di consumo e delle tecnologie digitali, apportando innovazioni alla *customer experience*, al sistema d'offerta e più in generale all'intero modello di business.

Da queste considerazioni deriva la decisione di condurre uno studio volto ad analizzare i profili strategici e i riflessi economici delle aziende di successo in questo specifico mercato, focalizzando l'attenzione sull'effetto e le potenzialità del digitale.

L'obiettivo viene perseguito a livello teorico con una parte, costituita dal primo capitolo, in cui si effettua una revisione della letteratura sul tema. La direttrice di ricerca è volta ad analizzare e approfondire il tema dell'e-business e delle correlate strategie digitali, indagando sulle criticità e sulle variabili chiave che caratterizzano un *e-taylor*.

Prima di giungere al fulcro dello studio è stato necessario inquadrare l'argomento di interesse in un più ampio contesto, analizzando i diversi *online business models* per intendere la posizione attuale delle imprese che operano sul web.

Si è deciso di seguire tale direzione per comprendere in maniera approfondita le tematiche in esame, mettendo a fuoco specifici aspetti teorici, manageriali, strategici e tecnologici, utili alla comprensione e alla gestione del digitale, partendo dalla definizione del concetto di e-business.

Si è compreso che l'e-business rappresenta un fenomeno multidisciplinare che riguarda i modelli di business e le strategie, i comportamenti dei consumatori, la progettazione di sistemi e piattaforme, le politiche commerciali e la comunicazione.

Con tale approccio si è potuto precisare alcune delle caratteristiche

fondamentali del business online, le quali sono largamente diffuse e applicate nel settore di riferimento.

Chi realizza un e-business deve orientarsi verso la creazione di una relazione come elemento fondamentale dell'acquisto on-line, seguendo il cliente in ogni fase: il momento relativo al pre-acquisto dovrà essere caratterizzato dalla trasparenza, la logistica dovrà essere dominata dall'efficacia, il post-vendita orientato al *caring* del cliente.

Successivamente viene indagato su come si implementa una strategia digitale, focalizzando l'attenzione sugli aspetti organizzativi, strategici ed evidenziando le *best practicies* sul web.

Il secondo capitolo ha come oggetto la metodologia del lavoro. Si è deciso di procedere analizzando le prestazioni dei *corporate website*, le strategie digitali e le performance online.

Per analizzare i diversi siti web è stata utilizzata la *web analysis*. Il concetto di *web analysis* fa riferimento alla raccolta, analisi e reporting di dati e informazioni allo scopo di comprendere e ottimizzare l'utilizzo del web in chiave commerciale. Inoltre, fornisce puntuali misurazioni riguardo la redditività dell'attività online: metriche di tracciamento e i principali indicatori di performance.

La raccolta dati è stata possibile attraverso piattaforme online che utilizzano algoritmi specializzati e un elevato flusso di dati per misurare e classificare i siti web. Per rendere l'analisi dei *player* online più rigorosa è stato realizzato, inoltre, uno studio dei documenti ufficiali aziendali: relazioni degli amministratori, dati di bilancio e annual report.

Per quanto concerne l'analisi delle strategie digitali, viene analizzato un modello di gestione dell'e-business, il quale fornisce delle linee-guida da seguire per aiutare il management a prendere adeguate decisioni strategiche sul web, evidenziando i fattori critici di successo.

In aggiunta, si è deciso di servirsi di un ulteriore modello, la cui direttrice di ricerca è volta ad analizzare i rischi potenzialmente legati agli ambienti virtuali. Un primo aspetto riguarda l'affidabilità del *player*, la quale influisce sull'intera transazione online<sup>1</sup>. Emerge che il timore è connesso al possibile furto dei dati delle carte di credito o nella violazione dei diritti sulla privacy. Gli autori sostengono che la sicurezza sul web è il principale fattore di crescita delle vendite al dettaglio.

---

<sup>1</sup> L'articolo si riferisce anche all'impossibilità oggettiva di controllare in modo diretto tutte le fasi della transazione.

Un altro aspetto essenziale evidenziato nell'articolo, fa riferimento all'infrastruttura tecnologica. Ogni fase del processo di transazione online, richiede ai consumatori di interagire con i siti web e utilizzare le tecnologie di internet. Gli autori ritengono che la convenienza e facilità d'uso del digitale, sia correlata positivamente all'intenzione d'acquisto.

A tal scopo, sono state utilizzate le variabili chiave di successo evidenziate dagli autori per l'analisi degli *e-taylor*, in linea peraltro con i risultati degli studi teorici sul tema effettuati nel primo capitolo.

Si è deciso di servirsi di articoli specifici approfondendo alcuni aspetti, al fine di far emergere l'*e-business strategy* di successo nel comparto del lusso e della moda.

Il terzo capitolo ha come oggetto specificatamente il focus sui risultati della ricerca. Dall'analisi dei modelli competitivi di successo delle principali aziende operanti nel comparto *luxury fashion e-commerce*, è stato possibile fornire un quadro realistico delle pratiche manageriali.

Da tale analisi, si è potuto comprendere la sostanziale interdipendenza tra digitale e *retail* nell'attuale contesto competitivo, e sulla base dei risultati ottenuti, è stato possibile fornire alcuni spunti sulle possibili opportunità e sfide manageriali che si prospettano alle imprese attive nel *marketspace*.

## Capitolo 1

### **1.1 Internet nei modelli di business delle aziende**

La tecnologia digitale ha rivoluzionato la società moderna, cambiando il modo di approcciarsi a molti aspetti della vita quotidiana, rendendo internet parte integrante, se non fondamentale, della nostra realtà, tanto che a partire dal 1998 si parla di “New Economy”.

Il termine New Economy è stato coniato nel 1998 dal saggista statunitense Kevin Kelly col best-seller “New Rules for a New Economy”, nel quale l’autore analizza la rivoluzione all’ora in corso, le cause e i protagonisti, ipotizzando quali sarebbero state le conseguenze nel futuro.

Egli esamina le trasformazioni avvenute: la globalizzazione e la new technology (tra cui la comparsa e la diffusione di internet), che hanno profondamente mutato gli scenari economici, sociali, politici e ambientali, con conseguenze a breve, medio e lungo termine, rilevanti più che mai per le imprese di qualsiasi dimensione, settore o paese d’appartenenza.

Le aziende per rimanere competitive hanno dovuto allestire vetrine virtuali, costantemente aggiornate, tanto che se un’azienda è sprovvista di un sito internet, per molti utenti neanche esiste, garantendo ai consumatori velocità nel reperire informazioni, nelle transazioni e nel ricevere i prodotti richiesti<sup>2</sup>.

Questa “velocizzazione” consente ai consumatori di risparmiare tempo e denaro e, allo stesso tempo, accelera il processo di competizione dal lato dell’offerta, i concorrenti adesso sono solo ad un click di distanza. Gli utenti internet, infatti, possono effettuare rapidamente dei confronti, perciò è diventato più difficile per le aziende attrarli e fidelizzarli.

Il digitale inoltre offre una vasta gamma di possibilità d’acquisto, apre una breccia nel mercato, abbattendo le pareti dimensionali e spaziali. È riuscito a creare un nuovo e inesplorato terreno nel mercato, rendendolo fertile per una serie di start-up e imprese tradizionali che, se in possesso delle giuste capacità e di tecnologie

---

<sup>2</sup> E’ essenziale l’immediatezza con la quale i beni e i servizi vengono resi disponibili nel momento stesso in cui vengono richiesti dai consumatori, attualmente questa risulta essere una componente imprescindibile per il successo nell’odierno mercato.

sufficientemente avanzate, possono conquistare una quota di mercato sufficiente a garantire loro discreti profitti.

Lo scenario appena descritto è l'habitat naturale dell'impresa digitalizzata, che si serve di tutte le caratteristiche del web e della rete, adattandosi alle nuove tendenze. L'approccio perseguito dalle aziende è stato quello di intensificare il dialogo con i consumatori, per meglio percepire e rispondere alle loro esigenze.

La maggiore disponibilità e il più intenso utilizzo di strumenti che agevolano l'accesso a internet ha portato a uno spostamento di una parte dei consumi dal segmento *retail* a quello online.

Si tratta di un evento che ha inciso su tutta l'attività economica, sia favorendo la nascita e lo sviluppo di imprese innovative che tentano di capitalizzare sulla base digitale della new economy, sia incidendo sull'attività delle aziende fisiche tradizionali.

Internet è quindi alla base dei modelli organizzativi adottati dalle imprese. In linea di principio, è possibile suddividere le aziende in relazione al grado di prevalenza di internet sulle attività del loro operare nel mercato. Queste si possono distinguere in *dot-com*, quando operano unicamente sul web senza un precedente modello di business tradizionale, oppure *click and mortar* (o *bricks and clicks*) qualora internet sia solamente complementare alle loro strategie.

### **1.1.1 Le imprese click and mortar**

L'azienda *click-and-mortar* è la combinazione di un *retail* tradizionale (*brick-and-mortar*) e un'impresa nata online. Attualmente un significativo numero di aziende si colloca sia su canali distributivi fisici sia online. In questo contesto, la logica seguita è quella *multi-channel*, ovvero del presidio contemporaneo di più canali distributivi.

In termini di strategia, un'azienda che adotta la multicanalità, cerca di integrare al meglio i diversi canali prescelti, seguendo la dinamicità dei comportamenti online e offline degli utenti, permettendo loro di accedere all'offerta secondo le modalità più desiderate.

Il fine perseguito è quello di soddisfare il *target* o i *target* prescelti che utilizzano i vari *device* durante il processo di acquisto. Questo consente di interagire in modo sinergico e ottimizzare la copertura del mercato di riferimento, tendenza che molti settori condividono nel mercato dei beni di consumo<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> C. Tartaglione - F. Gallante - M. Ricchetti, *La distribuzione commerciale*, cit., pp. 20.



Il modello *click and mortar* propone un sistema distributivo integrato, in cui le strutture distributive ‘tradizionali’, ovvero negozi fisici, magazzini, scorte, sistemi di gestione del ciclo distributivo, vengono supportate dagli strumenti resi disponibili dalle nuove tecnologie di telecomunicazione, come ad esempio, piattaforme informative per la gestione della distribuzione e forme di partnership per la gestione di magazzini ‘virtuali’<sup>4</sup>.

Il concetto *click-and-mortar* indica la capacità di integrare i due mondi, online e offline, creandone una combinazione<sup>5</sup>. “Click” sottolinea la dimensione virtuale: aziende ‘dot.com’ e ‘e-tailer’<sup>6</sup> caratterizzate da innovazione, elevati turnover, potenziale di sviluppo del marketing *one-to-one* e capacità di ridurre i costi strutturali e di personale.

“Mortar” invece rappresenta la dimensione fisica, evidenziando la presenza di strutture tradizionali (onland)<sup>7</sup>. In questo senso, rappresenta il mondo offline: aziende tradizionali caratterizzate dal riconoscimento dell’insegna del punto vendita, fedeltà del cliente, elevati costi di struttura fisica, network distributivo definito, negozi e centri di distribuzione o magazzini.

### 1.1.2 Le imprese dot.com

Le *dot.com companies* nascono e operano esclusivamente sul web, in assenza di modelli di business precedenti. L’intera transazione termina on-line e la consegna è effettuata al domicilio del cliente attraverso un servizio di spedizione a spese dell’acquirente o incluso nel prezzo.

Si tratta di imprese che operano in una configurazione *sole channel* in cui vendono beni materiali, servizi, beni digitali e digitalizzabili. Competono attraverso la continua capacità di entrare in relazione con il cliente attraverso pc, tablet e smartphone. Il web ha permesso a queste aziende di affermarsi a partire dal 1995 sia per la vendita B2C<sup>8</sup> che B2B<sup>9</sup>, offrendo servizi di vendita per i clienti e tra i clienti di tipo C2C<sup>10</sup>.

---

<sup>4</sup> SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 1.

<sup>5</sup> Martin Lindstrom, 2001, cit.

<sup>6</sup> Per e-tailer si intende coloro i quali effettuano vendite al dettaglio online.

<sup>7</sup> Con il termine “onland” si intende la distribuzione ad opera di imprese già presenti sul mercato con *store* fisici.

<sup>8</sup> Al presente è la tipologia più diffusa ed ha visto la sua capillare diffusione con l’arrivo di internet nelle case dei privati. Si tratta di una transazione commerciale svolta tra l’azienda e il cliente finale, in cui quest’ultimo è in grado di poter scegliere e confrontare, attraverso siti multimediali e interattivi, cataloghi e listini corredati da informazioni sempre più dettagliate e aggiornate. La società più nota che possiamo trovare in questa categoria è Amazon negli Stati Uniti che, iniziato in un garage da Jeff Bezos nel 1995, è diventato il più grande e redditizio rivenditore internet con i più alti livelli di soddisfazione del cliente e il più veloce tasso di crescita dei ricavi.

<sup>9</sup> La tipologia di e-commerce più matura, la prima ad essere stata intrapresa, prevede che le parti coinvolte nella transazione siano solo le aziende: il bene/servizio offerto non è destinato al consumatore finale. L’azienda nella transazione può essere sia diretta produttrice che

Il fattore chiave di successo per gli *Internet pure player* si estrinseca nella capacità di offrire assortimenti molto ampi e profondi a prezzi competitivi, a un bacino d'utenza potenzialmente globale.

I *pure player* sostengono su internet un differenziale di competitività basato sull'accessibilità continua, la velocità e la flessibilità del *pricing*<sup>11</sup>, come sulla continua capacità di costruire offerte personalizzate all'utente.

Si produce un effetto leva in termini di servizio ed economie di scala, sfruttando la tecnologia web per garantire al modello di business estrema flessibilità e focalizzazione; il tutto senza perdere capacità di diversificare il proprio pacchetto di servizi verso nuovi segmenti di clientela<sup>12</sup>.

Il principale vantaggio competitivo è dato dalla capacità di vendere con costi unitari bassi<sup>13</sup> rispetto a un negozio fisico, ma con effetti che si ripercuotono sull'incremento della concorrenza online in termini di qualità del servizio e disponibilità del prodotto.

Gli *online player*, tra i diversi aspetti chiave, si focalizzano sul ruolo dell'informazione, sull'assortimento, sulla supply chain e indubbiamente sulla relazione con il cliente e sulla sicurezza delle transazioni.

Questo comporta forti investimenti in termini di infrastrutture logistiche e sugli strumenti di pagamento<sup>14</sup>. Il primo aspetto è indispensabile per aumentare la velocità di consegna e diminuire i costi; il secondo per investire in sicurezza e garantire i propri clienti contro le frodi informatiche rendendo certi e sicuri i pagamenti.

Appare evidente il significativo impatto del digitale all'interno delle imprese, "ibride" o dot.com. Nell'ultimo decennio sono emersi nuovi modelli di business per ottenere successo sul web, ma prima di giungere all'analisi dei diversi *online business models*, si ritiene opportuno inquadrare l'argomento di interesse in un

---

semplice intermediaria. Oggi esistono diverse piattaforme e modelli di scambio B2B: dall'"e-procurement", ai "e-marketplaces", alle aste online, nelle quali alcune aziende offrono i propri beni secondari, di scarto o di giacenza business principale.

<sup>10</sup> Forma più recente di commercio elettronico che vede la sua forza nell'abbattimento dell'intermediazione delle aziende, in quanto la transazione avviene solo tra gli utenti, compratore e venditore determinano da soli i termini dell'affare. Il sito per eccellenza è eBay, il quale coinvolge migliaia di persone nello scambio di beni, esso è anche uno dei pochi che riesce ad avere un ricavo sulle transazioni che si svolgono autonomamente nella sua rete trasparente di utenti, percependo di diritto una percentuale su di esse (tariffa d'inserzione + commissione sul prezzo finale). Nonostante si possa pensare che un mercato così libero sia più accessibile ai truffatori, eBay registra un livello molto basso, inferiore a quello del mondo "reale", di truffe, questo grazie ai sistemi di *scoring*, con i quali gli utenti valutano la bontà dell'affare.

<sup>11</sup> West, 2014.

<sup>12</sup> Si riferisce ai modelli di business che oltre ad offrire piattaforme di vendita per la propria azienda, mettono a disposizione ai piccoli operatori del commercio e anche ad imprese di servizi, know how e capacità tecnologica. Aumentano così il potenziale di crescita del settore ed ottimizzando le risorse interne. Il risultato è un'estrema capacità di diversificare il business e di aumentare la velocità di raggiungimento di economie di scala e scopo. L'esempio in ambito tecnologico può essere l'opportunità di clouding offerte da Amazon; nonché il marketplace utilizzabile dai commercianti o i servizi che Ebay mette a disposizione dei venditori per costruire il sito di e-commerce chiavi in mano.

<sup>13</sup> Thompson et al., 2009.

<sup>14</sup> La supply chain si afferma come un processo strategico all'interno dei modelli di e-commerce e per questa ragione i principali e-tailer hanno investito per garantire un'alta capacità gestionale degli aspetti legati ai flussi di prodotto che attraversano l'impresa che opera on-line. Amazon per produrre un servizio completo ai propri clienti ha messo in atto un processo di fulfillment completamente integrato, che allo stesso tempo viene offerto come servizio alle aziende che operano in B2B con Amazon e che attraverso il marketplace vendono ai consumatori finali.

contesto più ampio, introducendo il concetto di e-business, ripercorrendo gli sviluppi all'interno della letteratura. Per maggiore chiarezza, si è deciso, inoltre, di indagare su ciò che contraddistingue un e-business dal semplice commercio via internet.

### 1.1.3 L'e-business

Il framework definito da Porter nel 1985, nonostante risalga a un'era precedente all'e-business, permette di cogliere alcuni degli aspetti del fenomeno.

Nella catena del valore si individuano le aree funzionali principali (“*value activities*”) di un'azienda, distinguendole tra attività primarie e di supporto. Porter le presenta come “*not a collection of independent activities but a system of interdependent activities...related by linkages within the value chain*”<sup>15</sup>.

Sono proprio questi “*linkage*” che possono produrre il vantaggio competitivo, attraverso azioni di coordinamento e ottimizzazione, ed è proprio qui che l'impatto delle ICT può essere rilevante in un'ottica di un business online.

D'altra parte, per cogliere il legame tra innovazione, competitività e ICT basta pensare che se un'azienda inizia a vendere prodotti e servizi on-line, le conseguenze di questa decisione vanno immediatamente a riflettersi sulla distribuzione e vendita.

Ecco quindi che un'innovazione di carattere strettamente tecnologico si riverbera direttamente sui processi aziendali, anche prescindendo dalla considerazione dei settori in cui l'innovazione legata alle ICT è parte integrante del prodotto (telecomunicazioni, elettronica di consumo, etc).

Tali dinamiche hanno coinvolto le prime imprese non *hi-tech* a essere presenti su internet, che consideravano l'adozione del web semplicemente come un nuovo canale distributivo.

A metà degli anni Novanta, le politiche gestionali e le ricerche sull'applicazione all'impresa delle tecnologie digitali, erano incentrate prevalentemente sulla diffusione dell'e-commerce, che sostanzialmente, con l'utilizzo di una particolare tecnologia, denominata EDI (Electronic Data Interchange), permetteva il trasferimento di informazioni e documenti commerciali, quali fatture od ordini d'acquisto, in un formato elettronico, attraverso canali dedicati, VAN (Value Added Network).

Le tecnologie EDI, però, non forniscono alcun supporto agli altri processi chiave relativi alla gestione della *supply chain* (quali ad esempio, la negoziazione, le

---

<sup>15</sup> PORTER, MICHAEL E. “*Competitive Advantage*” The Free Press, New York, 1985, pp 36-48.

gestione delle richieste di acquisto a catalogo e l'annessa gestione dell'ordine e le attività collaborative).

Solo successivamente, con la diffusione delle tecnologie internet vi è la trasformazione del commercio elettronico da semplice scambio di dati tra imprese in una vera attività commerciale, in cui è possibili effettuare transazioni online.

Il graduale allargamento delle logiche di commercio on-line ad altre attività svolte dall'impresa, connesse a quelle di vendita e comunicazione, come logistica e sistemi di pagamento, nonché sulla comunicazione con i clienti, pre e post-vendita.

Tali dinamiche hanno portato a un cambiamento del focus: dalla concezione di e-commerce come canale distributivo si è passati all'e-business, come *driver* per il cambiamento gestionale.

Internet dunque non è più considerato unicamente per il suo ruolo di canale di comunicazione e/o distribuzione, bensì diviene uno strumento in grado di stimolare la ridefinizione dei tradizionali modelli organizzativi e gestionali, per consentire un migliore sfruttamento delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

In questo contesto la transazione in modalità e-commerce diventa solo un tassello del sistema complessivo di e-business. Il focus sull'e-commerce vero e proprio è troppo settoriale per cogliere le implicazioni complessive del cambiamento avvenuto.

Per commercio elettronico, si deve intendere un sottosistema dell'e-business, un componente chiave e una soluzione interna a una strategia online, poiché il commercio è l'anima del business, ma non è affatto un suo sinonimo<sup>16</sup>.

L'e-commerce è un canale di promozione e distribuzione complementare ai canali tradizionali, uno strumento per dare visibilità alla propria offerta all'interno della rete, che permette ai clienti di acquistare i beni e servizi prodotti dall'impresa mediante transazioni on-line.

Questo significa che l'ampiezza geografica del proprio bacino di riferimento si estende a tutti gli utenti che saranno messi nella condizione di entrare in contatto con il sito dell'azienda, ma non adottano un approccio orientato ai processi complessivi di business, basato su un'idea pervasiva di inserimento delle ICT nei processi.

Nell'ambito di questo processo, il campo di azione del business "elettronico" si considera allargato rispetto alla visione che si aveva inizialmente: l'e-business non è

---

<sup>16</sup> BARTELT & LAMERSDORF (2001), *A Multi-Criteria Taxonomy Of Business Models In Electronic Commerce*, Welcome 2001, LNCS 2232, pp. 193-205.

semplicemente un'opportunità di distribuire i propri prodotti e/o servizi a un più ampio mercato, ma coinvolge ogni ambito aziendale.

L'e-business è la trasformazione dei processi di business attraverso l'uso delle tecnologie internet e strumenti di tecnologia digitale, applicando una trasformazione alle operazioni e alla strategia aziendale.

Infatti, ciò che contraddistingue l'e-business è la volontà di rivoluzionare il proprio sistema organizzativo, accostando progressivamente il proprio business al mondo online, tanto da avviare e condurre un'organizzazione di natura digitale.

Questo è ciò che spesso accade negli scenari competitivi odierni, dove molte imprese, con modi e tempi diversi, intraprendono un processo di innovazione dei modelli di business facendoli divenire modelli di e-business.

## **1.2 Online business models**

### **1.2.1 I Flash sales e private club**

Il modello di business delle vendite a tempo, comunemente chiamate *flash sales*, si è diffuso soprattutto nell'ultimo decennio, tanto che molte delle aziende con questa struttura sono presto diventate tra le più imitate del settore. Il primo a far parlare di *flash sales* è stato Vente Privee, nata nel 2001 seguendo la formula della “vendita-evento”, accessibile solo agli utenti iscritti al sito.

Le condizioni per cui questo fenomeno ha preso piede erano diverse da quelle attuali. Il successo del business model delle vendite a tempo, va ricercato anche nella situazione di crisi che ha colpito i brand del lusso in quel periodo.

Proprio la quantità di invenduto, aumentata di dieci volte rispetto al passato, è diventata oggetto di vendita per i siti di *flash sales*, che potevano così applicare sconti fino al 70% su tutti quegli stock che altrimenti sarebbero rimasti in magazzino.

I siti di *flash sales* offrono questi prodotti in numero limitato e per un periodo di tempo altrettanto limitato, che solitamente si aggira tra le 36 e le 72 ore.

La strategia vincente per i modelli di *flash sales* si basa su un principio di *win-win*, perché a beneficiare di questo format sono sia i brand e le aziende che riescono a mettere sul mercato l'invenduto, sia gli utenti che riescono a beneficiare di sconti senza paragoni.

Ristoranti, hotel e commercianti che mettono a disposizione i loro prodotti o servizi devono ridurre di molto il prezzo di vendita, ma in cambio hanno un accesso istantaneo a un intero gruppo di consumatori.

Spesso parlando di *flash sales* si tende a includere nella categoria anche i siti di gruppi d'acquisto come il famoso Groupon, si tratta in realtà di due fenomeni collegati, ma che tra loro presentano alcune importanti diversità.

I siti web di coupon e voucher rientrano nei *dealy deal*: a differenza delle vendite a tempo, i cui prodotti sono disponibili a livello nazionale, con questo modello l'offerta è piazzata localmente.

A essere venduti, poi, non sono beni fisici ma voucher e buoni sconto. Il limite dei *daily deals* è perlopiù temporale, in quanto le offerte sono solitamente disponibili per un periodo che non supera le 24 ore.

I siti che praticano *dealy deals* possono monetizzare in diversi modi. Una prima alternativa, spesso però non sufficiente, è una strategia *pay-per-click* per gli spazi pubblicitari messi a disposizione dalla piattaforma.

Altri ancora utilizzano il modello di *retail* classico, ovvero applicando un *markup* sul prezzo di acquisto dei coupon. Se il sito può vantare reputazione e visibilità, per ottenere profitti si possono richiedere delle *fee* per il servizio di marketing offerto.

Un'ulteriore possibilità è data dai programmi *affiliate* e da partnership con altri distributori più piccoli, che vengono pagati per far confluire il loro traffico in un'unica, grande piattaforma.

La strategia delle piattaforme di vendita a tempo si basa sull'acquisto d'impulso e quindi sul lato più irrazionale del consumatore *social*, con l'obiettivo però di fidelizzare gli utenti e renderli clienti abituali, non solo occasionali.

I limiti temporali e di stock, caratteristici di questo format, sono i motivi per cui il modello delle *flash sales* viene collegato al concetto di esclusività. Proprio con lo scopo di esaltare questo aspetto, la maggior parte dei siti presenta anche una struttura di *private shopping club*, quindi prima di accedere alle offerte è richiesta l'iscrizione o un invito da parte di un amico.

Questo passaggio permette inoltre di raccogliere molte informazioni sui propri utenti, così da rendere più facile la personalizzazione dell'offerta tramite l'invio di newsletter e la realizzazione di campagne studiate ad hoc.

Oltre all'esclusività, le vendite a tempo fanno leva su altri due concetti chiave: scarsità e tempo limitato. Un *timer* viene utilizzato in ogni campagna proprio a sottolineare il senso di urgenza, appunto perché il consumatore ha poche ore per trovare il pezzo del colore e della taglia desiderata.

Nonostante le vendite a tempo si siano diffuse principalmente nei settori dell'abbigliamento, promuovendo le grandi marche e i brand del lusso, le *flash sales* si stanno rivelando un'importante opportunità anche per produttori più piccoli. Dal fashion, la tendenza si sta diffondendo anche ad altri settori come *travel*, *food* e *home decor*.

Molti siti *flash sales* operano seguendo un modello "Block, Sell and Ship", filosofia adottata anche da *Gilt.com*, una delle piattaforme che ha avuto più successo. In un format di questo tipo i brand inviano un campionario dei loro vestiti e sono poi i buyer a decidere cosa e quanto mettere online, in base alle loro scelte viene quindi richiesto ai fornitori di mettere da parte l'ammontare selezionato, naturalmente secondo la disponibilità dello stock.

Quando la vendita è terminata l'ordine viene girato direttamente ai brand interessati, che provvederanno a far avere la merce all'azienda di e-commerce, la quale si occuperà poi di inviare i prodotti ai clienti.

Tali dinamiche minimizzano il rischio e l'unica preoccupazione riguarda il rispetto dei tempi di consegna. Bisogna però fare attenzione all'inventario, perché se il monitoraggio dei prodotti realmente disponibili non è accurato, si rischia di non poter far fronte alla richiesta dei clienti, dovendo provvedere ad un rimborso con una conseguente perdita di denaro, ma soprattutto di credibilità.

In alternativa, altri siti *flash sales* comprano la merce indipendentemente dal fatto che prima questa venga venduta, prendendosi tutto il rischio. Tuttavia, il vantaggio è che questo modello permette di offrire i prodotti al miglior prezzo possibile, da trattare in base alla quantità di scorte acquistate. Il rischio in questo caso è proprio quello di ordinare troppi pezzi e doversi quindi addossare la perdita di un eventuale invenduto.

In entrambi i modelli, la possibilità di poter applicare prezzi così bassi si collega al fatto che la merce venduta sia parte dei resti di magazzino o, come spesso accade, prodotti di campionario.

I siti che realizzano vendite a tempo godono quindi di un doppio vantaggio: prodotti di qualità e marche note disponibili a basso costo che si prestano a sconti

allettanti per i propri clienti, tutto senza dover rinunciare all'applicazione di un *markup* che garantisca profitti.

### 1.2.2 Sharing e collaborative economy

Cavalcando l'onda della cosiddetta "economia collaborativa" si sono sviluppate e diffuse sempre più piattaforme *peer-to-peer* che fanno leva sul concetto di *sharing*. In questo modello la filosofia di condivisione diventa il fattore chiave del business e tutto si basa sulle relazioni, dai processi produttivi al servizio finale.

Casi come Airbnb e Uber hanno profondamente trasformato il settore del turismo e del trasporto in brevissimo tempo, puntando su un doppio vantaggio competitivo che va a beneficio di chi usa il servizio, ma anche di chi lo mette a disposizione.

I primi, possono trovare in queste alternative una valida fonte di risparmio rispetto alle altre offerte presenti nel mercato, per gli altri invece si tratta di un'entrata o di un modo per ammortizzare le spese.

Sul fronte business model niente di nuovo, quello adottato da questi siti prevede infatti meccanismi non diversi da quelli di eBay.

Le piattaforme della *sharing economy*, agiscono come semplici intermediari tra la domanda e l'offerta, riuscendo a guadagnare attraverso commissioni e addebiti per il costo del servizio.

Airbnb, ad esempio, si riserva di trattenere un 3% a carico dell'*host* per ogni prenotazione completata tramite il sito, agli ospiti invece viene addebitato il costo del servizio per coprire le spese, entrambe le cifre sono calcolate in base al subtotale della prenotazione. Blablacar, invece, dopo aver basato le sue entrate per molto tempo solo sull'*advertising*, ha introdotto prima in Francia e successivamente anche negli altri Paesi, un sistema di commissioni del 10% sul pagamento, con un conseguente aumento dei fatturati per la nota società francese di *car pooling*<sup>17</sup>.

L'innovazione, quindi, non è tanto nel processo che porta alla creazione del valore, ma in una nuova forma di organizzazione socioeconomica basata sull'accesso anziché sul possesso, in cui l'utilizzo prende il posto dell'acquisto.

---

<sup>17</sup>Car pooling indica una modalità di trasporto che consiste nella condivisione di automobili private tra un gruppo di persone, con il fine principale di ridurre i costi del trasporto.



La tendenza della *sharing economy* sta prendendo piede in tutti i settori, con più di 250 piattaforme attive in Italia anche nel mercato del *food*<sup>18</sup>, dell'abbigliamento<sup>19</sup> e dello sport<sup>20</sup>.

### 1.2.3 Subscription commerce

Un altro modello di business che si sta diffondendo negli ultimi anni è il cosiddetto “subscription commerce”. A fare da pioniere in questo campo è stato il mondo dei media e dell'editoria, che ha semplicemente trasferito online lo stesso format di abbonamento applicato alla distribuzione di riviste e magazine cartacei.

L'innovazione di questo modello è da ricercare soprattutto nella sua adozione in altri settori, con Netflix e Spotify a rappresentare i due casi più famosi ed emblematici.

Invece di vendere un prodotto o servizio individualmente viene offerta la possibilità di effettuare una sottoscrizione per poter usufruire o acquistare a cadenza periodica (mensile, annuale o stagionale) ciò che è di proprio interesse. In molti casi il rinnovo è automatico e richiede solo un'autorizzazione al pagamento tramite carta di credito.

I vantaggi di questo modello si manifestano sia per chi acquista il servizio sia perché lo vende. I primi, infatti, possono trovare nella sottoscrizione un risparmio di denaro e tempo su tutti quei beni ad acquisto ripetuto. Proprio per questo motivo, le nuove categorie in cui questo modello funziona meglio, oltre a media e software, comprendono prodotti per la casa, per la bellezza e alimentari.

Ad aver colto questa opportunità sono anche i grandi colossi dell'e-commerce come Amazon e Walmart, i quali hanno introdotto nei loro modelli la possibilità di consegna su abbonamento, particolarmente adatta per i prodotti freschi.

Per il business, invece, il vantaggio più grande deriva dall'instaurazione di un rapporto di lunga durata con i propri clienti e quindi dalla possibilità di prevedere il

---

<sup>18</sup> Cortilia da qualche anno dà la possibilità a tanti agricoltori di vendere i prodotti della propria terra online e agli amanti del mangiare sano, di avere sulla propria tavola cibi freschi e genuini, provenienti dal proprio territorio. Un altro esempio è Gnammo start-up fondata sul social eating. Sulla piattaforma online di Gnammo l'utente (il cuoco) può inserire la descrizione del pasto che intende preparare, specificando la cifra richiesta a persona, e raccogliere adesioni dagli interessati (gli gnammer). Il cuoco ottiene guadagni e visibilità, gli gnammer generalmente risparmiano rispetto a una cena al ristorante, vivendo un'esperienza particolare e diversa dal solito. Come fidarsi dell'abilità del cuoco? Come per altre piattaforme social, vi è il sistema di feedback in cui confluiscono i pareri dei precedenti “clienti”. Inoltre Gnammo ha avviato una serie di partnership con alcuni brand, in primis Barilla, ma anche marchi più piccoli, interessati a questa nuova forma di sponsorizzazione, praticamente door-to-door. Fonte: EconomyUp.it – Sharing economy.

<sup>19</sup> Si tratta di condividere i vestiti con gli amici online: si possono condividere i vestiti di qualcun altro, scambiarli o semplicemente noleggiarli.

<sup>20</sup> I servizi dedicati allo sport in Italia a oggi sono 5: GoKick, Fubles, Sportilia mettono in contatto persone che desiderano giocare a calcio, SuperTennisClub per chi cerca un compagno per giocare a tennis. We-sport è generica su tutti gli sport. Sharewood, invece, è la prima community di sportivi che condividono tavolo da surf, bici e sci per praticare ovunque la propria passione.

volume e la domanda in anticipo, in questo modo sarà anche più semplice ed efficiente mantenere il livello adeguato di scorte e gestire il magazzino.

Poter prevedere in anticipo e con una certa sicurezza la quantità di entrate generata dalle sottoscrizioni non ha solo conseguenze sulla logistica, ma permette all'azienda di esercitare un forte potere contrattuale con i partner della distribuzione e dei pagamenti.

A fronte della costruzione di un rapporto duraturo con i clienti è possibile conoscere in modo approfondito le loro preferenze e proporre quindi servizi su misura, cosa che sarebbe stata difficile da mettere in atto con consumatori che acquistano con una frequenza minima.

Le difficoltà di questo modello vanno invece ricercate nella conversione del consumatore, che di fatto sta siglando un contratto con l'azienda. Il rapporto va poi curato e seguito con più attenzione rispetto al normale, perché per l'azienda perdere un accordo di sottoscrizione è più oneroso che perdere un cliente che acquista *una tantum*.

#### **1.2.4 Aggregatori e marketplace**

Sulla scia del successo di Amazon ed eBay, aggregatori e marketplace negli ultimi anni sono diventati i modelli di business più profittevoli e apprezzati dai consumatori. Si tratta di piattaforme online gestite da un terzo in cui un produttore/distributore offre i propri prodotti in una vetrina che diventa un vero e proprio centro commerciale online.

I marketplace si stanno affermando come gli attori che domineranno il commercio elettronico. In Gran Bretagna i primi tre attori (Amazon, ebay, Tesco<sup>21</sup>) gestiscono un terzo del fatturato dei prodotti fisici venduti online<sup>22</sup>; in Cina i marketplace gestiscono oltre metà del transato online<sup>23</sup>. È prevedibile che anche in Italia assisteremo ad una crescita sostenuta di questi attori nei prossimi anni.

Le ragioni di questo dominio sono principalmente due. La prima risiede nella possibilità per il consumatore di disporre di cataloghi vastissimi per assortimento e quantità di prodotti in un unico negozio virtuale.

---

<sup>21</sup> Tesco è un gruppo di distribuzione britannico attivo a livello internazionale. Si tratta del primo gruppo di distribuzione del paese, con più di duemila punti vendita e di uno dei maggiori d'Europa. Le attività di Tesco si basano su tre poli: distribuzione nel Regno Unito, distribuzione internazionale e servizi finanziari.

<sup>22</sup> BritORA, 2014.

<sup>23</sup> Econsultancy, 2014.

In secondo luogo, la capacità di offrire servizi orientati al cliente, come la comparazione immediata di prodotti e prezzi, che in questo Amazon e ebay hanno sostituito Google.

I marketplace offrono servizi legati al post-vendita e alla logistica, come la consegna in tempi brevissimi, il reso gratuito o l'assistenza in live chat, servizi che oramai il consumatore si aspetta di trovare e dà per scontati.

Aggregatori e marketplace tendono a essere associati perché entrambi fungono da vetrina o intermediari per chi vuole vendere online, ma è necessario chiarirne le differenze.

Quando si parla di aggregatore si fa riferimento a un sito web che offre la possibilità agli utenti di proporre i loro prodotti. La gestione del rapporto viene gestita tramite CPC (costo per click) o ad una commissione sulla vendita.

La transazione economica, però, avviene direttamente sul negozio online di chi è presente nell'aggregatore, che svolge la funzione di indirizzare il traffico e la vendita nei portali dei venditori.

Un marketplace, differisce da un aggregatore sia per il *revenue model* che per il processo d'acquisto. Il guadagno di un marketplace non è legato ai click, ma alle vendite effettive su cui vengono trattenute percentuali di commissione; stabilisce regole e *policy* da seguire, fornisce servizi di pagamento e distribuzione ai commercianti, assicurando l'affidabilità della transazione.

Questo modello ha fatto la sua apparizione molti anni fa, ma recentemente ha trovato nel social commerce un vero e proprio trampolino di lancio. Il format del *social marketplace* fa leva sulla combinazione tra i meccanismi di una *community* e quelli del business online: il processo di vendita viene arricchito da contenuti e storie, per essere poi integrato con i social media.

Tra i casi più emblematici vanno sicuramente citati Etsy e Blooming, che hanno costruito i loro modelli di business sulla struttura del marketplace. Etsy, in particolare, ha creato una vera e propria *community* di appassionati all'interno di una piattaforma che è diventata il punto di riferimento per l'artigianato e i prodotti *handmade*.

Le dinamiche sociali che lo caratterizzano permettono agli utenti di seguire gli *store* per essere informati sulle ultime novità, interagire e stringere amicizia con gli altri membri per condividere recensioni, consigli ed esperienze, creare liste pubbliche per raccogliere i prodotti preferiti.

Tuttavia, sono diverse le ragioni che spingono le PMI operanti sul web a effettuare vendite dirette attraverso il proprio sito piuttosto che su di una piattaforma.

Anzitutto vi è una ridotta marginalità, perché un'azienda che vende su marketplace deve pagare costi di intermediazione che possono arrivare fino al 25%.

Questo significa che la scelta di preferire un marketplace implica per le imprese la necessità di sottostare ai meccanismi di comunicazione e vendita prestabiliti dalla piattaforma ospitante, ma una piattaforma di proprietà seppur lasci libertà nelle scelte di comunicazione e vendita, può risultare penalizzante in termini di generazione di traffico, *awareness* e passaparola<sup>24</sup>.

Non a caso, questi grandi mercati online ispirano fiducia, trattandosi in genere di *player* internazionali che possono sfruttare le economie di scala e di diversificazione, offrendo agli utenti garanzie e servizi di valore superiore rispetto ad un e-commerce del singolo venditore.

In definitiva, i marketplace sono un'opportunità da cogliere per le imprese acerbe che vendono prodotti *consumer* che intendono approcciarsi all'e-commerce testandone le potenzialità e con investimenti iniziali bassi.

Tuttavia, il marketplace è un'opportunità da sfruttare anche per aziende più strutturate e consolidate che vogliono sfruttare queste piattaforme come canali integrativi, utili soprattutto a valorizzare e dare maggiore visibilità ai prodotti nonché aumentare i volumi del venduto.

### **1.2.5 Modelli di business nel social commerce**

I social network sono entrati prepotentemente nella nostra quotidianità apportando una vera e propria rivoluzione non solo sul modo di comunicare, ma anche di acquistare.

Il termine “social commerce” viene per la prima volta utilizzato nel 2005 per indicare la nascita di una nuova categoria di e-commerce con cui descrivere una forma di commercio elettronico guidata dai social media, sia online che offline. Attraverso questi, infatti, si combinano tra loro due attività: quella di shopping e quella di *social networking*.

Prima che i social media diventassero strumenti di uso quotidiano le persone avevano un ruolo passivo all'interno del ciclo di acquisto. Ora i consumatori possono

---

<sup>24</sup> Le imprese si servono dei marketplace perché rappresentano una soluzione alternativa per vendere prodotti, grazie agli ingenti investimenti in *advertising* e al forte posizionamento nei motori di ricerca di queste piattaforme, i prodotti del venditore raggiungono una visibilità che difficilmente potrebbero raggiungere sul proprio sito.

entrare direttamente in contatto tra loro, relazionandosi l'uno con l'altro e attribuendo tutta la loro fiducia ai consigli dei loro pari piuttosto che agli esperti di marketing.

I social network vengono implementati nell'ottica di guidare gli utenti nell'esperienza di shopping online, facendo leva sulle relazioni *peer-to-peer* e su concetti di fiducia, credibilità e raccomandazione<sup>25</sup>.

Tuttavia, ancora non è possibile comprendere completamente il comportamento umano nel social commerce, perché convivono aspetti tra loro contrastanti.

Da una parte il consumatore appare razionale nella sua scelta, attento all'opinione altrui e alla ricerca dell'offerta con il miglior rapporto qualità prezzo. Lo stesso consumatore, però, è positivamente sensibile a input irrazionali ed emotivi, caratteristica che ha portato poi alla diffusione di modelli di business come gli acquisti di gruppo o le vendite a tempo.

Strategie, processi e opportunità per le aziende sono le leve utilizzate per la creazione di valore anche nel social commerce. Quando la vendita online inizia a fondersi con il fenomeno dei social media si assiste a cambiamenti importanti anche a livello strategico.

La prima conseguenza è sul ruolo della pubblicità: si passa da un focus che mira ad attirare potenziali consumatori, a una sempre più sentita necessità di guidarli all'acquisto, sfruttando i suggerimenti degli utenti che hanno già avuto esperienze con un prodotto o servizio.

Invece di focalizzarsi sulla transazione in sé, come accadeva nei più tradizionali e-commerce, le aziende cominciano a creare spazi in cui gli utenti possano scambiarsi opinioni e idee, migliorando la loro *shopping experience*.

L'integrazione con i social network diventa sempre più importante, un vero e proprio strumento da utilizzare per incrementare le vendite, tanto che si inizia a parlare di *f-commerce*. Gli strumenti di *display advertising* a disposizione di chi vuole utilizzare Facebook per le proprie campagne, si integrano sempre di più con i siti di e-commerce.

Anche i giganti del settore come Amazon o eBay si allineano a queste tendenze concludendo alleanze strategiche con le piattaforme social più importanti e, in un primo momento, cominciando ad incorporarne le funzionalità nei propri siti.

---

<sup>25</sup> Le strategie commerciali attivate sui social network fanno leva su alcuni concetti chiave, utilizzati per rendere le decisioni più intuitive: seguire la folla, seguire l'autorità, scarsità come valore aggiunto di un bene, consistenza e reciprocità.

Parallelamente sono anche i social network ad avvicinarsi all'e-commerce, aggiungendo servizi che permettano di acquistare direttamente tramite essi e di tracciare gli acquisti dei membri della piattaforma.

Nel social commerce l'informazione è sicuramente l'elemento più strategico, sia perché tra tutti questo è quello che più si presta a interagire con gli altri componenti, sia perché per la prima volta si inizia a parlare di *used-generated content*, ovvero contenuti generati dal consumatore stesso.

Le tecnologie del web 2.0 hanno introdotto nuove strategie di diffusione e nel social commerce sono gli utenti stessi a generarli, in uno stretto rapporto di co-creazione con il marketing.

Adottando il punto di vista dei consumatori, il valore aggiunto di questo modello di business è associare all'integrazione tra piattaforme di social media e di e-commerce, il vantaggio di aggiungere una dimensione allo shopping online, derivante dalla possibilità per gli utenti di interagire tra loro durante tutte le fasi del processo d'acquisto.

Tale dimensione consente all'utente, da un lato, di farsi parte attiva nella costruzione della propria *purchase experience* e, dall'altro, di farsi supportare dal proprio network di riferimento sia nelle fasi che precedono l'acquisto, in particolare nelle attività di ricerca delle informazioni, valutazione e identificazione dell'*e-vendor*, sia in quelle successive all'acquisto stesso.

In quest'ultimo caso, il principale vantaggio attribuito al social commerce è quello di consentire ai consumatori di condividere i propri feedback tanto con i *peer* quanto con il brand e/o il *retailer* di riferimento. Infine, legare i meccanismi di partecipazione e condivisione, tipici dei social media, alle attività di shopping online presenta l'importante vantaggio di ricreare in rete la possibilità per i consumatori di portare i propri amici nello *store* per farsi consigliare.

In definitiva, il social commerce è un modo semplice e divertente di fare shopping online attraverso i social network. Per la prima volta i consumatori possono partecipare attivamente all'esperienza di vendita, chiedere consiglio ai propri amici, reperire informazioni da chi ha già acquistato e provato il prodotto, condividere opinioni, feedback ed esperienze.

La dimensione informativa non va sottovalutata, soprattutto in un Paese in cui gli scetticismi nei confronti del commercio elettronico sono ancora elevati e dove le principali barriere all'acquisto sono di carattere culturale, oltre che strutturale. In fin

dei conti, il social commerce abilita in rete le dinamiche sociali e relazionali tipiche del commercio tradizionale<sup>26</sup>.

### 1.3 L'attuazione di un e-business strategy

Come visto in precedenza, le aziende sono comparse in rete seguendo percorsi differenti, ognuna delle quali implementa la strategia digitale secondo un diverso modello operativo. Non è possibile individuare un modello migliore in assoluto, ma è importante che la tipologia prescelta sia in linea con gli obiettivi aziendali prefissati, al fine di garantire una coerenza strategica.

Una volta che l'azienda ha deciso di competere sul web, dovrà seguire alcune direzioni di sviluppo. Anzitutto, per giungere alla scelta del modello di business è opportuno capire qual è il progetto strategico alla base delle attività da svolgere per rendere l'organizzazione operativa ed efficiente.

Le competenze e le attività richieste per la concretizzazione della *e-business strategy* coinvolgono ogni ambito aziendale, fra cui riveste un ruolo fondamentale: il web design, tecnologia, marketing, gestione, logistica e la sfera legale.

Visto il lungo elenco di attività necessarie per la realizzazione della strategia, le aziende difficilmente avranno tutte le competenze per affrontare un piano così articolato in totale autonomia. Non saranno solo le aziende di piccole e medie dimensioni ad avere bisogno di fornitori esterni per la realizzazione del sito o per quanto riguarda le spedizioni dei prodotti, ma anche le realtà di più grandi dimensioni ricorreranno all'esternalizzazione<sup>27</sup>.

L'azienda quindi deve avere in mente una precisa strategia: il progetto per l'implementazione di un e-business generalmente nasce dopo una analisi dettagliata della concorrenza e degli obiettivi prefissati per il medio lungo periodo.

Focalizzando l'attenzione sulle criticità strategiche, una prima difficoltà di un business online risiede nella scelta delle funzionalità da attivare nel sito di e-commerce al fine di favorire l'interesse degli utenti, il *word of mouth* (WOM), ed infine, l'acquisto online.

---

<sup>26</sup> Yichuan Wang , Does social interaction affect consumer decisions on social commerce sites, 2015. Fonte: Social science research network (SSRN).

<sup>27</sup> È opportuno specificare che la soluzione di outsourcing in molti casi può risultare ottimale per ovviare alla scarsità di competenze nel contesto virtuale, ma presenta degli inconvenienti, in quanto esternalizzando completamente le attività che vanno dalla realizzazione alla gestione del sito web, l'azienda proprietaria del brand non svilupperà per il futuro alcune competenze che necessariamente devono essere presenti.

Tale scelta appare particolarmente critica in quanto impatta tanto sulle strategie di comunicazione quanto su quelle distributive e di vendita. A tal scopo, si ritiene opportuno far comprendere ciò che rende un e-business strategicamente competitivo, poiché una delle difficoltà legate all'utilizzo del canale digitale è riuscire a emergere differenziandosi dagli altri *player* di mercato.

L'approccio primario da seguire per chi è attivo online è quello di assicurare il corretto svolgimento dell'intero processo di acquisto, realizzando siti web e sistemi che l'utente riesca a utilizzare agevolmente<sup>28</sup>.

Indipendentemente dalla natura, dalle dimensioni e dalle caratteristiche delle iniziative online la loro attenzione è volta, da un lato, ad attrarre nuovi *shopper* e, dall'altro, a far diventare l'acquisto sulla propria pagina web una consuetudine.

I migliori *e-taylor* attribuiscono particolare importanza alla semplificazione del processo di acquisto per migliorare il *conversion rate*: il 66% delle aziende online italiane lo indica come fattore in grado di aumentare le conversioni e-commerce<sup>29</sup>. Questo implica l'ottimizzazione della *web usability*<sup>30</sup>: è essenziale rendere il sito semplice e chiaro, dall'aspetto professionale e dalla grafica piacevole. *Kiss* è la parola d'ordine dei siti e-commerce di successo: *Keep It Simple and Speedy*<sup>31</sup>.

La sfida consiste nell'implementare un *corporate website* attraente già dal primo impatto: creare valore ed entusiasmo sufficienti ad attirare i consumatori, indurli a esplorare il sito e incoraggiarli a tornare<sup>32</sup>. Ciò significa che il sito web va costantemente aggiornato per mantenerlo attuale e interessante.

Nel valutare la semplicità e la velocità del processo di acquisto è necessario inoltre considerare il *device* utilizzato, ovvero prendere tutti gli accorgimenti necessari per far sì che il cliente possa finalizzare l'acquisto in modo sicuro e senza attrito anche da dispositivi mobili.

In aggiunta, è necessario che un esercente si focalizzi sulla velocità di caricamento delle pagine web per migliorare le conversioni in vendita. Walmart, ad esempio, ha riscontrato che nel miglioramento di 1 secondo nel caricamento delle pagine fa aumentare del 2% il *conversion rate*<sup>33</sup>.

---

<sup>28</sup> Vinay Kumar Assistant Professor S. B. Patil Institute of Management, A study of factors affecting online buying behavior: a conceptual model, 2015. Fonte: Social science research network.

<sup>29</sup> Casaleggio Associati – E-commerce 2016.

<sup>30</sup> La web usability o usabilità dei siti web, è la disciplina che studia come progettare e creare un sito web usabile. Un sito web è usabile nel momento in cui è semplice accedervi e navigare, soddisfacendo il bisogno informativo degli utenti.

<sup>31</sup> Busacca & Associati, *Modelli e strumenti per eccellere*.

<sup>32</sup> P. Kotler, G. Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson, 2010, p.577.

<sup>33</sup> Multiscreen UX Principles. Fonte: Google scholar.



E' essenziale che la navigazione sul sito sia orientata alla coerenza e alla rapidità: un sito e-commerce efficiente mostra in maniera strutturata le categorie di prodotti per poter seguire l'interesse e le esigenze degli acquirenti grazie alla scelta di un'ampia gamma di opzioni: per linee di prodotto, per genere, per funzione, per materiali, tessuti e colori<sup>34</sup>.

E' bene che tutti gli articoli presenti online siano supportati da dettagliate e approfondite informazioni, sovente arricchite da commenti o consigli da parte di esperti, o da news e contenuti multimediali<sup>35</sup>.

Un sito lento e inaffidabile genera incertezza, esitazione e costringe a più ricerche per trovare l'oggetto di interesse<sup>36</sup>. Nella sostanza, se la pagina web non si dimostra all'altezza delle aspettative e non risulta accattivante sin dai primissimi momenti, gli utenti tendono ad abbandonarla velocemente.

Chi vuole attivare un'azienda di successo online si dovrà preoccupare soprattutto di ottenere credibilità e visibilità sul web, costruendo per i propri clienti un'esperienza positiva non solo durante la fase di acquisto, ma anche durante tutto il processo di scelta.

Tali dinamiche hanno il fine di ridurre il rischio percepito online, per far sì che l'utente la recepisca come una vera esperienza di shopping, ne desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti, in modo tale che l'utente non risenta dell'assenza di fisicità<sup>37</sup>.

Possiamo notare come l'*online shopping* coinvolga certamente sia aspetti funzionali, sia emozionali: è evidente, dunque, come già nella fase di disegno e progettazione del sito debbano essere curati gli elementi che permettono di accrescere il potenziale di coinvolgimento, interazione e divertimento.

Un ulteriore componente chiave che concorre al successo sul web è il *delivery service*. I tempi di consegna dei prodotti, sono considerati un fattore critico fondamentale nella valutazione durante il processo di acquisto da parte dell'*online shopper*.

---

<sup>34</sup> Durante la navigazione sul sito internet e, soprattutto in caso di acquisti, gli utenti sono maggiormente interessati alla sostanza, preferendo la funzionalità all'apparenza.

<sup>35</sup> E' utile affiancare a tali informazioni strumenti interattivi di aiuto, link ad altri siti correlati, offerte promozionali e funzioni di intrattenimento.

<sup>36</sup> Affinchè il sito web non risulti un ostacolo per l'utente, quando quest'ultimo passa da una pagina web all'altra, soprattutto nei siti di grandi dimensioni, la struttura ed il funzionamento non devono variare. Aumentando la coerenza del sito vengono ridotti questo tipo di problemi ed il risultato percepito è caratterizzato dalla sensazione di ordine e trasparenza.

<sup>37</sup> La mancanza di toccare con mano il prodotto, di provarlo, di avere rassicurazioni e contatto umano con gli addetti vendita può essere d'ostacolo per l'acquisto da parte di molti potenziali clienti.

L'obiettivo imprescindibile delle aziende è quello di proporre un modello che soddisfi le richieste del cliente in termini di efficacia di consegna, caratterizzato dalla rapidità e dal costo<sup>38</sup>.

Le spese di spedizione meritano particolare attenzione. Nella percezione dell'acquirente il prezzo di un acquisto online include anche il costo della spedizione.

In questo senso, garantire la spedizione dell'ordine gratuita, può avere il risultato di incrementare sensibilmente il "carrello" di acquisto, migliorando al contempo la soddisfazione dell'acquirente.

Qualora il prodotto consegnato non sia conforme alle richieste o aspettative del *web shopper*, è necessario garantire il reso dell'articolo e il rimborso al cliente. I migliori siti offrono una politica di ritorno della merce più vantaggiosa.

Una clausola di sostituzione incondizionata può essere di estrema importanza negli acquisti via internet, in modo particolare per chi intende acquistare oggetti, come i capi di abbigliamento, per i quali è consolidata l'abitudine di effettuare una prova prima di deciderne l'acquisto.

La politica di reso gratuito, entro uno specifico arco temporale dopo l'acquisto, è quindi una funzione apprezzata dai clienti, che assicura la possibilità di provare i prodotti e di restituirli qualora non fossero completamente soddisfatti.

Tale servizio è orientato ad agevolare il cliente durante e dopo l'acquisto, favorisce l'incremento della base di clienti e rafforza la reputazione dell'azienda.

Con riferimento alle criticità organizzative, si enfatizza l'esigenza di nuove figure professionali altamente specializzate, che conoscano gli strumenti e il mondo digitale.

Allo stesso tempo, è importante che le aziende siano in grado di utilizzare il canale online in modo integrato e sinergico rispetto ai canali di comunicazione e distribuzione di tipo tradizionale.

Connessa a questa esigenza è poi quella di un'organizzazione interfuzionale, in grado di garantire risposte rapide e adeguate a tutte le esigenze manifestate dai clienti, attuali e potenziali.

La personalizzazione delle soluzioni atte a soddisfare il cliente è resa possibile dalla migliorata opportunità di comunicazione tra le parti tramite internet, ma anche

---

<sup>38</sup> Inoltre, gli investimenti e l'attenzione devono essere rivolti alla sicurezza del pacco e all'imballaggio.

dall'importanza degli attributi immateriali coinvolti nella relazione e dalla possibilità di abbinamento di questi con i componenti materiali del prodotto<sup>39</sup>.

Per far ciò, non è sufficiente percepire i desideri dei consumatori, ma occorre essere in grado di utilizzare le informazioni per sviluppare servizi che risolvano problemi concreti e che facilitino l'emergere di una relazione ad alto coinvolgimento e di fiducia<sup>40</sup>.

Mettere quindi in primo piano la relazione con il cliente postula la capacità di acquisizione ed elaborazione di grandi quantità di dati, resa possibile dall'impiego di tecnologie informatiche sempre più potenti e sofisticate.

La facoltà di raccogliere, memorizzare, classificare ed elaborare le informazioni sui consumatori monitorando il loro comportamento online, permette alle imprese di creare i presupposti per costruire un'offerta personalizzata al massimo livello di dettaglio.

Si tratta di un dialogo continuativo con il consumatore, presupposto primario del CRM (*customer relationship management*), in un contesto di apprendimento collaborativo rivolto al perseguimento di obiettivi di qualità relazionale<sup>41</sup>.

Gli strumenti di CRM aiutano quindi nella raccolta e nell'analisi di dati quantitativi e qualitativi, permettendo di profilare l'utente in modo da comprendere le scelte di consumo, le preferenze di acquisto e i comportamenti<sup>42</sup>.

Anche se in presenza di una dinamica in costante crescita, il livello di digitalizzazione italiano risente di alcune consuetudini che non lo rendono ancora uno strumento pienamente condiviso.

Gli elementi che frenano i consumatori sono molteplici. Quattro principali barriere allo sviluppo del commercio on-line:

1. diffidenza nei confronti dei pagamenti on-line<sup>43</sup>;
2. ridotta confidenza con il prodotto digitalizzato<sup>44</sup>;

---

<sup>39</sup> Un esempio è l'abbonamento al servizio Amazon Prime, che garantisce per un anno tutte le spedizioni di prodotti Amazon a titolo gratuito e per qualunque importo di spesa effettuata sui diversi siti web della società.

<sup>40</sup> Ciò che oggi viene richiesto dal mercato non è solo un prodotto di consumo fine a se stesso, ma è un prodotto/servizio costituito da componenti materiali e immateriali connesse fra loro.

<sup>41</sup> Il *customer care*, quindi, non è solo la disponibilità di un call center multilingua, numero verde, FAQ disponibili sul sito; tutto ciò deve essere integrato attraverso l'implementazione di efficaci sistemi di CRM. Ciò significa che è indispensabile conoscere il cliente e comprendere i suoi bisogni per intrattenere un rapporto trasparente, costruttivo e duraturo con l'azienda, soffermandosi soprattutto a non ingannare il cliente, offrendo informazioni complete e veritiere su costi e regolamenti e proporre servizi vantaggiosi senza obblighi nascosti.

<sup>42</sup> I dati così raccolti permettono di realizzare agevolmente un database contenente le preferenze del consumatore, utilizzabile per azioni di *direct marketing online* o per interventi di *web marketing*. Uno dei più importanti benefici del marketing digitale è quello di rendere possibile la condivisione di informazioni tra imprese e clienti mediante una rete di dati (*data network*) che hanno diminuito i tempi di decisione ed aumentato l'efficienza nella gestione dei clienti<sup>42</sup>.

<sup>43</sup> Una delle cause principali è rappresentata dalla diffidenza dei consumatori italiani nei confronti della sicurezza dei sistemi di pagamento.

<sup>44</sup> Gli individui preferiscono informarsi personalmente presso il venditore.

3. timori sull'effettiva ricezione del prodotto e sensazione di perdita del controllo della logistica;
4. privacy e sicurezza.

In ambito digitale l'influenza esercitata dal rischio percepito è stata oggetto di numerosi studi a motivo della maggiore rilevanza a esso assegnata negli ambienti virtuali rispetto ai contesti di business tradizionali<sup>45</sup>.

In linea di principio, è possibile affermare che gli acquisti online siano caratterizzati da due forme di incertezza: *ambientale* e *comportamentale*<sup>46</sup>. La prima, fa riferimento ai rischi potenzialmente legati agli ambienti virtuali<sup>47</sup>, in termini di infrastruttura tecnologica e può sostanziarsi, ad esempio, nel furto dei dati delle carte di credito o nella violazione dei diritti sulla privacy.

Durante il processo di acquisto, è condizione necessaria che il consumatore sia tutelato in termini di rispetto della privacy, evitando l'obbligo di registrazione o la vendita dei dati personali.

Risulta che il tasso di conversione aumenta nel momento in cui nelle pagine del sito web sono illustrate chiaramente la *policy* sulla privacy e le relative garanzie<sup>48</sup>. Di conseguenza, una buona parte di acquirenti on-line si riserverà di fare acquisti solamente dai *player* di mercato che investono molto per tutelare la riservatezza dei clienti e per rendere sicuro il loro acquisto<sup>49</sup>.

L'incertezza comportamentale invece fa riferimento sia al potenziale comportamento opportunistico dei *retailer*<sup>50</sup> online, sia all'impossibilità oggettiva di controllare in modo diretto tutte le fasi della transazione<sup>51</sup>.

Quest'ultima, di conseguenza anche il metodo di pagamento, è un aspetto particolarmente importante, infatti a volte la transazione viene abbandonata poiché spesso per l'utente finale è molto rilevante avere la possibilità di scegliere il metodo di pagamento a lui più congeniale.

---

<sup>45</sup> Paul A. Pavlou, *Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model*, 2003. Fonte: SSRN.

<sup>46</sup> L'autore della ricerca ha ripreso i temi affrontati da Pavlou nel 2003 come linea guida, per poi adattarli al contesto attuale.

<sup>47</sup> L'intangibilità e l'impersonalità degli ambienti digitali, assieme all'incertezza implicitamente legata all'utilizzo di un'infrastruttura globale ed aperta per le transazioni, infatti, rendono il rischio un elemento intrinseco all'e-commerce.

<sup>48</sup> Accedendo sul sito *web corporate*, ogni azione come registrazione, ordine e pagamento portata a termine dai clienti deve essere immediatamente confermata da un'e-mail. Questa operazione ha l'obiettivo di far percepire maggiore sicurezza al consumatore, poiché molti dei nuovi *web shopper* hanno poca confidenza con l'acquisto online a volte causata dall'inesperienza, oppure dalla scarsa fiducia.

<sup>49</sup> Tali dinamiche permettono agli *online player* di tenere margini di contribuzione maggiori e quindi prezzi inferiori rispetto ad altre imprese, mettendo così "fuori gioco" numerosi operatori.

<sup>50</sup> I comportamenti opportunistici da parte dei *retailer* possono sostanziarsi, ad esempio, in descrizioni non veritiere dei prodotti, in messaggi promozionali ingannevoli o, ancora, nell'utilizzo non autorizzato dei dati personali dell'utente.

<sup>51</sup> L'autore della ricerca ha utilizzato i temi affrontati da Rings e Van de Ven (1994) come linea guida, per poi adattarli al contesto attuale.

Nella maggior parte dei casi, è possibile pagare online tramite carta di credito o con Paypal e alcune aziende offrono anche l'opzione di pagamento alla consegna tramite POS o in contanti.

L'altro aspetto fondamentale della transazione online è connesso al timore sull'effettiva ricezione del prodotto. Per limitare tale problema sono stati introdotti sistemi di rintracciabilità del pacco.

Perfezionato l'acquisto, molte aziende forniscono informazioni sulla data di consegna della merce, e inoltre, viene inviata una e-mail all'acquirente contenente il *tracking code* dell'oggetto da monitorare, così in pochi click è possibile conoscere la posizione e ritracciare l'ordine.

Le due forme di incertezza ambientale e comportamentale sono tipicamente intrecciate. Quando viene realizzata una transazione online, i consumatori sono preoccupati in merito alle problematiche in cui possono incorrere.

Tuttavia, la percezione di rischiosità varierà da utente a utente in base sia a caratteristiche individuali come, ad esempio, l'età, il grado di digitalizzazione e la propensione personale al rischio, ma anche in gran parte in base alle informazioni che vengono rese disponibili sul sito web. I consumatori potrebbero essere scettici nell'acquistare presso aziende online poco note o che all'occhio del consumatore non trasmettano fiducia.

Appare evidente che le aziende devono cercare di sviluppare una cultura atta ad eliminare le barriere psicologiche correlate alla sicurezza. Infatti, chi realizza un e-business deve orientarsi verso la creazione di una relazione come elemento fondamentale dell'acquisto on-line, seguendo il cliente in ogni fase: il momento relativo al pre-acquisto dovrà essere caratterizzato dalla trasparenza, la logistica dovrà essere dominata dall'efficacia, il post-vendita orientato al *caring* del cliente.

Avviare e gestire un'attività online non è così semplice. Come per ogni business bisogna considerare il mercato attuale e i suoi attori e nella maggior parte dei casi ci si ritroverà in un contesto altamente concorrenziale.

Le aziende nello sviluppo dell'attività online nei prossimi anni, dovranno considerare che i margini potrebbero ridursi sempre di più a causa della concorrenza.

Nonostante il numero di utenti di internet sia in continua crescita, connessioni sempre più veloci, diffusione degli smartphone e del correlato m-commerce (ovvero l'e-commerce su dispositivi mobili), non sarà più sufficiente puntare su l'e-business se non si riuscirà ad essere migliori dei *competitors*.

Per dar vita ad un business online di successo esistono sostanzialmente tre regole: fare meglio, fare più velocemente e fare a costi minori”<sup>52</sup>; dunque battendo la concorrenza in termini di valore, tempo e prezzo. In tal senso bisognerà gestire al meglio la leva del prezzo e le aziende più lungimiranti sono quelle che riescono appunto a differenziarsi offrendo assistenza personale ai clienti, ottimizzando l’attività di consegna e sviluppando vere e proprie esperienze per gli utenti-consumatori.

### **1.3.1 I casi di fallimento**

Nonostante l’enorme potenziale della rete, non tutte le aziende che hanno avviato un e-business hanno avuto successo.

Nel 1999 una campagna pubblicitaria internazionale miliardaria lanciò Boo.com, il sito che avrebbe dovuto vendere abbigliamento online a prezzo pieno. A gestire l’iniziativa erano Ernst Malmsten, critico letterario e Kasja Leander, ex modella, entrambi svedesi e ventotenni, detentori del 40% delle azioni della società.

Dopo un’esperienza nel commercio elettronico con un sito per il lancio di scrittori promettenti sul mercato svedese, i due attirarono l’attenzione di un qualificato gruppo di trenta investitori, i quali conferirono un capitale iniziale di 120 milioni di dollari.

Bernard Arnault il “re del lusso” a capo della Luis Vuitton-MOët Hennessy, un uomo dotato di grande talento nella scoperta di business promettenti e noto per le scelte strategiche innovative, acquisisce l’8%. La 21 Investimenti, fondo privato che fa capo al gruppo Benetton, acquista il 5%. Altri illustri investitori sono J.P Morgan, Goldman Sachs, Bain Capital.

Gli autorevoli sostenitori, la campagna di comunicazione in grande stile e i due fotogenici manager, guadagnano anche la copertina del *Fortune* nel 1999, facendo rapidamente salire il valore delle azioni fino a 400 milioni di dollari.

Boo.com seleziona come sede Londra ed apre uffici a New York, Parigi, Monaco, Amsterdam e Stoccolma. Due centri di distribuzione vengono impiantati negli USA ed in Germania per gestire le consegne: si garantiscono consegne gratuite in cinque giorni in 18 paesi.

---

<sup>52</sup> Vietri D., Cappellotto G. 2011.

I clienti possono acquistare prodotti all'ultima moda, scegliendo tra decine di marchi internazionali tra cui North Face, Adidas, Puma ed anche prodotti di nicchia come Vans, che hanno un ristretto ma fedele pubblico di estimatori.

Il sito si presenta in sei lingue diverse, gestisce sei valute differenti e un database prodotti che permette ricerche per marca, prezzo, sport, stile e colore. A distinguere l'offerta di Boo.com dai *competitors* è soprattutto la tecnologia innovativa di presentazione del prodotto: immagini tridimensionali che consentono di ruotare, "zoommare" e cambiare colore ai prodotti, commessi virtuali e consulenti di stile online.

Tre mesi dopo, alla fine di Gennaio 2000, un anonimo portavoce di Boo.com annuncia una riduzione del personale del 10%. La manovra viene giustificata come una riorganizzazione del business e come il fisiologico snellimento dell'organico dopo le assunzioni temporanee del periodo natalizio che vede concentrate le vendite per tutti gli *online retailer* del *business to consumer* (B2C). Nel frattempo inizia la fuga dei migliori manager.

Ad aprile 2000 Boo.com registra perdite pari a 1 milione di dollari alla settimana. A maggio gli investitori rifiutano di concedere finanziamenti aggiuntivi per 30 milioni di dollari e l'azienda viene messa in liquidazione, lasciando 300 dipendenti con un assegno di soli 1000 dollari, nonché 25 milioni di dollari di debiti verso fornitori, principalmente agenzie pubblicitarie.

All'annuncio del fallimento la reazione dei media e degli osservatori sono state clamorose, suggestionate dal prestigio degli investitori coinvolti e dalla chiusura quasi contemporanea di altre start-up come ToysSmart.com, CraftShop.com e FooFoo.com e dalla sfiducia del mercato azionario verso i titoli legati ad internet.

L'euforia intorno alla rete finisce quando i ricavi, cash flow, fatturati e gli utili non vengono conseguiti dalle aziende della new economy causando una delle più grandi ondate di flop aziendali mai registrate. Serpeggia il timore che i fondi di *venture capital* smettano di investire nelle start-up, che presto le difficoltà finanziarie in cui versano molte di esse si traduca in un "e-catacombe", soprattutto nel mercato europeo<sup>53</sup>.

Il Sunday Times arriva a scrivere: "con la caduta di una delle sue più fulgide stelle, l'era delle dot.com è cambiata per sempre". Il fallimento di Boo.com però non segna la fine del *retailing online*, ma come risulta dall'analisi degli errori commessi,

---

<sup>53</sup> Franco Angeli – Industria e distribuzione.

solo la chiusura di un'impresa gestita male, fenomeno fisiologico di qualsiasi mercato, tanto più se in fase iniziale.

Quali sono state le principali cause del fallimento? L'errore principale sta nella mancanza di manager capaci. Per quanto il critico letterario e l'ex modella potessero essere creativi e abili nelle pubbliche relazioni, Boo.com era priva di competenze gestionali e finanziarie.

Non a caso la prima mossa di Fashionmall, azienda americana che ha rilevato il sito dopo il fallimento, è stata la nomina di un amministratore delegato che conta quasi 20 anni di esperienza nel settore distributivo e nella consulenza, avendo ricoperto incarichi di rilievo in particolare presso Gucci.

Oltre a ciò, mancava un modello di business coerente con gli obiettivi prefissati: il sistema distributivo non era efficiente, tanto è vero che non erano rispettati i tempi previsti per le consegne e il lancio del sito è stato rimandato di cinque mesi. Per lo più, quando il sito fu operativo in rete si scoprì che il suo software era incompatibile con molti tipi di browser e soprattutto era inaccessibile per gli utenti che usavano iMac, un potenziale target di consumatori di Boo.com.

La progettazione del sito non era attraente né tantomeno soddisfacente agli occhi dell'utente a causa della pessima *usability* e per di più aggravato da un inadeguato *template*. Vi era inoltre una commessa virtuale chiamata *Miss Boo*, di cui i clienti si lamentarono fin dal principio, perché mal programmata e richiedeva una connessione ad alta velocità.

Infine, il prodotto venduto nel canale digitale non è stato differenziato rispetto a quelli presenti nel canale fisico. Di conseguenza, il consumatore non percepiva una reale differenziazione di prodotto e quindi la sua attenzione era focalizzata sulla variabile prezzo (si ricorda che Boo.com vendeva online a prezzo pieno). Il consumatore è alla ricerca di un'esperienza emozionale, a parità di prezzo preferisce acquistare nei negozi tradizionali.

Ad ogni modo Boo.com non è stato un caso isolato, nel corso del tempo si è assistito a una serie di insuccessi nel mondo digitale. Infatti, la realizzazione di un e-business è stata tentata con scarso successo da LuxLook<sup>54</sup>, con un investimento stimato intorno ai 70 milioni di dollari (tra i vari finanziatori Hdp, Bulgari, Pambianco), la quale doveva vendere accessori di marchi prestigiosi (oltre 2.200

---

<sup>54</sup> Franzosi, *Luxlook negozia accessori on line*, Mark-up, Marzo 2001.



referenze) a prezzo pieno in vari paesi dell'Europa Occidentale e degli Stati Uniti, con mire anche in Giappone.

Luxlook, nonostante l'attenzione all'eccellenza del servizio e alla localizzazione del sito in termini di lingua, *merchandising*, listino prezzi, modalità di acquisto e pagamento, è fallita ed è stata poi acquistata da eLuxury (gruppo Lvmh), il quale a sua volta andò in perdita di circa 40 milioni di euro.

Uno dei più grandi errori che può commettere un'azienda è sovrastimare enormemente la velocità alla quale il mercato di riferimento può adottare le innovazioni derivanti da tutto ciò che riguarda l'online.

Oltretutto, solitamente si presume che le innovazioni possono rimpiazzare rapidamente i prodotti esistenti, quando la realtà ci indica che per molti settori (ad esempio quello dell'abbigliamento di lusso) occorrono anni o comunque, adeguate competenze per avere risultati soddisfacenti in ambito online.

Un ulteriore fallimento lampo è il caso di ItalianTouch, un portale dedicato al lusso (tra i soci Montezemolo e Della Valle) costato circa dieci milioni di euro, confermando che sta giungendo al termine dell'epoca delle sperimentazioni.

### **1.3.2 Variabili chiave per il successo online**

Precedentemente la direttrice di ricerca si è focalizzata sugli aspetti strategici e organizzativi che rendono potenzialmente di successo o determinano il fallimento di un'azienda digitale.

Allo scopo di garantire la realizzazione di un buon progetto di tesi, si ritiene utile presentare alcune variabili chiave su cui un *online player* può far leva, al fine di ottenere profitto sul web.

Un sito online si afferma sul mercato nel momento in cui un consumatore torna frequentemente, perché ospita un assortimento tale da rendere superfluo il *browsing* su altri siti analoghi. In questo senso, la prima leva fondamentale è il *merchandising*.

Variabili come l'offerta di prodotto, l'ampiezza, profondità e qualità dell'assortimento, rappresentano componenti chiave.

Il mix di prodotti è l'insieme di tutti i prodotti e articoli che un'impresa offre in vendita. Tale combinazione si compone di diverse linee di prodotto, ognuna delle quali è costituita da articoli che appartengono a una determinata classe con forti interconnessioni, perché svolgono una funzione simile e sono venduti agli stessi gruppi di clienti, o appartengono a determinate fasce di prezzo.

Le principali dimensioni per la classificazione dell'assortimento sono ampiezza, lunghezza e profondità. L'ampiezza indica quante linee di prodotto possiede l'impresa, ovvero gruppi di beni che hanno in comune un elemento.

L'ampiezza dell'assortimento ha come obiettivo quello di consentire al consumatore di concentrare gli acquisti in un'unica superficie di vendita e, d'altro canto, di rendere più efficaci le azioni promozionali<sup>55</sup>.

I più noti *e-tailer* offrono non solo un vasto assortimento di prodotti, ma anche profondo, in quanto ogni categoria merceologica offre numerosi articoli di differenti brand.

La lunghezza invece rappresenta quanti prodotti complessivamente sono presenti nel mix. L'ampia varietà di scelta è il risultato dell'aggregazione di categorie di prodotti che soddisfano qualunque occasione di consumo, consentendo al consumatore di ridurre il tempo da impiegare nella *shopping expedition*<sup>56</sup> (*one stop shopping*).

La profondità, infine, indica quante varianti vengono offerte di ciascun prodotto. Data la vasta gamma di prodotti tra cui scegliere, è necessario mettere a disposizione dei clienti un'ampia varietà di filtri da attivare per soddisfare più facilmente le loro esigenze.

Un ulteriore fattore in grado di influenzare il successo di un'iniziativa di e-commerce è legato al tipo di prodotto. In linea di principio, gli *experience goods*, includendo beni le cui caratteristiche possono essere valutate solo attraverso il consumo/utilizzo del prodotto stesso, come ad esempio i cosmetici, sembrano essere i beni per i quali prolifereranno le piattaforme online, e in questo caso, la leva da utilizzare è mettere i clienti in contatto tra loro.

Per questi prodotti, l'impossibilità di valutare alcune caratteristiche prima del consumo/utilizzo dello stesso spinge i consumatori a ricercare informazioni, opinioni e raccomandazioni in grado di indirizzare gli acquisti.

Per i *search goods*, i quali includono beni le cui caratteristiche possono essere valutate prima del consumo/utilizzo del prodotto stesso, come ad esempio, i libri e capi di abbigliamento, invece, la leva fondamentale di vendita sulle piattaforme online resterà il prezzo. Infatti, sempre più consumatori si affidano all'online per

---

<sup>55</sup> In una prospettiva relazionale un buon assortimento oltre a rendere disponibile i prodotti mira a realizzare un *matching* tra i bisogni del cliente e l'architettura dell'offerta.

<sup>56</sup> Navigare e cambiare pagina web risulta per l'individuo cognitivamente costoso, in quanto richiede tempo e la rielaborazione di nuove informazioni. Nel caso in cui un sito riesca a soddisfare la maggior parte dei bisogni di shopping del consumatore, la riluttanza al cambiamento sarà ancora più marcata.

acquistare e alla base di questa scelta c'è appunto la possibilità di risparmio, grazie a occasioni e promozioni speciali.

A conferma di ciò, alcuni operatori in occasione del *Black Friday* e del *Cyber Monday*, hanno realizzato in due giorni oltre il 5% del fatturato totale online, circa dieci volte il valore delle vendite di capi di abbigliamento registrate nello stesso intervallo di tempo in altri periodi dell'anno<sup>57</sup>.

Da tale considerazione, emerge che uno dei principali *driver* di scelta del canale online è il prezzo. La *pricing strategy* ha l'obiettivo primario di formare una immagine complessiva di convenienza della piattaforma online nella percezione del consumatore: i prodotti notevolmente scontati rappresentano un aspetto di forte attrattività dell'offerta.

In aggiunta, un'azienda che tratta beni il cui *range* di prezzo è piuttosto ampio, deve attuare una politica dei prezzi differenziata a seconda delle categorie merceologiche, presentando delle fasce di prezzo diversificate, da molte migliaia a poche decine di euro.

E' possibile il caso in cui un'azienda abbia in assortimento prodotti che si possono trovare esclusivamente sul sito, come ad esempio i prodotti di designer emergenti o produzioni create ad hoc per il canale digitale.

Su questi prodotti, data l'impossibilità del cliente di fare dei confronti con i prezzi di medesimi articoli offerti da rivenditori concorrenti e l'alto valore percepito, è possibile applicare un prezzo elevato e ottenere margini di guadagno superiori, sfruttando le possibilità di internet di fornire molte informazioni sull'unicità e sulle caratteristiche del prodotto, nonché sul *background* del designer<sup>58</sup>.

Pertanto, la struttura dei prezzi dipende dalle categorie merceologiche che vengono utilizzate per ampliare l'offerta, il cui obiettivo è quello di soddisfare a 360 gradi le esigenze dei propri clienti.

Ampliando lo sguardo verso i brand, la credibilità del marchio appare uno dei principali fattori di differenziazione dalla concorrenza. Ciò significa che la forza di un'azienda sta nell'attrarre i migliori marchi sulla propria piattaforma online.

Questo è realizzabile solo attraverso l'abilità del *retailer* di mettere in evidenza nel canale digitale le caratteristiche del marchio senza sminuirne l'immagine e di rendere l'esperienza di shopping unica e speciale per ogni individuo.

---

<sup>57</sup> Il sole 24 Ore, Moda 24,6 luglio 2016.

<sup>58</sup> Spesso l'immagine del designer, come nel caso di Malcom McLaren, fondatore della storica band punk rock inglese "Sex Pistols", contribuisce a conferire significati e valori al prodotto riducendo la sensibilità al prezzo.

Diverso è il tema della fedeltà ai brand. I consumatori hanno un'elevata conoscenza delle alternative d'offerta e hanno a disposizione un'ampia selezione di marche nel canale digitale con *switching cost* ridotto.

Questo significa avere la possibilità di visualizzare diversi prodotti ed effettuare confronti, selezionando il bene desiderato più conveniente nel minor tempo possibile. Per limitare questo problema, è importante che, nonostante un sito sia accessibile da milioni di persone, le aziende riescano a idearlo in modo che rifletta esclusività.

#### 1.4 Principali trend

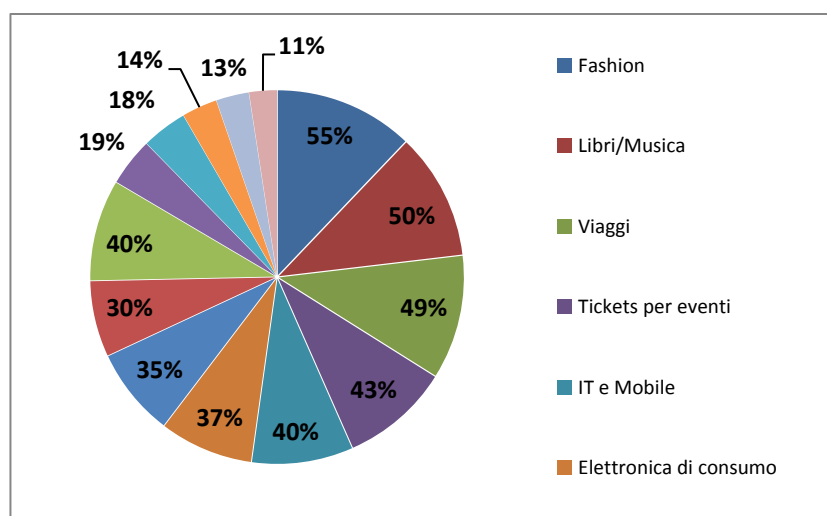
Il settore delle vendite online nel 2014 ha registrato una crescita inarrestabile: globalmente le vendite B2C hanno raggiunto 1.316 miliardi di dollari, con un incremento del 22,2% rispetto all'anno precedente.

La vendita online di prodotti e servizi ha rappresentato nel 2015 il 7,4% del totale del mercato di vendita al dettaglio a livello globale: complessivamente 1.671 miliardi di dollari, oltre 350 miliardi di dollari in più del 2014<sup>59</sup>.

Si prevede entro il 2019, tale valore sarà più che raddoppiato per raggiungere i 3.578 miliardi di dollari, pur continuando a rappresentare solo una frazione (12,8%) degli acquisti al dettaglio totali<sup>60</sup>.

Focalizzando l'attenzione verso gli acquisti di prodotti online, il grafico di seguito evidenzia le *industry* maggiormente redditizie a livello mondiale (*Figura 1*):

**Figura 1: Acquisti online per categorie merceologiche, 2015-2016.**



<sup>59</sup> Casaleggio e Associati 2016.

<sup>60</sup> Fonte: eMarketer, 2015.

Fonte: Nielsen, 2016.

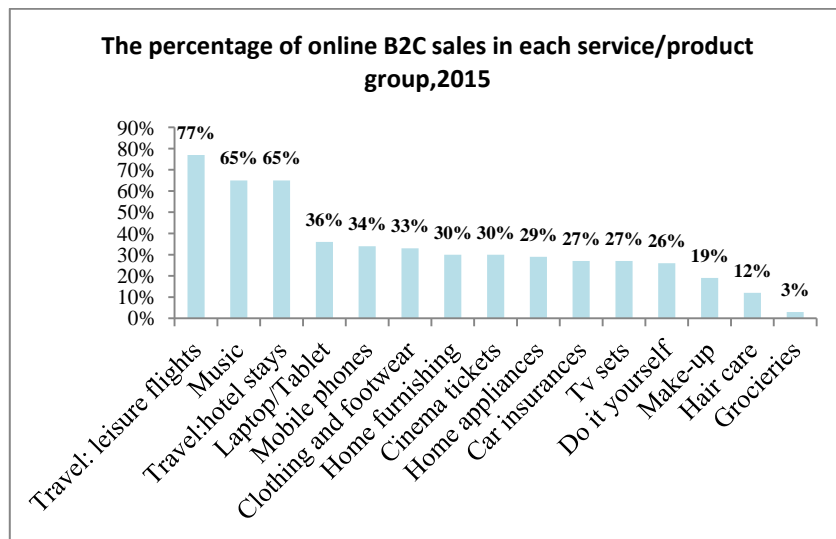
<http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/CS-connected-commerce.html>

Il settore del turismo, ovvero uno dei settori più maturi, rappresenta una rilevante quota del mercato. Per quanto riguarda l'editoria, la crescita è alimentata del consumo di prodotti digitali che in parte sopperisce al calo del cartaceo.

Per quanto riguarda il segmento alto di mercato, ovvero il *fashion*, ottiene un risultato eccellente: prosegue il suo trend positivo iniziato dal 2010, dopo l'arresto del 2009.

Prendendo ora in esame le percentuali di vendita online B2c in Europa, il grafico 2 evidenzia le industrie maggiormente richieste sul web.

**Grafico 2: La percentuale di vendite online b2c per categorie di servizi/prodotti.**



Fonte: European B2C E-commerce Report 2016.

Il settore del tempo libero anche in Europa rappresenta una significativa quota di mercato. Tale categoria è tra le più popolari, in quanto acquistata online da una percentuale particolarmente elevata di consumatori nei tre Stati nordici: Danimarca 73%, Finlandia 70% e Svezia 69%<sup>61</sup>.

La quota più elevata di consumatori che hanno acquistato abbigliamento online in Europa nel 2015 è stata registrato nel Regno Unito con il 74%, davanti a Malta 72% e Bulgaria 71%.

<sup>61</sup> Nielsen ,2016.

Anche l'acquisto di beni per la casa e giocattoli sul web è più popolare in UK, con il 61% dei consumatori, mentre i biglietti per eventi in Danimarca 69% e Svezia 64%, infine libri, riviste e giornali in Lussemburgo 54%<sup>62</sup>.

In linea di principio, lo shopping online è meno diffuso tra le generazioni più anziane. La diffusione in Europa, tra le persone di età compresa tra i 65-74 anni, è del 25%, rispetto alle giovani generazioni, più precisamente le persone di età compresa tra i 16 ed i 24 anni, con una percentuale del 66%<sup>63</sup>.

La quota di consumatori online più elevata è stata nel Regno Unito, dove l'81% della popolazione totale di età compresa tra i 16-24 anni ha acquistato online, seguita dalla Danimarca con una quota del 79%, Lussemburgo 78%, Germania 73%, Paesi Bassi, Finlandia e Svezia tutti 71%.

Questa differenza tra i gruppi di età è in gran parte spiegata dal fatto che gli anziani sono meno propensi ad usare internet per qualunque scopo. La quota di acquirenti online tra i *silver surfers*<sup>64</sup>, ha raggiunto il 53%, contro il 68% di giovani.

Nel complesso, nella stragrande maggioranza degli Stati europei, la percentuale più alta di acquirenti online tra gli utenti di internet è stata rilevata nella fascia di età da 25 a 34 anni<sup>65</sup>.

La percentuale di consumatori online ha registrato percentuali più basse<sup>66</sup> in Romania con 11%, Bulgaria 18%, Cipro 23% e Italia 26%. Nel complesso, nella metà degli Stati membri, considerando la recente uscita del Regno Unito dall'UE, la quota di consumatori online è stata circa il 50%<sup>67</sup>.

Concentrando lo studio sul panorama italiano<sup>68</sup>, le categorie di prodotto maggiormente acquistate online sono: viaggi 49%, libri/musica 48%, moda, vestiti, borse e accessori 43%, IT & Mobile/smartphone, tablet 33%, biglietti concerti/eventi sportivi 32%, elettronica di consumo 32%, prodotti per la cura della persona 25%, videogame 18%, cibo per animali 14%, arredamento 12%, prodotti per la casa 10%, alcolici 9%, medicinali 8%, alimentari in confezione 8%, cibo da asporto 6%, prodotti per l'infanzia 6%, cibi freschi 2%.

---

<sup>62</sup> Questi dati provengono da un rapporto pubblicato da Eurostat, l'ufficio statistico dell'Unione europea, e fanno parte dei risultati dell'indagine condotta nel 2015 sull'uso da parte delle famiglie e dei singoli individui dell'ICT (Information and Communication Technologies).

<sup>63</sup> All'interno del gruppo di età più giovane (quelli di età compresa da 16 a 24), la quota di utenti di internet che hanno acquistato online nel 2015 è stata superiore al 50% nella maggior parte degli Stati europei.

<sup>64</sup> Gli utenti di internet di età compresa tra 65-74 anni.

<sup>65</sup> Survey realizzata da Nielsen, 2015.

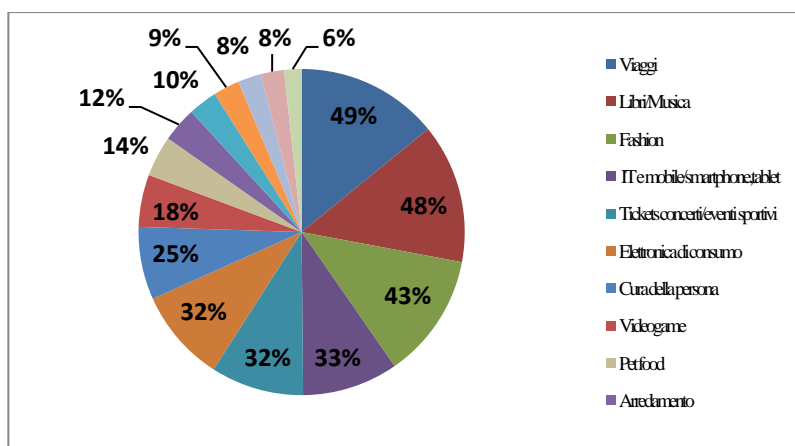
<sup>66</sup> Un'indagine Eurostat ha rivelato che in Europa circa il 50% dei consumatori totali ha fatto shopping sul web. Abbigliamento e articoli sportivi gli articoli più popolari. Cresce la percentuale di anziani. Danimarca e Lussemburgo in testa alla classifica

<sup>67</sup> Considerando anche il Regno Unito la percentuale è più del 53%.

<sup>68</sup> In Italia sono 16 mila le aziende che fanno commercio elettronico nel 2016 e arriveranno a 50 mila nel 2025. Circa un terzo di esse è localizzato in due regioni: Lombardia (3 mila) e Lazio (1.840). Seguono Campania, Emilia Romagna, Piemonte, Veneto e Toscana. Fonte: Conferscenti, 2016.

Quest'ultimo dato è largamente inferiore a quello della media europea del 14%<sup>69</sup>. Per maggiore chiarezza vengono riportate nel grafico le categorie merceologiche maggiormente acquistate in Italia, espresse in percentuali (grafico 3).

**Grafico 3: I dati espressi in percentuale, mostrano le categorie di prodotto maggiormente acquistate online, Nielsen 2016.**



Fonte: Nielsen, 2016.

Sono diverse le attività online svolte dagli italiani sulla rete: risulta che il 47% ricerca informazioni relative al prodotto, il 41% controlla e confronta i prezzi, il 33% intende individuare sconti, promozioni e coupon<sup>70</sup>.

Complessivamente in Italia il 60,9% della popolazione online ha fatto almeno un acquisto in rete negli ultimi 3 mesi<sup>71</sup>. Di questi, il 55% dei consumatori ha meno di 44 anni, quindi il profilo di età degli acquirenti online è molto più giovane della media della popolazione italiana e loro la presenza aumenta in funzione della dimensione del comune di residenza.

Nei grandi centri si incrementa la concentrazione di acquirenti online, in particolare degli acquirenti abituali. La composizione dell'utenza internet italiana vede una leggera prevalenza maschile, questo si rileva anche nella composizione degli acquirenti abituali, nel 56% uomini<sup>72</sup>.

Ad ogni modo, a favorire la crescita del settore online sicuramente incide l'aumento della penetrazione di internet, arrivato a connettere il 39% della popolazione mondiale. In particolare in Italia<sup>73</sup>, tra il 2010 e il 2015, è aumentata

<sup>69</sup> Nielsen, 2016. Fonte : <http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/CS-connected-commerce.html>

<sup>70</sup> E-Commerce Consumer Behaviour Report, 2015.

<sup>71</sup> Ricerca condotta da Nielsen, 2016.

<sup>72</sup> E-commerce Forum 2016.

<sup>73</sup> Nonostante un PIL nazionale in forte sofferenza, nel 2014 il commercio elettronico è stato uno dei pochi settori ad aver registrato un'importante crescita anche nel panorama italiano, portando un aumento dell'8%. Tuttavia, se questo dato viene confrontato con quello di altri Paesi, è facile constatare come l'Italia abbia ancora molta strada da fare per allinearsi agli standard mondiali. Nonostante il trend positivo descritto in precedenza, uno dei fattori più penalizzanti nel mercato italiano è sicuramente la diffusione della banda larga, che per il

notevolmente la quota di famiglie che dispone di un accesso a internet da casa, da 52,4 % a 66,2%.

Tale *trend* di crescita si registra anche nell'ultimo anno (+ 2,2 punti percentuali<sup>74</sup>), dimezzandosi la percentuale di famiglie che si connettono mediante banda stretta; specularmente sono aumentate da 41,0% a 64,4%, le famiglie con una connessione a banda larga.

Il contributo più rilevante alla diffusione della banda larga è fornito dalle tecnologie mobili. Nonostante ciò, in Italia, la connessione fissa (come ad esempio DSL, ADSL ) rimane la modalità di accesso più diffusa<sup>75</sup>.

Il commercio elettronico è un fenomeno con grandi potenzialità che deve però scontarsi con una realtà, quella italiana, ancora poco avvezza agli acquisti online. In particolare, con riferimento alle criticità esogene, tutte le categorie di *player* identificano nelle caratteristiche infrastrutturali e culturali del nostro Paese uno dei principali deterrenti allo sviluppo dell'e-commerce.

Resta ancora la non compiuta “digitalizzazione della popolazione”: l'assenza della banda larga in vaste zone del territorio nazionale, la scarsa diffusione della tecnologie indispensabili per garantire una buona *user experience* e l'arretratezza dei sistemi di pagamento, sono i principali ostacoli allo sviluppo del digitale.

---

95% è in xDSL e non in fibra ottica, elemento che incide sulla possibilità di poter accedere a contenuti e servizi che all'estero sono già realtà consolidate.

<sup>74</sup> A partire dal 2010 l'indagine ICT condotta dall'Istat rileva le informazioni sulla tipologia di connessione utilizzata dalle famiglie mediante una *multi-response* che consente di classificare l'accesso a banda larga secondo tre modalità: solo banda larga fissa, solo banda larga mobile, banda larga sia fissa che mobile. Gli indicatori sono espressi come percentuale sul totale delle famiglie e fanno riferimento a tutte le famiglie residenti.

<sup>75</sup> Statistiche Report- *Cittadini, imprese e ICT* anno 2015. Fonte: Istat



## Capitolo 2

# Metodologia del lavoro

### 2.1 Obiettivi della ricerca

Il progetto di tesi è orientato a far comprendere la sostanziale interdipendenza tra digitale e *retail* nell'attuale contesto competitivo, indagando sulle opportunità e sulle sfide manageriali che si prospettano alle imprese attive nel *marketspace*.

L'obiettivo prefissato è quello di comprendere e analizzare i modelli competitivi di successo dei principali *online retailer*, con particolare riferimento al comparto *luxury fashion e-commerce*. Lo studio è volto a fornire un quadro realistico delle pratiche manageriali.

### 2.2 Campione di indagine

La scelta di analizzare le aziende operanti nel *luxury fashion e-commerce* scaturisce dal fatto che il nuovo secolo appare caratterizzato da una contaminazione che non ha precedenti. Il digitale più che anticipare il futuro è il presente stesso e le aziende operanti nel comparto in parola hanno vissuto un grande momento di trasformazione.

Il *fashion e-commerce* negli ultimi cinque anni è cresciuto con un tasso medio annuo delle vendite circa al 30%, il doppio della media italiana nel suo complesso, ovvero il +15%<sup>76</sup>. Il contributo del settore *fashion* nell'e-commerce è solo secondo a quello dell'informatica ed elettronica: l'incidenza era pari al 6% nel 2012 e nel 2015, è del 10%. La crescita del mercato spinge la penetrazione dell'online al 5% del totale del totale *retail* del comparto<sup>77</sup>.

Il *fashion* e il *luxury* fanno parte delle principali *industry* per vendite online a livello italiano e mondiale, perchè hanno saputo cogliere le potenzialità generate dall'evoluzione dei comportamenti di consumo e delle tecnologie digitali,

---

<sup>76</sup> Il sole 24 Ore – Moda 24 – *L'e-commerce cresce trainato da innovazione, offerta e prezzi. Boom del "luxury" all'estero*, 2016.

<sup>77</sup> Osservatorio e-commerce b2c del Politecnico di Milano, quindicesima edizione, 6 luglio 2016.

apportando innovazioni alla *customer experience*, al sistema d'offerta e più in generale all'intero modello di business<sup>78</sup>.

A tal scopo, si è deciso di analizzare i principali *retailer online* della moda e del lusso:

- Yoox;
- Net-a-Porter;
- Luisa Via Roma;
- Zalando;
- Asos.

Per quanto concerne Net-a-Porter e Luisa Via Roma, tali aziende rappresentano boutique online di lusso: offrono brand esclusivi ai quali affiancano collezioni di fascia media. Diversamente, il *business plan* originario di Yoox, configura l'azienda come una sorta di "outlet virtuale", in cui si potevano acquistare capi di abbigliamento, accessori, scarpe e borse a prezzi inferiori.

Nel corso del tempo yoox.com, sulla base del pluriennale successo ottenuto sul web, ha attirato sulla propria piattaforma i più noti brand della moda e del lusso, accostando alla propria offerta collezioni *prêt-à-porter* di fascia altissima.

Con riferimento a Zalando e Asos, tali aziende sono specializzati nella vendita al dettaglio di articoli fashion e rappresentano i principali rivali di Yoox, Net-a-Porter e Luisa Via Roma, per quanto riguarda la vendita di collezioni *prêt-à-porter* di fascia media.

L'intero campione di indagine non presenta modelli di business precedenti, operando esclusivamente online. Luisa Via Roma rappresenta l'eccezione, poiché è nata come punto vendita *luxury multibrand*, dotata di una collocazione centrale nel cuore della città di Firenze.

Il lancio della piattaforma di e-commerce luisaviaroma.com, è in risposta alle esigenze dei clienti più esigenti della boutique fisica che, pur trovandosi all'estero, richiedono gli stessi servizi e lo stesso livello di qualità per i quali il negozio fiorentino è noto.

Da piccolo *multibrand* di Firenze è diventato uno *store* online di portata mondiale, mantenendo inalterato l'altissimo profilo del consumatore cui si rivolge.

I *player* analizzati hanno conquistato la fedeltà d'acquisto da parte dei loro clienti, fornito sul web funzionalità *easy to use*, acquisti facili e veloci, *customer care*

---

<sup>78</sup> Roberto Liscia, presidente Netcomm .

tempestivo, contenuti sempre aggiornati e un ambiente di pagamento che ispira fiducia.

Da queste considerazioni deriva la decisione di condurre uno studio volto ad analizzare i profili strategici e i riflessi economici delle aziende di successo in questo specifico mercato, focalizzando l'attenzione sull'effetto e le potenzialità del digitale, facendo emergere l'*e-business strategy* di successo.

## **Yoox**

Federico Marchetti fondatore e amministratore delegato di Yoox, può essere definito il pioniere dell'e-commerce in Italia e modello di riferimento per chi opera nel settore del *luxury fashion e-commerce*. La società ha iniziato l'attività vera e propria nel 2000 con l'apertura del negozio *multibrand yoox.com*.

Marchetti ha speso 5 anni come consulente di aziende nel settore dei prodotti di lusso prima di concepire l'idea di Yoox e, in virtù di quest'esperienza, ha notato che uno dei maggiori problemi incontrati dai propri clienti era proprio quello di come smaltire l'invenduto.

La strategia vincente di Yoox è stata selezionare e acquistare da *show-room*, negozi e distributori, capi e accessori invenduti o delle collezioni passate e riproporle, fotografate e catalogate, sul proprio sito web a prezzi ridotti rispetto alla stagione precedente.

Successivamente, yoox.com ha attirato sulla propria piattaforma i più noti brand della moda e del lusso, i quali presentano prezzi in linea con quelli dei medesimi capi e accessori contemporaneamente venduti attraverso il canale tradizionale.

Attualmente a completamento dell'offerta, è possibile trovare collezioni esclusive realizzate solo per yoox.com di importanti stilisti, proposte di moda *eco-friendly*, capi *vintage*<sup>79</sup>, insieme a un'originale selezione di oggetti di design e una ricercata collezione di opere d'arte.

Nella sostanza yoox.com ha riprodotto in forma virtuale, e di conseguenza, enormemente più flessibile e dinamico, il *business model* degli operatori tradizionali del lusso e della moda, senza doverne sopportare investimenti, immobilizzazioni e limitazioni strutturali.

---

<sup>79</sup> Marchetti ha scelto di proporre una gamma di prodotti vintage, poiché durante la sua carriera da consulente ha notato un forte interesse verso questa categoria da parte dei consumatori.

La forza di Yoox sta nell'attuazione di tale sistema senza conflittualità con la rete distributiva tradizionale, tramite una formula di comunicazione e qualità di servizio che rispetta il posizionamento delle Case di moda.

Dal 2012 il Gruppo è partner di Kering in una joint venture dedicata alla gestione degli *online flagship stores* di diversi marchi del lusso del Gruppo francese. Yoox.com si propone, infatti, come il partner strategico di riferimento di importanti aziende del settore della moda, cui fanno capo brand noti a livello internazionale.

Sulla base della pluriennale esperienza acquisita, Yoox è in grado di gestire per conto di tali aziende l'intero processo relativo al business online, offrendo ai propri partner servizi di consulenza e gestione dell'investimento di *web marketing*, sia nella fase di lancio dei nuovi *online store*, sia nel prosieguo della loro gestione.

### **Net-a-Porter**

Azienda fondata da Natalie Massenet nel giugno 2000, Net-a-Porter si è affermato come la destinazione online leader mondiale della moda di lusso femminile.

Pioniere dell'innovazione, ogni mese net-a-porter si rivolge a un pubblico di *e-shopper* pari a 6 milioni di consumatrici, fan e follower sulle sue diverse piattaforme, tra cui le riviste The Edit, pubblicata online con cadenza settimanale su net-a-porter.com, Porter, la rivista bimestrale online e su carta stampata, e la *social community* The Net Set.

Net-a-Porter, si presenta nello stile di una rivista di moda, famoso per la sua incomparabile selezione che conta oltre 300 brand leader a livello globale, tra cui Saint Laurent, Isabel Marant, Alexander McQueen, Givenchy, Valentino, Dolce & Gabbana, Gucci e Stella McCartney.

Nel 2011 è stato lanciato Mr.Porter, affermato a livello globale come punto di riferimento per la moda maschile, combinando un'offerta di prodotto unica che include i migliori marchi maschili di abbigliamento, accessori e orologi.

Net a Porter vanta un efficiente servizio clienti, spedizioni esprese in tutto il mondo in oltre 170 paesi, una *shopping experience* di alto livello su mobile, tablet, desktop, e-mail e *mobile*.

### **Luisa Via Roma**

Luisa Via Roma vanta una lunga storia nel commercio dell'abbigliamento di alta moda e di accessori di lusso. Sin dagli inizi costituisce un rivenditore di

abbigliamento, scarpe e accessori per l'uomo e per la donna dei più noti marchi della moda. L'azienda ha saputo distinguersi a livello nazionale e internazionale grazie all'elevata qualità dei servizi disponibili e alla attenta gestione del punto vendita.

Luisa Via Roma è nata come punto vendita *luxury multibrand*, dotata di una collocazione centrale nel cuore della città di Firenze a pochi passi dal Duomo in via Roma. Nel corso del tempo si sono susseguiti numerosi cambiamenti, in particolare concernenti l'organizzazione del negozio.

Andrea Panconesi Amministratore Delegato di Luisa Via Roma, ha rivoluzionato il *concept* di negozio già negli anni Settanta, cercando di innovare il business continuamente. Panconesi, appassionato di moda, ripensò le vetrine dello *store* trasformandole in palcoscenici attraverso cui venivano suscitate delle esperienze emozionali, mostrando di comprendere in largo anticipo la potenza del *visual*.

Negli anni Novanta la clientela si poteva recare in negozio e sfogliare gli album delle collezioni, e così facendo sceglieva e acquistava il prodotto moda. Verso la metà degli anni Novanta le cose stavano già cambiando.

Nel '99 la grande intuizione e il "salto" nel web in anticipo su tutti i tradizionali rivenditori di moda e lusso, con la creazione del sito [www.luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com).

In quel periodo il cliente non aveva la giusta dimestichezza con il negozio virtuale, per tale motivo vennero installati degli schermi in negozio con lo scopo di introdurre il cliente nel web. Tale strategia è stata perseguita al fine di rendere più chiara e semplice l'esperienza, anche per quei soggetti non informatizzati, in quanto nati in anni precedenti alla cosiddetta "Era Digitale".

In definitiva, la piattaforma di e-commerce [luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com), è stata attivata come servizio aggiuntivo per i clienti della negozio reale: «*Era pensato per mantenere i contatti con la clientela straniera, abituata a venire a Firenze una volta all'anno*»<sup>80</sup>.

Attualmente le vendite on-line rivestono per [luisaviaroma.com](http://www.luisaviaroma.com) un ruolo sempre più importante. Nonostante sia una società di capitali non quotata, è possibile affermare che da tempo non sia più un negozio, ma una azienda di profilo internazionale che occupa un ruolo centrale nel *fashion world* in particolare per i *cool*

---

<sup>80</sup> M. Casadei, *Luisaviaroma il boom è sulla rete*, in *Moda24*, 31 agosto 2012, all'indirizzo: <http://www.moda24.ilsole24ore.com/art/retail-web/2012-08-30/luisaviaroma-boom-rete>.

*hunter*<sup>81</sup>, per i *buyer*, per i giornalisti e in particolare per il traffico di e-commerce generato nel settore moda.

## **Zalando**

Azienda di e-commerce nata a Berlino nell'ottobre 2008 dall'idea di due giovani colleghi universitari, Robert Genz e David Schneider, rispettivamente classe 1983 e 1984.

L'attività vera e propria sul web ha inizio nel 2009, la quale prevedeva esclusivamente la vendita di scarpe di un numero ridotto di brand. Dopo quattro anni l'azienda tratta più di 150.000 prodotti e oltre 1.500 brand, tra cui articoli maschili e femminili e non solo scarpe ma anche accessori, abbigliamento e sport.

Nel marzo 2012 è stata lanciata la Zalando Collection, una linea creata dai designer dell'azienda, per tradurre i diversi trend delle passerelle in look indossabili quotidianamente e che comprende scarpe, abbigliamento e accessori sia per uomo che per donna.

Il business model di zalando.it si fonda su alcuni pilastri. La logistica è tra le principali competenze distintive di zalando.it, la quale permette di offrire servizi di altissima qualità ai clienti in tutta l'Europa. Il sistema di offerta si fonda sulle collezioni di fascia media e il target servito è principalmente formato da donne e uomini tra i 25 e i 45 anni. Inoltre, Zalando investe in maniera rilevante in tecnologia, il cui obiettivo è divenire la prima azienda per innovazione tecnologica d'Europa.

Per quanto concerne il *revenue model* di Zalando, oltre alla vendita b2c, permette ai brand di offrire i propri prodotti sulla piattaforma zalando.it, dove la transazione economica avviene direttamente sul negozio online del brand. In questo caso, il guadagno di Zalando è legato alle vendite effettive su cui vengono trattenute percentuali di commissione.

---

<sup>81</sup> Letteralmente, il termine si traduce con "cacciatore di tendenze", significato che nasce negli Stati Uniti negli anni '80. Il Cool Hunter è riconosciuto come professionista di moda e tendenze; può lavorare come free-lance o per incarico tramite agenzia. Il suo compito è fornire informazioni e materiali in anticipo, in modo da prevedere mode e linguaggi che verranno diffusi dai mezzi di comunicazione, dal fashion system e dai consumi culturali.  
Fonte: sapere.it

## **Asos**

L'idea di ASOS nasce nel 1999, quando i fondatori Quentin Griffiths e Nick Robertson decidono di dare vita a un business online grazie al quale le persone potessero acquistare vestiti e accessori indossati dai personaggi famosi visti in TV.

Inizialmente fu registrato un dominio che apparve in rete come [www.asseenonscreen.com](http://www.asseenonscreen.com), ma nell'ottobre del 2000 il dominio fu trasformato in [www.asos.com](http://www.asos.com), permettendo così una maggiore riconoscibilità e in seguito anche il nome ufficiale dell'azienda divenne Asos.

Asos.com è un sito di e-commerce di portata globale dedicato alla moda, con base nel Regno Unito. È diventato rapidamente un venditore al dettaglio di successo online offrendo una grande quantità di prodotti e marchi autonomi, globali e locali, tra cui il marchio Asos.

Per quanto concerne il *revenue model*, oltre alla vendita al dettaglio Asos permette a diversi brand di offrire i propri prodotti sulla piattaforma, dove la transazione economica avviene direttamente sul negozio online del brand. Il guadagno di Asos è connesso alle vendite effettive su cui vengono trattenute percentuali di commissione.

L'obiettivo attuale di Asos è quello di divenire la meta numero uno del *fashion* per un pubblico giovane. Per raggiungere tale fine asos.com si basa su quattro variabili strategiche: offrire *fashion* a prezzi ottimi, siti web *mobile responsive*, contenuti sempre aggiornati e una *shopping experience* che coinvolga totalmente il consumatore.

### **2.3 La raccolta dei dati**

Per raggiungere l'obiettivo prefissato, si è deciso di procedere analizzando le prestazioni dei *corporate webiste*, le strategie digitali e le performance online.

#### *2.3.1 Analisi dei corporate website*

Per analizzare i diversi siti web è stata utilizzata la c.d. "web analytics" (o *web analysis*). Il concetto di *web analytics* fa riferimento alla raccolta, analisi e reporting di dati e informazioni allo scopo di comprendere e ottimizzare l'utilizzo del web in chiave commerciale.

In primis, viene analizzata l'attività SEO (Search Engine Optimization). Si tratta dell'insieme di pratiche volte ad aumentare la visibilità di un sito internet per

migliorarne la posizione nei risultati dei motori di ricerca. Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

- lunghezza URL. L'*Uniform Resource Locator* è una sequenza di caratteri che identifica in maniera univoca l'indirizzo di una risorsa in internet.
- titolo del sito. Per un buon posizionamento la lunghezza deve essere compresa tra i 10 e i 70 caratteri (compresi gli spazi) ed è necessario assicurarsi che il titolo sia esplicito indicando sinteticamente la *mission* e l'offerta aziendale;
- descrizione del sito web. Ottima se contiene tra 70 e 160 caratteri (spazi inclusi).

Infine, è stato stabilito di verificare se digitando il nome del sito nel browser con o senza *www* si viene reindirizzati alla stessa pagina. Tale indagine ha il fine di analizzare il posizionamento del sito web.

Le informazioni e i dati sono stati tratti da *WooRank.com*. Si tratta di una piattaforma online fondata nel 2010 da esperti del marketing digitale come Jean Derely di *Betagroup*.

*WooRank* valuta gratuitamente i siti web attraverso un algoritmo basato su 70 criteri, utilizzando programmi statistici che misurano e analizzano il SEO, le parole chiave, il tempo di caricamento del sito, il traffico *mobile* e così via.

Attraverso l'iscrizione alla piattaforma e utilizzando la versione premium, è stato possibile ottenere un report completo sulla base di maggiori parametri di valutazione. La gestione di *woorank.com* è semplice, basta inserire l'url del sito che si intende analizzare nel motore di ricerca interno e in poco tempo è possibile ricavare le informazioni e i dati di interesse.

L'analisi prosegue analizzando l'usabilità dei *corporate website*. Un sito web è usabile nel momento in cui è semplice accedervi e navigare, soddisfacendo il bisogno informativo degli utenti.

Nella sostanza, un utente in un primo momento accede al sito web, solo se l'utilizzo e le prestazioni sono soddisfacenti, possono dar vita a una transazione, e di conseguenza, a un guadagno<sup>82</sup>.

Sempre attraverso *WooRank.com* è stato possibile raccogliere dati e valutare i principali fattori relativi alla *web usability*. In particolare, sono stati esaminati i seguenti aspetti:

---

<sup>82</sup> <http://usabile.it>.



- formato pagina (dimensioni). La media mondiale è 2 Mb, ovvero 2048 Kb. Le dimensioni della pagina aumentano con le immagini; esse influiscono sulla velocità del sito web ed è consigliabile mantenersi sempre al di sotto della media, utilizzando immagini piccole così da ottimizzare la qualità delle immagini e il tempo di caricamento.
- domini simili registrati per proteggere il marchio;
- tempo di caricamento della homepage e delle varie pagine del sito. I *web master*<sup>83</sup> ritengono che il tempo ottimale di caricamento per un sito efficiente non deve superare i 5 secondi<sup>84</sup>. Quando il tempo di caricamento è superiore a 5 secondi, si potrebbero avere conseguenze negative come la perdita di visitatori e una notevole riduzione del tasso di conversione<sup>85</sup>.
- accesso e acquisto da diversi dispositivi data la notevole diffusione di tablet e smartphone.

In ultimo, è stata considerata la presenza di filtri fondamentali da attivare come ventaglio di brand, prezzo, genere, taglie e colori, verificando il mantenimento di un'interfaccia grafica intuitiva e funzionale.

Successivamente, vi è stato il focus sui dati demografici degli *e-shopper* di ciascuna azienda. I dati sono stati estrapolati da WooRank.com e Alexa Internet Inc, una *Web information company* americana che si occupa di statistiche sul traffico internet. Sin dalla fondazione nel 1996, è stata impegnata a fornire analisi gratuite per siti web, basando le stime di traffico su un campione eterogeneo di milioni di utenti in tutto il mondo.

Anche in questo caso, usufruendo del servizio premium e inserendo l'url del sito che si intende analizzare, è stato possibile raccogliere dati per valutare il traffico sui diversi *corporate website*. Sono stati esaminati i seguenti aspetti:

1. la provenienza dei visitatori/utenti;
2. il genere;
3. l'età ;
4. la *browsing location*, ossia il luogo da cui gli utenti accedono ai siti (tra scuola, casa e lavoro).

---

<sup>83</sup>Il web master amministra e gestisce un sito web, occupandosi del suo corretto funzionamento e della risoluzione di eventuali problematiche tecniche. In alcuni casi, soprattutto in passato, il termine Web Master può assumere un significato anche più generale indicando il progettista (webdesigner), lo sviluppatore (webdeveloper), colui che cura il posizionamento (SEO) o studia il mercato e sviluppa i rapporti commerciali tramite il web (webmarketer).

<sup>84</sup> Fonte: Magento CMS (content management system).

<sup>85</sup> Un sito lento genera incertezza e nell'ottica del consumatore risulta inaffidabile.

### 2.3.2 Analisi delle strategie digitali

Un fondamentale contributo per l'analisi delle strategie digitali, proviene dal modello proposto da Ravi S. Sharma e Yin-Leng Theng, docenti all'Università di Tecnologia Informatica di Singapore<sup>86</sup>.

Sulla base dei risultati della ricerca, viene proposto un modello di gestione dell'e-business, il quale fornisce delle linee-guida da seguire per aiutare il management a prendere adeguate decisioni strategiche sul web, evidenziando i fattori critici di successo.

Un ulteriore contributo proviene dal paper "Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model"<sup>87</sup>.

L'articolo evidenzia i rischi potenzialmente legati agli ambienti virtuali. Un primo aspetto riguarda l'affidabilità del *player*, la quale influisce sul comportamento del consumatore online, quindi, sull'intera transazione<sup>88</sup>. Emerge che il timore è connesso al possibile furto dei dati delle carte di credito o nella violazione dei diritti sulla privacy. Gli autori sostengono che la sicurezza sul web è il principale fattore di crescita delle vendite al dettaglio.

Un altro aspetto essenziale evidenziato nell'articolo, fa riferimento all'infrastruttura tecnologica. Ogni fase del processo di transazione online, richiede ai consumatori di interagire con i siti web e utilizzare le tecnologie di internet. Gli autori ritengono che la convenienza e facilità d'uso legata all'utilizzo del digitale, sia correlata positivamente all'intenzione d'acquisto.

A tal scopo, sono state utilizzate le variabili chiave di successo evidenziate dagli autori per l'analisi degli *e-taylor*, in linea peraltro con i risultati degli studi teorici sul tema effettuati nel primo capitolo.

Si è deciso di servirsi di tali articoli specifici approfondendo alcuni aspetti, al fine di far emergere l'*e-business strategy* di successo nel comparto del lusso e della moda.

Di seguito, vengono presentati i fattori critici di successo utilizzati.

---

<sup>86</sup> Patrick J.S. Tan, Ravi S. Sharma e Yin-Leng Theng - *Int. J. Electronic Business*, Vol. 7, No. 5, 2009. Fonte: Social Science Research Network (SSRN).

<sup>87</sup> Paul A. Pavlou, *Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model*, 2003. Fonte: SSRN.

<sup>88</sup> Gli autori del paper si riferiscono anche all'impossibilità oggettiva di controllare in modo diretto tutte le fasi della transazione.

1. **Strategia competitiva.** Si tratta di individuare quali strategie vengono implementate dalle aziende oggetto di studio per intendere l'origine del consolidamento nel mercato.
2. **Competenze digitali.** Per affermarsi sul mercato è necessario offrire all'interno di una strategia digitale metodi che contemperino l'offerta di prodotti di valore e servizio di qualità, contraddistinti dall'innovazione tecnologica. Gli esperti sostengono sia necessario prestare attenzione alle nuove opportunità di evoluzione dell'*e-retail*.
3. **Varietà d'offerta.** I rivenditori online devono offrire una gamma adeguata di servizi/prodotti, fornendo informazioni precise e pertinenti. Per comprendere ed esaminare più approfonditamente l'offerta nel settore di riferimento vengono esaminati:
  - categorie merceologiche. Sono state studiate le categorie merceologiche legate alla settore moda e lusso (abbigliamento, borse e accessori, gioielli e scarpe).
  - assortimento e gamma. Si è voluto comprendere se gli *e-tailer* analizzati mettono a disposizione dell'utente sia un vasto assortimento di prodotti, sia un'ampia gamma di prodotti per ciascuna categoria merceologica.
4. **Convenienza.** Il fattore convenienza è inteso come *web usability*, ossia la facilità d'uso del sito web nell'ottica dell'utente. In particolare, il modello di Ravi S. Sharma e Yin-Leng Theng, si riferisce allo sviluppo di interfacce *user-friendly*, un rapido tempo di caricamento e un design accattivante<sup>89</sup>. Tali autori ritengono che rendere un sito web usabile ha il fine di migliorare l'esperienza di shopping e il tasso di conversione<sup>90</sup>.
5. **Interazioni.** I consumatori si aspettano interazioni di alto livello con i rivenditori online, in particolare rapidi e soddisfacenti servizi rivolti ai clienti, come live chat o centri di assistenza. A tal fine, si è indagato sull'efficienza del *customer care*, verificando la presenza di live chat, call center in diverse lingue, contatti telefoni ed e-mail, FAQs e guide online.

Inoltre, il modello di Paul A. Pavlou evidenzia come siano fattori determinanti la sicurezza del sito web e l'affidabilità del player, poiché tali dinamiche hanno dimostrato di essere molto efficaci sull'intenzione d'acquisto dei consumatori. Il

---

<sup>89</sup> Rao et al., 2003.

<sup>90</sup> Cao et al, 2005; BizRate, 2006.

modello sostiene che sia di fondamentale importanza rendere trasparente ogni fase del processo della transazione online.

Per valutare l'affidabilità dei *players* online, si è deciso di verificare la presenza della Tecnologia SSL (Secure Socket Layer), la quale garantisce il trasferimento salvaguardato dei dati personali e delle informazioni riguardanti carta di credito e coordinate bancarie. Un sito con un certificato SSL garantisce:

- login sicuri per i siti web;
- form di registrazioni sicuri;
- invio di informazioni di pagamento;
- prova dell'identità di un business online.

Si è potuto accertare la presenza di tale certificato al momento del caricamento della homepage perché l'indirizzo sulla barra dell'URL inizia con HTTPS invece che HTTP e la barra del sito web cambia colore diventando verde.

Inoltre, si è indagato sulla sicurezza nei pagamenti attraverso la verifica degli standard PCI-DSS (standard di sicurezza per Visa, Mastercard, American Express e JCB) e VeriSign (standard di sicurezza per PayPal). Tali standard hanno lo scopo di diminuire le frodi che coinvolgono i dati delle carte di pagamento dei clienti.

Infine, è stata valutata l'affidabilità dei siti web sulla base del *Web of trust* (WOT). Accedendo su WooRank.com e immettendo nel motore di ricerca interno l'url del sito web, è possibile in pochi secondi verificarne l'affidabilità, espressa sottoforma di percentuale nella sezione "trust indicator".

Nella sostanza, le valutazioni WOT sono rese possibili da una comunità globale di utenti che valutano i siti web in base alle loro esperienze personali accedendo su mywot.com e lasciando un feedback.

6. **Controllo.** Inteso come il controllo dell'intero processo di evasione degli ordini e massima cura della procedura di acquisto online.

Per analizzare la procedura d'acquisto si è deciso di procedere attraverso un'indagine empirica, la quale prevede 8 opzioni di pagamento: MasterCard, American Express, JCB, Maestro, Visa, Postepay, Paypal, CartaSi. Sono state selezionate tali opzioni perché si ritiene siano le più diffuse. In aggiunta, si è indagato anche sull'opzione di pagamento alla consegna tramite contanti.

Con riferimento al *delivery service*, si è deciso di analizzare e confrontare tale variabile focalizzando l'attenzione sui costi e sulla rapidità nei tempi di spedizione, ritenuti fattori critici di successo per un *pure player*.

In aggiunta, sono stati analizzati dati sul monitoraggio e sulla rintracciabilità dell'ordine online, per verificare se determinano la soddisfazione complessiva di tutta l'esperienza di acquisto.

7. **Prezzo.** Gli autori del modello<sup>91</sup>, sostengono che i consumatori online si aspettano dei prezzi più bassi sul web. Questo può significare concedere maggiori promozioni rispetto al canale tradizionale o può riguardare una politica di rimborso e reso semplice, veloce e senza costi aggiuntivi.

Tali variabili sono state analizzate e confrontate per ciascuna azienda oggetto di studio. Gli autori ritengono che la maggior parte degli *online retailer* ha riscontrato un miglioramento dei margini di profitto complessivo<sup>92</sup>.

8. **Brand.** Gli esperti del settore hanno riscontrato che i clienti sono disposti a pagare un prezzo maggiore quando le aziende godono di un'ottima reputazione online e quando offrono marchi esclusivi sulle proprie piattaforme<sup>93</sup>.
9. **Partnership.** Nel modello di Ravi S. Sharma e Yin-Leng Theng, si evince che, quando necessario, è di fondamentale importanza porre in essere partnership strategiche.

### 2.3.3 Analisi delle performance online

La *web analytics* fornisce puntuali misurazioni riguardo la redditività dell'attività online: metriche di tracciamento<sup>94</sup> e i principali indicatori di performance.

La raccolta dati è stata possibile attraverso piattaforme già utilizzate come WooRank.com e Alexa.com, ma è stato necessario usufruire anche dei servizi di Urlm.it.

Url Metriche è una piattaforma online che utilizza algoritmi specializzati e un elevato flusso di dati per misurare e classificare i siti web. Il servizio è in grado di fornire, sulla base delle metriche calcolate, il punteggio del sito in Italia, in alcuni Paesi esteri e nella classifica mondiale, nonché informazioni sulla provenienza dei visitatori, sul numero di pagine totali del sito e le pagine visualizzate mensilmente. Le metriche di tracciamento tenute in considerazione sono:

- **Visite mensili al sito.** Questo è un indicatore importante poiché se alto è sintomo della presenza di contenuti interessanti che coinvolgono l'utente.

---

<sup>91</sup> Ravi S. Sharma e Yin-Leng Theng.

<sup>92</sup> Patrick J.S. Tan, Ravi S. Sharma e Yin-Leng Theng, *Int. J. Electronic Business*, Vol. 7, No. 5, 2009. Fonte: Social Science Research Network (SSRN).

<sup>93</sup> Lee and Kozar, 2006.

<sup>94</sup> Le metriche di tracciamento permettono di esaminare il traffico di un sito web.

- **Visitatori unici mensili.** Un sito per essere di successo non solo deve avere un gran numero di utenti, ma questi devono essere attivi, ovvero generare conversioni. Per conversione non si intende soltanto un acquisto, ma anche ad esempio registrazione al sito, alla newsletter o ai servizi premium.
- **Tempo di permanenza.** È un parametro di bontà del sito e indica il tempo medio trascorso dagli utenti su un sito web.
- **Numero di pagine visualizzate.** Rivela l'interesse degli utenti verso i contenuti. Se ad esempio il sito ha 1000 utenti unici e genera 1000 pagine viste ha un minor valore rispetto a un sito concorrente che a parità di utenti genera 3000 pagine visualizzate. In questo caso sarebbe necessario rivedere il layout e la struttura del sito<sup>95</sup>.
- **Visite per utente.** Si tratta delle pagine viste in media dagli utenti che navigano sul sito web.

Con riferimento ai principali indicatori dell'attività online, sono stati esaminati:

- **totale ordini (o ordini al mese);**
- **Average order value (aov).** Indica il valore medio di ciascun ordine di acquisto, iva esclusa.
- **clienti attivi** . Sono definiti come i clienti che hanno effettuato almeno un ordine nel corso dei 12 mesi precedenti.
- **quota mobile (%) sul totale delle visite.**

Inoltre, sono stati presi altri parametri di riferimento per avere un quadro più ampio della redditività aziendale.

Per rendere l'analisi della performance online più rigorosa, oltre l'utilizzo di piattaforme come WooRank, Alexa e Urlm, è stato realizzato uno studio dei documenti ufficiali aziendali: resoconto finanziario, dati di bilancio, annual report, comunicati stampa, relazioni degli amministratori, verificando l'impatto del digitale sulle vendite e sui risultati aziendali.

Dopo aver raccolto e confrontato una quantità significativa di dati, è stato possibile porre in essere delle elaborazioni personali per la produzione dell'analisi finale.

---

<sup>95</sup> Cfr. Zambello R., "La vendita in un click. L'ABC dell'e-commerce dal sito alla logistica", Conferenza @piweb 2011, 2012.

## Capitolo 3

### Analisi dei dati e risultati della ricerca

Il presente capitolo ha come oggetto specificamente il focus sui risultati della ricerca. Si è deciso di procedere analizzando le prestazioni dei *corporate webiste*, le strategie digitali e le performance online.

#### 3.1 L'attività di Search Engine Optimization

**Tabella 4: l'analisi dell'attività SEO.**

	<b>Lunghezza URL</b>	<b>Contenuti: titolo</b>	<b>Contenuti: descrizione</b>
Yoox	<a href="https://www.yoox.com">https://www.yoox.com</a>  Lunghezza: 4 caratteri	Abbigliamento uomo,donna e bambino  Lunghezza 35 caratteri	Scopri su YOOX un'ampia selezione di prodotti dei migliori designer italiani e internazionali.  Consegna in 48h e pagamenti sicuri.  Lunghezza: 134 caratteri
Net a Porter	<a href="https://www.netaporter.com">https://www.netaporter.com</a>  Lunghezza: 10 caratteri	Brand di lusso e moda  abbigliamento, accessori borse e scarpe da donna  Lunghezza: 68 caratteri	Compra abbigliamento, scarpe, borse e accessori dei migliori brand del lusso e della moda: Christian Louboutin, Matthew Williamson, Alexander McQueen, Marc Jacobs and more...  Lunghezza: 160 caratteri
Luisa Via Roma	<a href="https://www.luisaviaroma.com">https://www.luisaviaroma.com</a>  Lunghezza: 12 caratteri	Shop di lusso con consegne in tutto il mondo – Firenze  Lunghezza: 55 caratteri	Le nuove collezioni che definiscono lo stile della prossima stagione.  Lunghezza: 69 caratteri

Zalando	<a href="https://www.zalando.it">https://www.zalando.it</a> Lunghezza: 7 caratteri	Abbigliamento, scarpe e accessori alla moda online   Scoprili su Zalando  Lunghezza: 72 caratteri	Spedizione e reso gratuiti   Scopri l'incredibile offerta di Zalando    Collezioni per uomo, donna e bambini!  Lunghezza: 108 caratteri
Asos	<a href="https://www.asos.com">https://www.asos.com</a> Lunghezza: 4 caratteri	Abbigliamento, scarpe e accessori all'ultima moda online  Lunghezza: 56 caratteri	Consegna Gratis da 24.99€ e da oggi Resi Gratis!  Scopri la collezione di abbigliamento uomo e donna online con più di 40.000 articoli alla moda solo su ASOS.  Lunghezza: 148 caratteri

Fonte: elaborazione personale su dati WooRank.

Le aziende analizzate hanno un nome di dominio breve, che varia da 4 a 12 caratteri, permettendo così una maggiore riconoscibilità. Nella totalità dei casi sia il titolo sia la descrizione del sito, rispecchiano gli standard di eccellenza richiesti per un efficace posizionamento. Inoltre, esprimono in modo semplice e diretto la *mission* e l'offerta aziendale, catturando immediatamente l'attenzione dell'utente.

Digitando l'url dei vari siti con *www* o senza, si viene reindirizzati alla stessa pagina e questo si traduce in un buon posizionamento del sito.

Nella sostanza, l'effettiva presenza di un'azienda tra i primi risultati dipenderà dalla qualità con cui viene svolta l'attività di *Search Engine Optimization*.



### 3.1.1 L'usabilità del sito web

**Tabella 5: L'analisi della web usability.**

Aziende	Formato pagina web	Risoluzione	Domini registrati	Tempo di caricamento
Yoox	234.1 KB	ottima	www.yoox.net www.yoox.org www.yoox.info www.yoox.biz www.yoox.eu	2.64(s) (875.62 kB/s)
Net- a- Porter	146.4 KB	ottima	www.netaporter.net www.netaporter.org www.netaporter.info www.netaporter.biz www.netaporter.eu	0.78(s) (2.323,48 kB/s)
Luisa Via Roma	132.1 KB	ottima	luisaviaroma.net luisaviaroma.org luisaviaroma.info luisaviaroma.biz luisaviaroma.eu	0.4(s) (3.565,14 kB/s)
Zalando	87.7 KB	ottima	zzlando.it, zakando.it zalzndo.it zlando.it zlaando.it	0.61(s) (1.350,34 kB/s)
Asos	90.8 KB	ottima	www.asos.net www.asos.org www.asos.info www.asos.biz www.asos.eu	0.32(s) (2.838,27 kB/s)

Fonte: elaborazione personale su dati WooRank.

Nella totalità dei casi si riscontra un eccellente *web usability*. I siti web presentano una struttura lineare e simmetrica, che si differenzia dallo stile caotico che caratterizza molti siti di e-commerce, rendendo l'esperienza di navigazione semplice e piacevole, anche per chi non è un esperto utilizzatore del web.

In particolare, a progettare yoox.com è stato un architetto, Alberto Biagetti, e non un *web designer*.

Per quanto concerne i contenuti di yoox.com, sono disponibili in sette lingue (net-a-porter presenta 4 lingue) e i pagamenti vengono gestiti in valuta di tutti i principali mercati. Yoox.com presenta 28 distinti siti web customizzati per mercato che propongono contenuti e comunicazione su misura. Tutti questi siti hanno la

stessa struttura e sono collegati tra loro, visualizzabili cliccando su una icona rappresentata dalla bandiera delle diverse nazioni posizionata nella homepage.

La loro unica differenza sta nel contenuto e nella lingua. Anche Luisa Via Roma offre questo servizio, tuttavia, con un minor numero di Paesi, ma disponibile in 8 lingue differenti.

Per quanto riguarda il formato della pagina, la media mondiale è di 2 Mb, ovvero 2048 Kb. I siti presentano un formato molto inferiore alla media mondiale, con valori medi pari a 138,2 Kb, ciò rende le piattaforme più veloci nella navigazione in quanto poco appesantite, e di conseguenza, anche la qualità delle immagini risulta ottima.

Dalla tabella si evince che le aziende registrano domini simili per tutelare il marchio da eventuali plaghi e contraffazioni e, per evitare che eventuali concorrenti possano attirare l'attenzione dei clienti e distrarli.

In particolare, Zalando registra domini (molto simili all'originale) che consentono, anche in caso di errori nella digitazione da parte dell'utente, di portare ugualmente al sito principale.

Si ritiene che i siti web oggetto di studio siano efficienti, perché nonostante la presenza di video, immagini e contenuti extra il caricamento delle varie pagine web risulta rapido.

Precisamente il tempo di caricamento delle pagine presenta valori medi intorno a 0,56 secondi. Yoox.com ottiene i risultati più deludenti, nonostante rispetti gli standard per un sito efficiente.

Questi risultati possono essere giustificati dall'enorme quantità di prodotti che possono essere visualizzati: 120 foto di prodotto ad alta risoluzione per ogni pagina web, non rendendo necessario scorrere e caricare molte pagine per visualizzare tutti i prodotti in assortimento.

Zalando, Net-a-Porter, Luisa Via Roma e Asos presentano rispettivamente 81, 80, 48 e 36 foto di prodotto per pagina web. Tuttavia, l'homepage di Zalando è la più ricca ( 202 *items*) e, il tempo di caricamento risulta al contempo ottimale.

Con particolare riferimento a Net-a-Porter, il sito si presenta nello stile di una rivista di moda e nonostante i ricchi contenuti editoriali, il tempo di caricamento è eccellente.

Tali contenuti hanno l'obiettivo di fidelizzare il cliente attraverso la componente di intrattenimento che, nei siti di e-commerce, è molto spesso meno sviluppata rispetto ad altri aspetti funzionali.

Su Asos e Yoox vi è una sezione in cui è possibile visualizzare i trend del momento, anche se i target di riferimento sono differenti, tale area permette di conferire un'immagine dinamica e *glamour* ai siti web, anche grazie al fatto che la celebrità che contribuisce al contenuto, assume anche un ruolo di testimonial nei confronti del sito.

I benefici di questa iniziativa vengono prolungati nel tempo in quanto il sito offre la possibilità al cliente di visualizzare gli abbinamenti delle precedenti celebrità, ed è proprio il caso di yoox.com nella parte dedicata ai prodotti vintage.

Questo tema visivo è coerente con l'immagine complessiva che il sito vuole comunicare, rimarcando l'intento creativo e originale nel modo in cui viene concepito il prodotto di moda, come mezzo di libera espressione personale contro l'omogeneizzazione degli stili di massa.

### 3.1.2 Analisi demografica dell'audience

**Tabella 6: l'analisi demografica dei visitatori.**

	Provenienza visitatori	Genere	Età	Browsing location
Yoox	28,4% Giappone 18,5% Italia 10,8% USA 6,3% Russia 36% altri Paesi	Prevalentemente donne	25-54	Principalmente casa e lavoro
Net a Porter	25,5% USA 17,8% Giappone 10,3% Regno Unito 6,2% Cina 40,2% altri Paesi	Prevalentemente donne	25-34	Principalmente casa e lavoro

Luisa Via Roma (solo america)	39,1% Giappone 17,1% Italia 9,2% USA 4,3% Cina 4,1 Regno Unito 26,2% altri Paesi	Prevalentemente donne	25-34	Principalmente casa e lavoro
Zalando	95% Italia 1% Germania 4% altri Paesi	Prevalentemente donne	25-54	Casa e lavoro
Asos	19,3% Giappone 18% USA 17,6% Regno Unito 45,1% altri Paesi	Principalmente donne	18-44	Prevalentemente casa e lavoro

Fonte: elaborazione personale su dati Alexa.com.

Per quanto riguarda i risultati riguardanti l'analisi demografica dei visitatori<sup>96</sup>, con riferimento all'età i siti attraggono principalmente un pubblico giovane e rispetto al genere, principalmente un pubblico femminile, facendo emergere la forte propensione delle donne verso il *fashion*. Inoltre, gli utenti risultano possedere un livello di istruzione medio-alto e utilizzano il lavoro e casa come preferenza di *browsing location*.

Con riferimento alla provenienza dei visitatori risultano in percentuali maggiori relativamente al Giappone: Luisa Via Roma (39,1%), Yoox (28,4%), Asos (19,3%) e Net a Porter (17,8%). In Italia Zalando presenta la percentuale maggiore (95%), seguito Net a Porter (25%), Yoox (18,5%) e Luisa Via Roma (17,1%). Con particolare riferimento ad asos.com l'azienda presenta alte percentuali in USA(18%) e Regno Unito(17,6%).

Ad ogni modo, per la totalità delle aziende si registrano, inoltre, piccole percentuali relative ad altri Paesi, europei e non.

## 3.2 Focus sulle strategie digitali

### 3.2.1 Analisi del processo d'acquisto online

Per quanto concerne le possibili opzioni di pagamento, la sicurezza del processo di acquisto e da quali dispositivi è possibile effettuare gli acquisti, le tabelle di seguito mostrano i risultati.

<sup>96</sup> I dati analizzati si riferiscono al primo trimestre 2016.

**Tabella 7: analisi delle opzioni di pagamento.**

	Mastercard	American Express	Visa	Maestro	CartaSi	JCB	Paypal	Postepay	Contanti alla consegna
Yoox	si	si	si	si	no	si	si	si	si
Net a Porter	si	si	si	no	no	si	si	no	no
Luisa Via Roma	si	si	si	no	no	si	si	no	si
Zalando	si	si	si	no	si	no	si	si	si
Asos	si	si	si	no	no	no	si	si	no

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

**Tabella 8: gli standard di sicurezza legati al trasferimento dei dati personali e delle informazioni riguardanti carta di credito.**

	SSL	PCI-DSS	VeriSign
Yoox	<a href="https://www.yoox.com">https://www.yoox.com</a>	Si	punteggio massimo
Net a Porter	<a href="https://www.netaporter.com">https://www.netaporter.com</a>	no	Si
Luisa Via Roma	<a href="https://www.luisaviaroma.com">https://www.luisaviaroma.com</a>	no	Si
Zalando	<a href="https://www.zalando.it">https://www.zalando.it</a>	punteggio massimo	Si
Asos	<a href="https://www.asos.com">https://www.asos.com</a>	punteggio massimo	Si

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

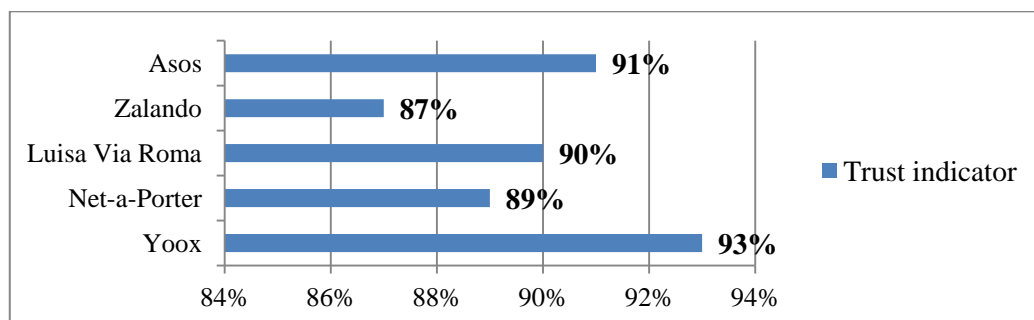
Si è potuto comprendere quanto sia significativo offrire molteplici modalità di pagamento al consumatore, in modo che l'utente possa scegliere l'opzione a lui più congeniale, per evitare che la transazione venga abbandonata. In media le aziende analizzate offrono 6 opzioni di pagamento. I risultati più deludenti li ottengono Net a Porter e Asos, le quali offrono 5 modalità.

Inoltre, è chiaro come tali aziende si impegnino a trattare i dati personali degli utenti adottando le opportune misure di sicurezza: nella totalità dei casi vi è la presenza del certificato SSL. Zalando e Asos hanno ottenuto il massimo punteggio per lo standard PCI-DSS e Yoox per lo standard VeriSign.

Nella sostanza, rendere un sito affidabile attraverso certificati di sicurezza SSL, PCI-DSS e VeriSign, è un modo per rendere il sito più sicuro agli occhi del cliente, poichè tali certificati proteggono i dati personali e gli acquisti con carta di credito.

In aggiunta, sono stati ricavati dati in tema di affidabilità dei siti web sulla base del *Web of trust* (WOT).

**Tabella 9: affidabilità dei siti web**



Fonte: elaborazione personale su dati WooRank e Alexa.

Il *trust indicator* riporta un alta percentuale di affidabilità con valori medi pari al 90%. Questo dato è significativo perché indica che gli utenti sono rimasti soddisfatti dall'intera esperienza di acquisto. Appare evidente che il campione di aziende selezionato investe molto per tutelare la sicurezza dei propri clienti.

Rimanendo in ambito del processo d'acquisto online, la tabella 10 mostra i possibili *devices* attraverso cui è possibile effettuare l'acquisto.

**Tabella 10: l'acquisto da diversi devices.**

Aziende	Mobile	Tempo di caricamento
Yoox	Mobile friendly	4.01 s (1,022.37 kB/s)
Net a Porter	Mobile friendly	6.06 s (1,027.74 kB/s)
Luisa Via Roma	Mobile friendly	2.99 s (875.62 kB/s)
Zalando	Mobile friendly	2.23 s (65.88 kB/s)
Asos	Mobile friendly	1.02 s (1,317.42 kB/s)

Fonte: elaborazione personale su dati WooRank.

I risultati evidenziano che l'intero campione di aziende analizzato ha implementato siti web *mobile* friendly, ciò si traduce con la possibilità di effettuare vendite anche attraverso smartphone e tablet.

Dal punto di vista del tempo di caricamento, Net a Porter ottiene risultati insufficienti per rispettare gli standard di efficienza. Tale performance influisce sull'usabilità da dispositivi mobili.

Per l'intero campione di aziende le prestazioni da *mobile* sono inferiori rispetto a quella da desktop. Tuttavia, presentano prestazioni che rispettano gli standard di efficienza, in particolare Asos (1.02 s) e Zalando (2.23 s), ottengono i risultati migliori.

### 3.2.1 L'analisi del delivery service e della politica sui resi

Si ritiene opportuno evidenziare i risultati ottenuti in ambito di *delivery service* e politica sui resi. I risultati sono evidenziati nelle tabelle 11 e 12.

**Tabella 11: analisi del delivery service.**

	Rapidità di consegna	Costo	Monitoraggio e rintracciabilità ordine
Yoox	3-5 g	€5	Previsto
	1-2 g	€12	
		Gratuita (ordine > €180)	
Net a Porter	2-3 g	€15	Previsto
	3-4 g	€7,95 (solo per l'Italia)	
		Gratuita	
Luisa Via Roma	1-3 g	Gratuita	Previsto
Zalando	1-2 g	Gratuita (in Italia)	Previsto
	2-5 g	Gratuita (Europa)	
Asos	1-3 g	Gratuita (ordine > €24,99)	Previsto

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

Dai risultati emerge la comune tendenza a garantire la consegna dell'ordine gratuita, tale dinamica risulta essere una prassi consolidata per aumentare il tasso di conversione.

In particolare, Asos e Luisa Via Roma prevedono una spedizione rapida e gratuita senza alcuna condizione. Yoox e Net a Porter, invece, offrono un servizio più rapido con costi aggiuntivi, dedicato a tutti i clienti che necessitano della consegna dell'ordine in 24h.

Con riferimento a Yoox e Asos, è possibile fornire un'implicazione strategica: prevedere la spedizione gratuita in relazione alla quantità acquistata. Con tale strategia incrementano il carrello di acquisto e al contempo migliorano la soddisfazione dell'acquirente.

Invece, la strategia di Net-a-Porter è offrire la spedizione gratuita al fine di favorire l'iscrizione al sito. In tal modo, l'azienda può raccogliere, memorizzare, classificare ed elaborare le informazioni sui consumatori, monitorando il loro comportamento online. Tale strategia permette di costruire un'offerta personalizzata al massimo livello di dettaglio e incrementare le vendite.

Oltre al prezzo, il secondo requisito fondamentale correlato al *delivery service* è la rapidità nei tempi di consegna. I *players* analizzati garantiscono una rapida consegna, la quale non supera i 5 giorni lavorativi.

Emerge chiaramente l'obiettivo perseguito delle aziende oggetto di analisi: proporre un modello che soddisfi le richieste del cliente in termini di efficacia di consegna, caratterizzato dalla rapidità e dal costo.

Passando alla politica sui resi, la tabella 12 mostra i risultati ottenuti:

**Tabella 12: politica riguardante i resi per ciascun player analizzato**

Aziende	Tempo a disposizione per il reso	Rimborso costo dell'articolo	Rimborso costo spedizione
Yoox	14g	si	si
Net a Porter	28g	si	si
Luisa Via Roma	28g	si	si
Zalando	14g	si	si
Asos	28g	si	no

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

I risultati evidenziano l'impegno delle aziende nel garantire ai clienti la possibilità di provare i prodotti e di restituirli qualora non fossero completamente soddisfatti. A eccezione di asos.com, il quale rimborsa soltanto il costo del prodotto, gli altri *player* rimborsano il costo del prodotto e della spedizione.



Si è potuto comprendere che i migliori siti offrono una politica di ritorno della merce vantaggiosa e che tali dinamiche sono di estrema importanza negli acquisti via internet. Infatti, le aziende esaminate sono orientate ad agevolare il consumatore durante e dopo l'acquisto, con il fine di incrementare la base di clienti e rafforzare la reputazione dell'azienda.

### 3.2.2 Analisi dell'offerta online

Evidenziando le caratteristiche dell'offerta in ambito di assortimento di prodotti, categorie merceologiche e brand, si riscontra:

**Tabella 13: totale prodotti offerti in vendita (espresso in migliaia).**

	Abbigliamento	Borse e accessori	Scarpe	TOT
Yoox	215.240	98.600	59.320	<b>373.160</b>
Net a Porter	54.179	8.412	5.789	<b>68.380</b>
Luisa Via Roma	42.881	8.868	6.503	<b>58.252</b>
Zalando	105.399	126.237	61.911	<b>293.547</b>
Asos	207.436	55.524	49.120	<b>312.080</b>

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

**Tabella 14: la gamma di prodotti per ciascuna categoria merceologica (espressa in decine).**

	Abbigliamento	Borse e accessori	Scarpe	TOT
Yoox	26	19	11	<b>56</b>
Net a Porter	19	18	12	<b>49</b>
Luisa Via Roma	26	29	12	<b>70</b>
Zalando	25	20	23	<b>68</b>
Asos	21	30	15	<b>65</b>
Amazon	23	14	18	<b>55</b>

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

**Tabella 15: l'offerta dei brand.**

Aziende	Totale brand	Esclusività dei brand
Yoox	1200	Collezioni esclusive e offre i più noti brand della moda e del lusso
Net a Porter	360	Offre i più noti brand della moda e del lusso
Luisa Via Roma	500	“Acquisti in pre-ordine” e offre le migliori collezioni della moda e del lusso
Zalando	1650	-
Asos	1535	-

Fonte: elaborazione personale sull’analisi dei corporate website.

Come si evince dai dati riportati nelle tabelle 13, 14 e 15 i *player* analizzati offrono un ampio assortimento di prodotti, una vasta gamma di categorie merceologiche e una rilevante quantità di brand.

Queste variabili sono essenziali per generare un notevole traffico e attirare il maggior numero di consumatori sulla propria piattaforma, rendendo così superfluo il *browsing* su altri siti analoghi.

La scelta strategica di Yoox, Zalando e Luisa Via Roma di includere nel catalogo anche prodotti per bambini non è casuale. I precedenti risultati, mostrano come il target di riferimento sia rappresentato principalmente da donne, quindi possono utilizzare il sito sia per fare acquisti per sé che per i propri bambini.

Focalizzando l’attenzione sull’assortimento, quello di Zalando è molto ampio, ma, per alcuni articoli poco profondo. Questo può generare una frustrazione nel cliente nel momento in cui trova qualcosa che incontra i suoi gusti, ma che non è disponibile nella propria taglia. A differenza, Yoox e Luisa Via Roma offrono un assortimento profondo, con un ampio *range* di taglie disponibili.

Per quanto riguarda il design del pacco e la cura con cui sono imballati i capi, Yoox, Net a Porter e Luisa Via Roma, ricalcano lo stile sofisticato e attento ai dettagli, che contraddistingue tutte le attività delle aziende del lusso.

In particolare, la confezione Yoox include una breve frase con lo scopo di suscitare un'emozione positiva nel cliente, il quale si sente apprezzato e unico. Tale momento influenza la percezione del cliente di ricevere qualcosa di speciale.

Tutto questo eccede le normali aspettative del cliente, il quale si aspetta il solito imballaggio, rendendo l'esperienza Yoox emozionante e memorabile.

Come si può intuire, spesso sono le piccole cose a fare una grande differenza, sempre che sussista la qualità degli elementi base del servizio (ad esempio: sicurezza dei pagamenti, puntualità della consegna, privacy e così via).

Con riferimento ad Asos e Zalando, tali *player* presentano un maggiore assortimento di prodotti e di brand rispetto a Luisa Via Roma e Net-a-Porter. Nonostante il totale risulti maggiore, i brand e i prodotti non appartengono al segmento più alto del *fashion*, rendendo questi *player* temibili rivali esclusivamente per la vendita online di collezioni *prêt-à-porter* di fascia media.

Nel *luxury fashion e-commerce*, il vantaggio competitivo è l'esclusività del brand. Ciò significa che la forza di un'azienda sta nel proporre i migliori marchi sulla propria piattaforma, differenziandosi dalla concorrenza.

Su Yoox è possibile trovare in assortimento prodotti di designer emergenti o produzioni create ad hoc per Yoox. Inoltre, solo su yoox.com, net-a-porter.com e luisaviaroma.com è possibile acquistare i brand più noti della moda e del lusso come Chloè, Saint Lauren, Acqua Azzura, Stella McCartney, Balmain, Bottega Veneta e così via.

Su questi prodotti, dato l'alto valore percepito è possibile applicare un prezzo elevato e ottenere margini di guadagno superiori, sfruttando le possibilità di internet di fornire molte informazioni sull'unicità e sulle caratteristiche del prodotto, nonché sul *background* del designer.

In particolare, Luisa Via Roma ha lanciato sia in *store* sia online, un programma chiamato "Buy it first", il quale offre ai clienti la possibilità di acquistare abiti, accessori, borse e scarpe direttamente durante il periodo delle sfilate.

I buyer di Luisa Via Roma selezionano e fotografano i migliori articoli e li pubblicano sei mesi prima della stagione in questione sul sito luisaviaroma.com. Si tratta dell'unico *retailer* in grado di offrire tale servizio, rendendolo tra i più esclusivi siti di moda e lusso.

Per quanto concerne la scheda prodotto dei diversi siti web, questi *player* attribuiscono maggiore rilevanza alla descrizione del prodotto, forniscono foto e caratteristiche del prodotto più dettagliate e accurate rispetto ad altri siti.

La descrizione del prodotto è di tipo funzionale (ad esempio caratteristiche del tessuto e della lavorazione) e strutturale (misure in cm, presenza di dettagli come tasche o cerniere). Vi è inoltre una descrizione di tipo “sensoriale”, in cui si suggerisce come o quando utilizzare il prodotto, con quali capi abbinarli, lo stile e la vestibilità.

Tali informazioni aggiuntive sono molto costose, ma hanno permesso a tali aziende di differenziarsi dalla concorrenza, e di conseguenza, consolidarsi nel mercato.

Nella totalità dei casi, la pagina dedicata alla scheda del prodotto, al pari della homepage, è molto semplice e razionale, al contempo contiene tutte le funzionalità necessarie per garantire un’esperienza di navigazione di ottimo livello.

Queste funzionalità consentono all’*e-shopper* di tornare indietro all’elenco completo dei prodotti risultanti dalla ricerca, di cambiare i criteri di ricerca ottenendo nuovi risultati.

Grazie alla presenza di tutte le funzioni di ricerca, vi è la possibilità di inviare il prodotto a un amico tramite e-mail, di visualizzare il retro del prodotto e nei colori diversi in cui è disponibile, senza che sia necessario ripetere il download della pagina.

Attivando la funzione di zoom dinamico, si apre una ulteriore finestra in cui è possibile “zoommare” il prodotto. La funzione di zoom è di fondamentale importanza per prodotti di abbigliamento, data la natura “look and feel” del prodotto.

Consentire al cliente di visualizzare il prodotto nel modo migliore possibile, riduce la percezione del rischio di fare un acquisto sbagliato. In particolare, asos.com consente di visualizzare in video il prodotto selezionato, indossato da una modella.

Fornire tali funzionalità è senz’altro utile per persuadere ad acquistare online anche coloro che hanno percezione del rischio maggiore. Si tratta sicuramente di un punto di forza dell’esperienza di navigazione dei migliori siti web.

Nella totalità dei casi, nella parte inferiore della schermata vengono suggeriti degli articoli ai propri clienti, da abbinare a quello che si sta acquistando.

Le informazioni sui prodotti sono poste al di sopra della sezione “shopping bag”, rispettando la tipica sequenza del comportamento di acquisto del consumatore,

secondo la quale prima si ricercano e si visualizzano le informazioni e successivamente si decide di acquistare.

Una volta scelto il prodotto si viene indirizzati al carrello. Anche in questo caso è rilevabile un'impostazione della pagina strutturata in maniera ottimale. L'intero campione d'indagine offre tutte le funzionalità e tutte le informazioni che potrebbero essere richieste dal cliente: privacy, ritorno della merce, metodi di pagamento, FAQ, numero di Call Center e così via.

Dalle tabelle 13, 14 e 15 è emersa la vasta gamma offerta di brand, prodotti e categorie merceologiche tra cui scegliere. A tal scopo vi è stato il focus sulla varietà di filtri fondamentali da attivare per la ricerca dell'articolo desiderato (tabella 16).

**Tabella 16: i filtri fondamentali di ricerca.**

	brand	categoria	prezzo	misura	colore	materiale	Stile (sport, vintage, classico etc.) occasione (da sera, regalo etc.)	Disponibile / nuovi arrivi	In saldo	In esclusiva
Yoox	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Net a Porter	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Luisa Via Roma	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓	✓
Zalando	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x	✓	✓	✓

Fonte : elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

Dai risultati ottenuti si evince l'impegno degli *e-taylor* nel mettere a disposizione un'ampia varietà di filtri fondamentali da attivare per soddisfare più facilmente le esigenze degli *e-shopper*.

Per quanto riguarda la parte funzionale del sito web, gli *e-taylor* oggetto di analisi consentono di reperire facilmente il prodotto di interesse, attraverso uno strumento di ricerca per directory in cui è possibile scegliere designer, categoria, taglia e un motore di ricerca interno che fornisce una precisa ricerca per parola chiave. I prodotti risultanti dalla ricerca possono essere ordinati ad esempio "per ultimi arrivi", "prezzi ascendenti" e "discendenti".

Si ritiene che i siti web esaminati presentano anche in questo caso un'ottima usabilità, rendendo la ricerca rapida e semplice, contribuendo a migliorare l'esperienza di acquisto online.

In aggiunta, hanno pochi livelli di profondità, i siti web esaminati consentono di accedere alla scheda di un prodotto cliccando anche solo due volte partendo dalla homepage, funzione che rende il sito molto semplice da utilizzare.

Di seguito, per verificare la strategia di prezzo connessa all'offerta si è indagato sulle promozioni online. La tabella 17 mostra i risultati ottenuti:

**Tabella 17: l'analisi delle promozioni sul web.**

Aziende	Promozioni
Yoox	Fino al 90%
Net a Porter	Fino al 40%
Luisa Via Roma	Fino al 80%
Zalando	Fino al 70%
Asos	Fino al 70%

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

L'analisi comparativa dei *corporate website* ha rilevato la comune tendenza a mettere in luce gli aspetti promozionali. Appare chiaro come i prodotti notevolmente scontati rappresentano un aspetto di forte attrattività dell'offerta<sup>97</sup>.

I risultati ottenuti possono essere così interpretati: l'obiettivo perseguito dagli *e-taylor* è quello di formare un'immagine complessiva di convenienza della piattaforma nella percezione del consumatore.

La *mission* di Zalando e Asos è quella di soddisfare i bisogni legati al *fashion*, rendendolo accessibile a un mercato più ampio possibile. La *mission* di yoox.com, net-a-porter.com e luisaviaroma.com è diversa, proponendosi di diventare una destinazione di stile e di valorizzare il prodotto di moda, anche quando di passate stagioni.

Il target di Net a Porter e Luisa Via Roma è molto simile a quello di Yoox: principalmente donne, reddito medio-alto, ama lo shopping e l'ordine medio è di circa 430€, contro i circa 64€ del cliente tipico di Zalando e Asos.

Da un punto di vista di comunicazione, come si nota dalla homepage, i diversi siti web fanno leva sugli sconti (con sconti fino al 90%), ma le aziende del lusso per differenziarsi sensibilmente dalla concorrenza, pongono in essere una comunicazione di tipo emozionale, maggiormente focalizzata sul prodotto.

<sup>97</sup> Occorre precisare che tali promozioni non si riferiscono ai nuovi arrivi.

La strategia di comunicazione di Yoox viene dettata dall'amministratore delegato, dal direttore artistico e dal direttore marketing. Il direttore artistico ha la funzione di tradurre graficamente quello che l'AD vorrebbe che fosse Yoox.

Il direttore artistico, architetto e designer affermato, ricopre una funzione importante perché è lo stesso che cura il design di tutto il mondo Yoox, dalla grafica del sito, all'architettura interna delle sedi di Milano e Bologna, fino alle scatole di imballaggio che arrivano al cliente tramite il corriere.

Uno degli obiettivi della comunicazione è conferire a Yoox un'immagine "trendy" ed esclusiva, così come lo sono molti dei brand e delle iniziative promossi dal sito. Trasmettere tale immagine è molto importante per un sito che si presenta come un partner dei migliori brand della moda e del lusso.

### 3.2.3 Analisi del customer care

In ambito di qualità del servizio offerto ai clienti, la tabella 18 mostra i risultati ottenuti.

**Tabella 18: analisi dei servizi rivolti ai clienti.**

	Centri assistenza customer care	Live chat	FAQs	Guide online	e-mail	Contatti telefonici
Yoox	24/7	no	si	si	si	si
Net a Porter	24/7	si	si	si	si	si
Luisa Via Roma	6g su 7g	no	si	si	si	si
Zalando	24/7	no	si	si	si	si
Asos	24/7	no	si	si	si	si

Fonte: elaborazione personale sull'analisi dei corporate website.

La capacità di soddisfare i clienti delle aziende operanti sulla rete passa anche per il servizio di *customer care*: le aziende analizzate offrono un'assistenza clienti 24/7, prevedendo la presenza di FAQs, guide online, e-mail e contatti telefonici e live chat.

I risultati ottenuti confermano che le sezioni di contatto sono elementi necessari utilizzati per svolgere la attività di *customer care* e aumentare la prossimità al cliente. Quindi per ridurre ulteriormente il rischio percepito, si garantisce al cliente un'assistenza, personalizzata e sempre disponibile.

Questi risultati sono giustificati dal fatto che la mancanza di un rapporto personale cliente-azienda nei contesti online, come già accennato nel capitolo 1, rende ancora più complesso trattenere il cliente.

La soddisfazione online è un campo di ricerca relativamente nuovo, in cui teoria e ricerca empirica stanno indagando. Dai risultati di tale progetto, nonostante i limiti oggettivi legati al numero esiguo di aziende esaminate, si ritiene vi sia una stretta relazione tra successo sulla rete e un servizio di qualità da parte di un personale che sembra genuinamente interessato a svolgere al meglio il proprio lavoro.

### **3.3 Focus sulle performance online**

#### **Nota metodologica**

- Salvo ove diversamente indicato, tutti i valori si riferiscono al 31/12 di ciascun periodo di riferimento.
- I clienti attivi sono i consumatori che registrano almeno un ordine negli 12 mesi precedenti rispetto al periodo di riferimento, a prescindere da cancellazioni e resi.
- Si definisce visitatore unico mensile il visitatore che ha aperto almeno una sessione browser per accedere al negozio online nel corso del mese. I dati esposti sono calcolato come media dei visitatori unici al mese nel periodo di riferimento.
- La quota mobile si riferisce agli accessi da tablet, sito mobile e app.



**Tabella 19: Zalando - Key performance indicators.**

	Quota mobile (% sul totale visite)	Clienti attivi (m)	Numero di ordini totale (m)	Ordini medi per cliente attivo	Carrello medio (Euro)	Download della app (m)	Dipendenti (migliaia)	Ricavi totali (mld)
2013	26,8%	13,1	35,1	2,2	59,9	-	6.345	1,72
2014	42,3%	14,7	41,4	2,8	66,6	7	7.588	2,3
2015	57,1%	17,9	55,3	3,1	67,8	16	9.987	2,958

Fonte: elaborazione personale su documenti ufficiali Zalando, [www.zalando.it](http://www.zalando.it)

Il successo di [zalando.it](http://zalando.it) è confermato dagli straordinari e sempre più positivi risultati finanziari: i ricavi (al netto dei resi) sono passati da 6 milioni di euro nel 2009 a 150 milioni nel 2010 (+2400%), a 510 milioni nel 2011 (+ 240%) e il 2012 si è concluso con il raddoppio rispetto all'anno precedente: 1,15 miliardi di euro<sup>98</sup>.

L'andamento del principale *retailer* online di moda in Europa, ha ottenuto nel 2014 un notevole miglioramento. In particolare, grazie al segmento DACH<sup>99</sup>, il più profittevole per Zalando, che ha guidato la redditività del gruppo: i ricavi totali in tale segmento sono cresciuti del 28%, con un fatturato di 1.580 milioni di euro<sup>100</sup>.

I ricavi totali del gruppo sono aumentati del 32%, attestandosi a 2,3 miliardi di euro a fine 2014 rispetto ai 1,72 miliardi di euro realizzati nel 2013. Per quanto riguarda il numero di clienti attivi sono aumentati del 12%, da 13,1 a 14,7 milioni.

Zalando ha beneficiato anche di una crescita significativa nel traffico *mobile*, dimostrando la sua capacità di adeguarsi rapidamente all'evoluzione dei comportamenti di acquisto dei suoi clienti.

La sua quota di traffico *mobile* ha raggiunto il picco del 43% nel terzo trimestre, con 5,1 milioni di download dell'app al 30 settembre 2014. Nel complesso, i siti web di Zalando hanno registrato 322 milioni di visite nel terzo trimestre.

Nel 2015, Zalando ha registrato ricavi totali per 2.958 milioni di euro, nonostante i forti investimenti in iniziative rivolte al consumatore e alla piattaforma<sup>101</sup>.

<sup>98</sup> [www.zalando.it](http://www.zalando.it) - annual report.

<sup>99</sup> La regione DACH è costituita da Germania, Austria e Svizzera. Fonte: [www.zalando.it](http://www.zalando.it).

<sup>100</sup> The Zalando Code - annual report 2014, pp 107-108.

<sup>101</sup> Comunicato stampa – Finanza “Zalando a gonfie vele nel primo trimestre 2015”, pp 2-4.

L'attenzione al consumatore rimane il fattore chiave della crescita di zalando.it, con una *customer satisfaction* che ha raggiunto i massimi livelli di efficienza durante il terzo trimestre 2015, risolvendo il 92% delle problematiche al primo contatto<sup>102</sup>.

Inoltre, l'azienda ha esteso il proprio assortimento con nuovi brand e ha ulteriormente migliorato il livello dei servizi, riducendo ad esempio i tempi di consegna e semplificando la procedura di reso.

Il sito ha registrato 394 milioni di visite nel terzo trimestre del 2015 (Q3 2014: 322 milioni), con il 58,8% delle visite provenienti da dispositivi mobili (Q3 2014: 43,3%).

Al 30 settembre 2015 la app di Zalando contava circa 14 milioni di download. Il numero dei dipendenti è passato da 9.079 alla fine del secondo trimestre a 9.444 al termine del terzo. Alla fine del 2015 Zalando ha raggiunto una quota di circa 10.000 dipendenti. Il numero dei clienti attivi è cresciuto ulteriormente raggiungendo i 17,9 milioni (2014: 14,7 milioni)<sup>103</sup>.

Zalando mira a sostenere lo sviluppo della propria piattaforma *fashion* e a incrementare i servizi orientati a connettere clienti e brand. A tal scopo, ha ulteriormente esteso e internazionalizzato il proprio team tecnologico implementando un hub tecnologico a Helsinki<sup>104</sup>, il quale ha il ruolo chiave di focalizzare l'attenzione sullo sviluppo di prodotti innovativi e *customer-facing*, ad esempio app per il *fashion*<sup>105</sup>.

Tale strategia si fonda sull'alta percentuale di visite da *mobile*, le quali hanno già superato quelle da desktop, arrivando al 57% nel secondo trimestre del 2015<sup>106</sup>. L'offerta *mobile* sempre più completa combinata alle campagne volte a rafforzare il brand, ha contribuito a consolidare ulteriormente l'*engagement* dei clienti.

La piattaforma europea ha inoltre implementato e potenziato diversi servizi per il mercato italiano, con l'obiettivo semplificare ulteriormente il processo di acquisto online per i propri clienti. Grazie alle novità introdotte, acquistare, ricevere e restituire i prodotti sarà ancora più facile e immediato, con assistenza garantita 7 giorni su 7<sup>107</sup>.

---

<sup>102</sup> Fonte: [www.zalando.it](http://www.zalando.it).

<sup>103</sup> Zalando, Comunicato stampa – Press release- Finanza.

<sup>104</sup> Il secondo hub tecnologico al di fuori della Germania.

<sup>105</sup> Comunicato stampa 2015, *Zalando introduce nuovi servizi per migliorare l'esperienza di acquisto dei propri clienti*.

<sup>106</sup> Philipp Erler, vice presidente tecnologia a Zalando, comunicato stampa – tecnologia 27/08/2015, pp 1-2.

<sup>107</sup> Comunicato stampa 2015, *Zalando introduce nuovi servizi per migliorare l'esperienza di acquisto dei propri clienti*, pp 1.

In dettaglio, tra le principali novità vi è la riduzione del costo del servizio di “Express Delivery” a 7,95 euro, grazie al quale i clienti che ordinano prima delle 12:00 potranno ricevere i prodotti a casa entro il giorno successivo.

L’aumento del numero dei punti di reso in Italia che sono stati portati a circa 1500, con l’inserimento delle etichette di reso direttamente dentro la confezione d’invio dei prodotti, con l’obiettivo di rendere ancora più veloce e intuitivo il processo di restituzione della merce.

Infine, l’assistenza del personale del *Customer Service* anche la domenica per assicurare ai clienti un servizio continuativo. “Per Zalando la soddisfazione del cliente è una priorità”, dichiara Giuseppe Tamola, *Country Manager* Italia di Zalando.

### 3.3.2 *www.asos.com*

**Tabella 20: Asos – Key performances indicators**

	Quota mobile (% sul totale visite)	Totale clienti attivi (m)	Numero di ordini totale (m)	Ordini medi per cliente attivo	Carrello medio (£)	Ordini in media (tempo)	Dipendenti (migliaia)	Ricavi totali (£)
2013	30%	7	5,256	1,9	61,03	1 ordine ogni 6 s	1,638	769,4 mln
2014	45%	8,7	7,3	2,5	62,82	1 ordine ogni 4,29 s	1,813	975,5 mln
2015	56%	9,9	10,6	3,4	68,74	1 ordine ogni 2,96 s	2,038	2,5 mld

Fonte: elaborazione personale su documenti ufficiali Asos, [www.asos.com](http://www.asos.com).

Nel 2013 i ricavi totali del Gruppo sono aumentati del 39%, con vendite al dettaglio totali in crescita del 40% rispetto al 2012. In particolare, tale crescita è dovuta alle vendite al dettaglio nel Regno Unito (+34%), il principale mercato di riferimento di [asos.com](http://www.asos.com) e, dalla crescita delle vendite nel resto del mondo (+44%)<sup>108</sup>.

<sup>108</sup> Asos – Annual report 2013.

Asos.com raggiunge i 7 milioni di consumatori attivi, con un aumento del 42% rispetto all'anno precedente. Per quanto riguarda il valore medio del carrello d'acquisto, vi è stato un calo dell'1% rispetto al 2012, giustificato dalla riduzione del 6% del prezzo medio degli articoli in vendita. Vi è stata una ristrutturazione della strategia di prezzo per incrementare la competitività e conquistare una quota più ampia di mercato tra i giovani.

Il 2013 è stato caratterizzato dal miglioramento dell'esperienza di shopping online, rendendola unica dal momento in cui un visitatore da qualsiasi *device* accede su asos.com. A tal scopo, è stato lanciato il programma “ Just Happened”, cui offre ai clienti le ultime novità sulla moda e il programma ‘Buy-the-look’ il quale permette agli utenti di poter acquistare un “*fashion outfit*”, piuttosto che singoli articoli.

In aggiunta, l'azienda ha offerto servizi di alto livello per gli abbonati “UK Premier” (Regno Unito), prevedendo la consegna gratuita dell'ordine il giorno successivo<sup>109</sup>.

Per quanto concerne l'aspetto *mobile*, nel 2013 rappresentava il 30% delle visite, per tale ragione vi è stato il lancio dell'app Asos nel Regno Unito, con l'obiettivo di offrire ai clienti di tutto il mondo un facile e rapido accesso da dispositivi mobili.

Nel 2014, il Gruppo ha proseguito la crescita delle vendite al dettaglio con un incremento del 27%, nonostante l'incendio del magazzino di Barnsley (Regno Unito) nel mese di giugno.

La crescita è stata trainata dalle vendite B2c nel Regno Unito per il 35% e per il 22% dai mercati internazionali, nonostante la sterlina ha subito tassi di cambio avversi durante l'anno, influenzando la competitività del prezzo Asos<sup>110</sup>.

In virtù delle del continuo miglioramento dei servizi rivolti ai clienti, a fine 2014 asos.com ha riscontrato la più alta frequenza media di ordini mai raggiunti in passato, arrivando a 8.7 milioni di clienti attivi, con un incremento del 25% rispetto al 2013.

Sin dalle origini, il *delivery service* ha rappresentato per asos.com una delle variabili chiave di successo, migliorando continuamente il servizio e riducendo i tempi e i costi di consegna, garantendo peraltro, resi facili e veloci.

---

<sup>109</sup> Asos – Annual report 2013.

<sup>110</sup> Asos Results Center. Fonte: asos.com

Asos.com ha previsto la consegna dell'ordine il giorno successivo in Francia e Germania e nel Regno Unito, anche la domenica. Vi è stata inoltre una riduzione dei tempi di consegna per la Russia, Australia, Svezia e Danimarca a due giorni.

Durante il 2015, 5,4 milioni di utenti hanno scaricato applicazioni mobili Asos. Vi è stato il lancio delle app Android e iOS in Francia, Germania, Italia, Spagna e Russia il lancio dell'app in Cina, per incrementare la visibilità e rafforzare il brand Asos<sup>111</sup>.

In particolare, asos.com ha previsto consegne degli ordini sette giorni su sette. Attualmente, sono previsti servizi di consegna il giorno successivo in Francia, Germania, Spagna, Italia, Danimarca, Svezia, Paesi Bassi, Belgio, Irlanda e Irlanda del Nord. Inoltre, sono state introdotte opzioni di consegna espressa in Corea, Singapore e Hong Kong, con l'obiettivo di incrementare il numero di Paesi.

A fine 2015 il Gruppo ha conseguito una crescita totale dei ricavi del 18%, che comprende le vendite al dettaglio e i proventi del marketplace. Le vendite al dettaglio sono cresciute arrivando a 1,119.9 miliardi di sterline (2014: £ 955.3m), grazie all'incremento dell'offerta di prodotti e ai miglioramenti in termini di consegna.

Nel complesso, le vendite B2c internazionali hanno rappresentato il 58% delle vendite al dettaglio totali (2014: 61%). Sono stati attirati nuovi clienti, raggiungendo a fine anno 9,9 milioni di clienti attivi, con un incremento del 14% rispetto allo scorso anno<sup>112</sup>.

Per quanto concerne il carrello medio d'acquisto è aumentato del 9%, con un aumento medio del 5% di articoli per ordine e un aumento del 4% nel prezzo medio di vendita. Il tasso di conversione è rimasto in linea con l'anno precedente, ma trainato dal traffico mobile, con il 56% delle visite totali. Nel mese di agosto, vi è stato un picco del traffico proveniente da dispositivi mobili, raggiungendo quasi il 60%.

---

<sup>111</sup> Asos Annual Report 2015.

<sup>112</sup> Asos Results & Report. Fonte: asos.com

**Tabella 21: Luisa Via Roma – Key performance Indicators**

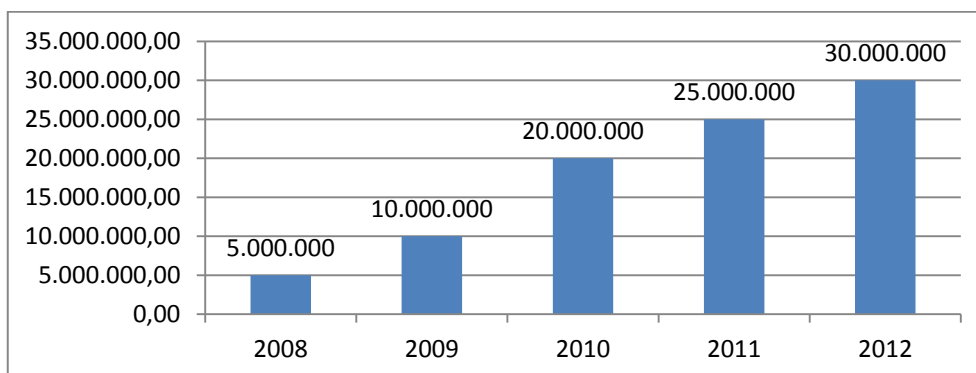
	Quota mobile (% sul totale visite)	Clients attivi ('000)	Media ordini mensile ('000)	Carrello medio (Euro)	Dipendenti (migliaia)	Ricavi totali (m)
2013	35%	800	17,8	445	150	96
2014	43,2%	1,160	20	458	180	98
2015	52,7%	2,010	22	500	200	100

Fonte: elaborazione personale<sup>113</sup>

Fino al 2004 la gestione del sito era effettuata da una società esterna che si occupava dei contenuti e delle immagini. Successivamente, la proprietà ha deciso di svolgere autonomamente e di internalizzare la gestione della piattaforma virtuale<sup>114</sup>. Tale cambiamento di rotta trova differenti giustificazioni:

- la volontà di incrementare il business attraverso il canale virtuale.
- la necessità di agire in tempi più stretti simili a quelli del ciclo dei prodotti moda.

Tale decisione strategica nel corso di soli quattro anni ha portato all'incremento dei visitatori di sei volte raggiungendo il numero di 30.000.000 visitatori nel 2012, il quale è stato chiuso con 66 milioni di fatturato, rispetto ai 10 milioni nel 2008.

**Tabella 22: Visitatori unici per anno di luisaviaroma.com (2008-2012).**

Fonte: elaborazione personale su documenti ufficiali Luisa Via Roma

<sup>113</sup> Per quanto riguarda Luisa Via Roma, essendo un'azienda non quotata sono state riscontrate maggiori difficoltà nel reperire i dati, e di conseguenza, non è stato possibile ottenere alcune informazioni.

<sup>114</sup> Le ragioni sopra esposte fecero emergere chiaramente la necessità di una gestione diretta, più snella rispetto a quella realizzata parzialmente in *outsourcing*. Con il passaggio da gestione esterna a interna i responsabili del sito si sono prefissati come obiettivo quello di migliorare la qualità/risoluzione delle immagini e la descrizione dei prodotti per cercare di garantire la trasparenza dell'acquisto, in tal modo il cliente dovrebbe sentirsi ancor più attirato dall'offerta.

Nel 2013 l'azienda ha ottenuto performance eccellenti raggiungendo ricavi totali pari a 96 milioni di euro , ovvero una crescita del 46% (66 milioni di euro nel 2012), con un utile di 6 milioni in incremento del 77%.

Nel 2014 il sito luisaviaroma.com è stato sviluppato ulteriormente, disponibile in 6 lingue, conta 140 mila visitatori al giorno e con 20mila ordini al mese, con vendite arrivate a 98 milioni di Euro, per il 92% provenienti dal web<sup>115</sup>.

Andrea Panconesi, amministratore delegato di Luisa Via Roma, per spiegare il successo dell'e-commerce, afferma che è necessario riflettere sulla staticità del mercato nazionale: “se non avessi sviluppato il canale dell'e-commerce, il negozio reale oggi sopravviverebbe a mala pena”<sup>116</sup>.

L'e-commerce può essere riconosciuto come lo strumento attraverso cui i *retailer* riescono a dare impulso alle vendite: mentre le *fashion companies* ricorrono all'internazionalizzazione, i negozi possono internazionalizzarsi solo aprendo una vetrina virtuale al resto del mondo.

In un negozio come Luisa Via Roma quando c'è molta gente si può raggiungere il numero di 200/300 persone, mentre il sito luisaviaroma.com riesce a raggiungere i 130mila o 140mila visitatori unici al giorno (circa 4 milioni di visitatori unici al mese), una media di ordini spediti che si aggira attorno ai 460 al giorno<sup>117</sup>.

Tali risultati sono stati raggiunti anche grazie alla prestigiosa immagine di Luisa Via Roma, la quale ispira la fiducia dei clienti a cui indirizza la propria costante tensione al miglioramento, con l'obiettivo ultimo di offrire loro un servizio di qualità e una *shopping experience* impeccabile, sia in negozio, sia online.

Nel 2014 l'organigramma aziendale è stato caratterizzato da un incremento: nel 2008 occupava meno di 40 persone, oggi è costituito da circa 180 dipendenti. La crescita del numero di soggetti impiegati è avvenuta ed è stata incentivata dal successo raggiunto tramite il canale on-line<sup>118</sup>.

Oggi luisaviaroma.com è tra i principali *top luxury fashion e-store* con 5.000.000 di visitatori al mese e spedizioni in 125 Paesi. Gli Stati Uniti sono attualmente il mercato più importante sulle vendite con il 14%, seguiti da Germania, Regno Unito, Italia e Cina.

---

<sup>115</sup> Fonte: Il Sole 24 Ore, Luisa Via Roma cresce con il web.

<sup>116</sup> Fonte: Moda24 – intervista ad Andrea Panconesi.

<sup>117</sup> Fonte Il Sole 24 Ore, Luisa Via Roma cresce con il web.

<sup>118</sup> Circa la metà del personale di Luisa Via Roma è impegnato nella gestione digitale: attraverso il canale digitale l'azienda è stata caratterizzata da una crescita esponenziale del fatturato, parte di tale incremento viene investito nello sviluppo di tecnologie avanzate e nella formazione del personale, e in particolare, il 10% viene investito in marketing per incrementare la visibilità del sito web.

Luisaviaroma continua a crescere grazie alle vendite online: il 98% del fatturato del *luxury retailer* fiorentino, nel 2015 proviene infatti dall'e-commerce<sup>119</sup>.

La prerogativa vincente di Luisa via Roma non è solo quella di avere i migliori marchi internazionali e di selezionare talenti emergenti, bensì il servizio “buy it first”.

Il sito luisaviaroma.com viene aggiornato costantemente e cerca di soddisfare le mutevoli esigenze dei consumatori. L'offerta on-line è completa e decisamente più vasta rispetto a quella proposta nel negozio tradizionale.

L'azienda propone sulla rete prodotti di elevata qualità, un'efficiente servizio clienti che va dalla consegna dell'ordine gratuita e rapida, fino al servizio resi facile ed efficiente.

L'obiettivo di offrire un atto di acquisto unico viene realizzato tramite l'uso di programmi informatici caratterizzati da funzionalità efficienti e una grafica accattivante, schermi installati presso il punto vendita ove il potenziale acquirente può addirittura visionare prodotti che non sono ancora fisicamente disponibili in negozio. In aggiunta, viene offerta la possibilità di essere aiutati da una *personal shopper* che dà dei consigli al cliente in negozio.

Luisa Via Roma cerca di coinvolgere il cliente a 360 gradi attraverso l'offerta di esperienze e non solo di prodotti, a tale scopo vengono organizzati eventi di varia tipologia. Uno degli eventi più noti, anche a livello internazionale, è “Firenze4Ever”: *party* in grado di richiamare la presenza di numerosi *blogger* di moda, rafforzando l'immagine di shop esclusivo e contribuendo al consolidamento nel mercato del lusso e della moda.

---

<sup>119</sup> Pambianco news – *luxury&fashion*.



**Tabella 23: Yoox – Key Performances indicators**

	Quota mobile (% sul totale visite)	Visitatori unici al mese	Clienti attivi (m)	Totale ordini (m)	Media ordini mensile (migliaia)	Carrello medio (Euro)	Ordini in media (tempo)	Dipendenti (migliaia)	Ricavi netti (m)
2013	30%	13,2	12,9	2,9	278,5	215	1 ordine ogni 11 s	713	455,590
2014	42%%	15,2	15	3,5	338,7	317	1 ordine ogni 9 s	855	524,340

Fonte: elaborazione personale su documenti ufficiali Yoox Group, [www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Nell'esercizio 2013 Yoox Group ha conseguito ricavi netti consolidati, al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti, pari a 455.590 milioni di euro, in crescita del 21,2%, rispetto a 375.924 milioni di euro del 2012.

Al 31 dicembre 2013 il Gruppo ha registrato una media mensile di visitatori unici pari a 13,2 milioni rispetto a 13,0 milioni al 31 dicembre 2012 e un numero di ordini mensili pari a 2.785 mila, pari a 1 ordine processato ogni 11 secondi, rispetto ai 2.330 mila del 2012. In aumento il valore medio degli ordini di acquisto (AOV), che si è attestato a 215 Euro rispetto ai 206 Euro dello stesso periodo dell'esercizio precedente<sup>120</sup>.

All'inizio del 2014, il Gruppo Yoox è entrato in qualità di socio partner in Fondazione Altagamma, l'organismo che dal 1992 riunisce le aziende più rappresentative dell'eccellenza italiana nel mondo.

L'ingresso di Yoox quale prima e unica azienda digitale a farne parte, indica come le dinamiche di integrazione tra il mondo digitale e il canale *retail* tradizionale siano diventate sempre più determinanti per le strategie delle imprese del settore in parola.

Nel 2014 il Gruppo ha registrato una media mensile di visitatori unici pari a 15,2 milioni, rispetto ai 13,2 milioni dell'anno precedente e un numero di ordini mensili di 3.387 mila, pari a 1 ordine processato ogni 9 secondi, rispetto ai 2.785 mila del 2013.

<sup>120</sup> Yoox Group, Rapporto annual al 31 dicembre 2013, pp 57-59.

Il valore medio degli ordini di acquisto (AOV) è pari a 317 euro rispetto ai 215 euro dello stesso periodo dell'esercizio precedente. In crescita il numero di clienti attivi che passano da 12,9 milioni del 2013 a 15 milioni nel 2014<sup>121</sup>.

Il 10 luglio 2015 è stato lanciato su desktop e *mobile* il nuovo yoox.com, in una rinnovata veste grafica e con una nuova interfaccia utente progettate secondo logiche di immediatezza e usabilità per semplificare, e quindi velocizzare, la navigazione del sito e il processo di acquisto, con l'obiettivo ultimo di migliorare il *conversion rate*<sup>122</sup>.

Il nuovo sito web è stato altresì realizzato nell'ottica di aumentare la visibilità nei motori di ricerca, di enfatizzare alcune categorie merceologiche migliorandone al contempo l'esperienza di acquisto, con l'introduzione di specifici attributi di ricerca, come per esempio, per gli occhiali da sole, la forma del viso, il materiale e la tipologia di lente<sup>123</sup>.

Il 31 marzo 2015 Yoox S.p.A., ha sottoscritto con Compagnie Financière Richemont S.A. ("Richemont"), azionista di controllo di The Net-A-Porter Group Limited ("Net-A-Porter") il principale *retailer* a livello mondiale di lusso online, un accordo finalizzato alla fusione tra le due società, mediante concambio in azioni Yoox<sup>124</sup>.

L'operazione ha dato vita a Yoox Net-A-Porter Group (Ynap), leader globale indipendente nel *luxury fashion e-commerce*, destinato a portare un ulteriore cambiamento nella moda online.

Qual è la *ratio* strategica di tale fusione? Essendo due modelli di business altamente complementari con un significativo potenziale sinergico e approfondita conoscenza dell'*online luxury fashion*, Yoox Net-A-Porter Group diviene il punto di riferimento per i più prestigiosi brand del lusso a livello mondiale, con un posizionamento unico nel mercato in rapida crescita del *luxury fashion e-commerce*.

La fusione di Yoox e Net-A-Porter permette al Gruppo di raggiungere tutte le tipologie di clienti della moda e del lusso lungo l'intero ciclo di vita del prodotto, potendo contare su una base di milioni di clienti a livello globale con una elevata capacità di spesa. In aggiunta, attraverso la fusione è stato possibile sfruttare l'interesse crescente dei *luxury brand* a cogliere le opportunità offerte dal digitale.

---

<sup>121</sup> Rapporto annuale al 31 dicembre 2014, Gruppo Yoox.

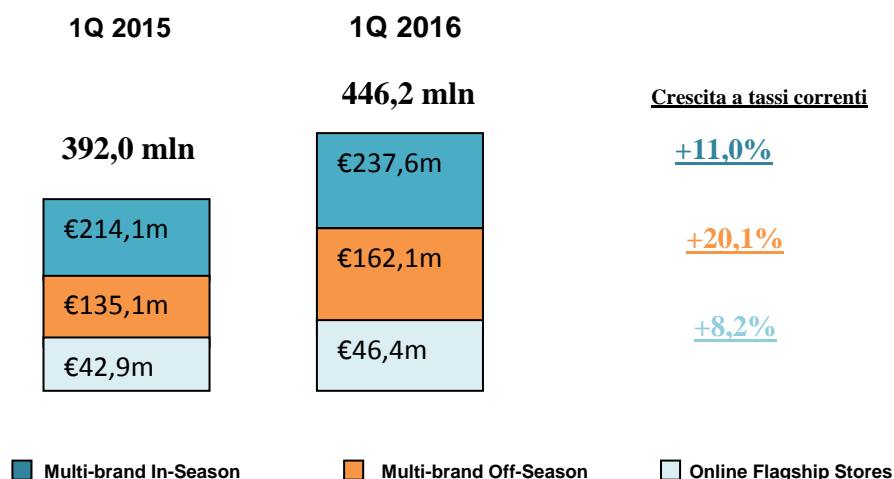
<sup>122</sup> Yoox Group – Relazione finanziaria.

<sup>123</sup> Partendo dai suggerimenti dei clienti, è stato anche riprogettato il MYOOX, l'area dedicata agli utenti registrati, con contenuti customizzati sulla base del profilo dell'utente e maggiori informazioni sullo stato degli ordini e dei resi.

<sup>124</sup> Comunicato stampa – Fusione tra Yoox e Net a Porter Group. Fonte: [www.yoox.com](http://www.yoox.com).

Yoox Net a Porter ha attualmente un raggio di azione più ampio, con la possibilità di raggiungere un'audience di oltre 24 milioni di visitatori unici al mese. Per rendere più chiari i risultati raggiunti in seguito alla fusione, la tabella mostra l'andamento dei ricavi di Yoox Net a Porter Group.

**Grafico 24: Confronto dell'andamento dei ricavi netti consolidati Yoox Net a Porter.**



Fonte: elaborazione personale su documenti ufficiali Yoox Net a Porter Group.

Come si può notare nel *grafico 24*, soltanto nel primo trimestre del 2016, il Gruppo ha conseguito ricavi netti consolidati che ammontano a 446,2 milioni di euro al netto dei resi sulle vendite e degli sconti concessi ai clienti, con una crescita del 13,8%, rispetto ai ricavi netti pari a 390 milioni del primo trimestre 2015. Il grafico di seguito mostra sinteticamente i principali indicatori di performance online del Gruppo.

**Tab. 25: Principali metriche di business Yoox Net a Porter**

	1Q 2016	1Q 2015
Numero di visitatori unici al mese (milioni)	29,6	28,3
Numero di ordini (milioni)	2,0	1,7
AOV (Euro)	352	334
Numero di clienti attivi (milioni)	2,5	2,2

Fonte: documenti ufficiali Yoox, dati consolidati relativi al 31 marzo 2016, pp 2.

Nel primo trimestre del 2016 Yoox Net-a-Porter Group ha registrato una media mensile di visitatori unici pari a 29,6 milioni, che si è tradotta in 2,0 milioni di ordini, con un *Average Order Value* pari a 352 Euro.

Il numero di clienti attivi si è attestato a 2,5 milioni al 31 marzo 2016, rispetto ai 2,2 milioni al 31 marzo 2015. Continua il trend di crescita del numero di utenti internet e di coloro che acquistano on-line e si verifica anno dopo anno l'incremento della spesa media annua per utente.

Nel 2016 Yoox Net-A-Porter Group S.p.A ha rinnovato la partnership con Valentino S.p.A. e Armani S.p.A, per la gestione a livello globale degli online flagship store [valentino.com](http://valentino.com), [REDValentino.com](http://REDValentino.com) e [armani.com](http://armani.com)<sup>125</sup>.

Inoltre, ha dato il via a nuove partnership globali senza precedenti con importanti marchi del lusso: Tiffany & Co., lanciato su Net-A-Porter.com in aprile 2016, Prada<sup>126</sup> e Ermenegildo Zegna. Yoox.com ha ulteriormente arricchito il proprio portafoglio marchi, con l'aggiunta di Burberry Children, Etro e Fendi.

A partire da maggio 2016 Isabel Marant e Yoox Net-A-Porter Group hanno firmato un accordo della durata di 5 anni per lo sviluppo e la gestione a livello globale di [isabelmarant.com](http://isabelmarant.com).

L'online flagship store di Isabel Marant, marchio che gode di grande notorietà e che continua a riscuotere successo in tutto il mondo grazie alle sue collezioni all'avanguardia, sarà lanciato nel corso del 2017.

Inoltre, per consolidare ulteriormente la posizione di leader globale, la piattaforma favorirà lo sviluppo dell'Omni-stock programme<sup>127</sup>, in grado di fornire una visibilità globale dell'inventario del Gruppo da qualunque parte del mondo, attraverso l'impostazione di un network logistico globale pienamente interconnesso, costruito attorno ad hub centrali e centri di distribuzione regionali.

L'Omni-stock programme è lo strumento ideale per massimizzare il livello di rendimento degli inventari rendendolo visibile a un'audience più ampia, con un conseguente beneficio in termini di maggiori vendite e migliori tassi di *sell-through*<sup>128</sup>.

---

<sup>125</sup> In occasione del rinnovo, è stato aggiunto alla collaborazione A|X Armani Exchange, ad oggi distribuito prevalentemente negli Stati Uniti e in Canada, che vanta già una base clienti consolidata e un business e-commerce avviato di dimensioni significative.

<sup>126</sup> I prodotti Prada sono venduti esclusivamente attraverso i negozi di proprietà. La strategia è quella di massimizzare l'esclusività del brand. Perché Prada ha scelto di permettere la vendita dei propri prodotti a Ynap? La risposta è la seguente: Yoox Net a Porter è l'attuale leader di mercato nella vendita di prodotti di lusso e attua questa strategia senza sminuire l'immagine del brand.

<sup>127</sup> Visione strategica Ynap – Fast Forward to 2020, pp 38-40.

<sup>128</sup> Esprime il tasso a cui viene venduta la merce. Spesso viene utilizzata per analizzare gli scenari possibili di vendita e mettere a punto il timing delle strategie di markdown.

Grazie all'efficace ripartizione degli stock e alle capacità di gestione degli ordini, ciascun brand manterrà la massima flessibilità nel ripartire i prodotti tra l'hub centrale e i centri di distribuzione locali così da ottimizzare la velocità delle consegne e i costi correlati.

La quota di mercato del Gruppo nel 2015 era del 10%. Sulla base di un'ineguagliabile base di milioni di clienti attivi a livello globale, un approccio incentrato sul cliente, focalizzato sull'utilizzo del *mobile*<sup>129</sup> e le partnership strategiche di lungo periodo con i brand del lusso, è ragionevole assumere il mantenimento della posizione di leadership del Gruppo nel *luxury fashion e-commerce*. Studi realizzati da analisti interni all'azienda prevedono una crescita del 2% entro il 2020<sup>130</sup>.

Infine, si è ritenuto utile paragonare le principali metriche di tracciamento delle aziende oggetto di indagine, relative al periodo più recente possibile, ovvero al secondo trimestre 2016.

**Tabella 26: analisi del traffico totale relativo al secondo trimestre 2016.**

	Visitatori unici mensili	Visite mensili al sito	Pagine visitate mensilmente	Visite per utente	Tempo di visita medio per visitatore
Yoox	12.225,332	35.205,694	381.150,022	14,41	9:38
Net a Porter	10.482,395	30.367,810	180.378,456	6,34	5:35
Luisa Via Roma	8.103,83	18.229,858	120.142,652	8	5:43
Zalando	13.127,262	29.871,201	244.348,203	11	7:42
Asos	34.425,40	69.306,500	808.580,000	8	9:28

Fonte: elaborazione personale su dati WooRank e Alexa.

Dai dati riportati in tabella, si evince che Yoox e Asos presentano ottimi risultati in ambito di permanenza media per utente sulla propria piattaforma, rispettivamente 9 minuti e 38 secondi e 9 minuti e 28 secondi.

Anche Zalando presenta un buon risultato in termini di tempo di visita medio per utente e tale performance si ritiene sia giustificata dal notevole numero di

<sup>129</sup> Visione strategica Ynap – Fast Forward to 2020, pp 20-21.

<sup>130</sup> Fast forward to 2020 – Visione strategica . Fonte: documenti ufficiali Yoox Net a Porter, pp 11.

contenuti presenti soltanto nella homepage, la quale presenta circa 202 *items*<sup>131</sup>, coinvolgendo l'utente sin dall'inizio della navigazione sul sito.

Nel complesso, i risultati di Luisaviaroma.com e Net-a-Porter sono inferiori rispetto alla media.

Per quanto riguarda le performance dei *player* nel nostro Paese, la *tabella 4* mostra i risultati ottenuti:

**Tabella 27: Analisi del traffico in Italia relativo al secondo trimestre 2016.**

	Posizione tra i siti più visitati in Italia	Pagine visitate mensilmente	Visitatori mensili
Yoox	341	25.356.240	1.537.778
Net a Porter	2759	32.545.800	4.649.400
Luisa Via Roma	1066	7.272.912	873.545
Zalando	136	25.282.530	1.594.921
Asos	801	67.378.565	2.923.531

Fonte: Elaborazione personale su dati Urlm.it

La *tabella 27* mostra la migliore performance di Zalando, il quale si posiziona al 136° posto tra i siti più visitati nel nostro Paese, seguito da Yoox al 341° posto. Con riferimento ai visitatori mensili e alle pagine visitate mensilmente i *player* ottengono eccellenti risultati in Italia. Tuttavia, luisaviaroma.com attira un minor numero di visitatori mensili e le pagine visitate sono inferiori alla media. Ad ogni modo, sono ottime performance per un *online retailer*.

---

<sup>131</sup> www.zalando.it.

## Conclusioni

I risultati dell'analisi offrono una mappa delle sfide manageriali percepite come fondamentali nello scenario competitivo digitale. Uno dei possibili obiettivi che orienta attualmente le aziende operanti nel settore della moda e del lusso è identificabile con la volontà di offrire e progettare un *e-retail* capace di coinvolgere totalmente il consumatore.

L'indirizzo seguito per convertire il "potenziale digitale" in ritorno economico, risiede nella volontà di un deciso cambiamento nel pensiero strategico, organizzativo e relazionale, nel segno della centralità dell'utente.

La capacità di soddisfare i clienti delle aziende operanti sulla rete passa anche per il servizio di *customer care*: le aziende analizzate offrono un'assistenza clienti 24/7, prevedendo la presenza di FAQs, guide online, e-mail e contatti telefonici e live chat.

I risultati ottenuti confermano che le sezioni di contatto sono elementi necessari utilizzati per svolgere la attività di *customer care* e aumentare la prossimità al cliente. Quindi per ridurre ulteriormente il rischio percepito, si garantisce al cliente un'assistenza, personalizzata e sempre disponibile.

Appare chiaro, inoltre, come le aziende oggetto di studio si impegnino a trattare i dati personali degli utenti adottando le opportune misure di sicurezza: nella totalità dei casi vi è un certificato SSL. In particolare, Zalando e Asos hanno ottenuto il massimo punteggio per lo standard PCI-DSS e Yoox per lo standard VeriSign.

Rendere un sito affidabile attraverso certificati di sicurezza SSL, PCI-DSS e VeriSign, è un modo per rendere il sito più affidabile agli occhi del cliente: proteggono i dati personali e gli acquisti con carta di credito.

Anche il *trust indicator* riporta un'altissima percentuale di affidabilità per ciascuna azienda (con valori medi pari al 90%), indicando che gli utenti sono rimasti soddisfatti dall'intera esperienza di acquisto.

Tali aspetti riducono il timore percepito dagli utenti online<sup>132</sup>, che come evidenziato da una consolidata letteratura, è tra i principali ostacoli allo sviluppo dell'e-commerce.

Dai risultati dell'indagine è emersa un'ulteriore implicazione strategica: far crescere il business online richiede continui monitoraggi e analisi delle informazioni. Si ritiene fondamentale sapere quale tipo di dati analizzare, come interpretarli e quali azioni correttive intraprendere per migliorare la strategia.

L'assenza di adeguate misure di controllo dei siti di commercio elettronico può incidere negativamente sull'esperienza dei consumatori, rendendo difficile sia la ricerca di nuovi clienti che la fidelizzazione di quelli già acquisiti.

Il tasso di conversione è influenzato dalle funzionalità, dalle prestazioni e dall'usabilità del sito. I siti analizzati presentano in media un formato delle immagini (con valori medi pari a 138,2 Kb) molto inferiore alla media mondiale (2 Mb, ovvero 2048 Kb), rendendo le piattaforme più veloci nella navigazione e con tempi ottimali di caricamento (valori medi intorno a 0,56 secondi), in quanto poco appesantite. Questi aspetti influiscono sulla qualità delle immagini, la quale risulta ottima.

L'obiettivo delle aziende operanti online, in particolar modo in un settore complesso come quello del lusso e della moda, è di ridurre al minimo la sensazione di assenza di fisicità. In tal senso, questi *player* forniscono foto, descrizioni e caratteristiche del prodotto più dettagliate e accurate rispetto ad altri siti.

E' inoltre necessario occupare un ottimo posizionamento nei motori di ricerca, con il fine di espandere la propria visibilità e offerta a livello globale, incrementando la propria base clienti.

Nella totalità dei casi sia il titolo sia la descrizione del sito, rispecchiano gli standard di eccellenza richiesti per un efficace posizionamento ed esprimono in modo semplice e diretto la *mission* e l'offerta aziendale, catturando immediatamente l'attenzione dell'utente. In aggiunta, le aziende analizzate hanno un nome di dominio breve, che varia da 4 a 12 caratteri, permettendo così una maggiore riconoscibilità.

L'analisi delle performance aziendali nel contesto competitivo odierno, denota una crescita sostenuta del mercato *retail* on-line dell'abbigliamento e del lusso,

---

<sup>132</sup> Appare evidente che le aziende devono cercare di sviluppare una cultura atta ad eliminare le barriere psicologiche correlate alla sicurezza.



rafforzando l'idea che continui ad aumentare ulteriormente il tasso di penetrazione del canale online sul mercato *retail* totale<sup>133</sup>.

Si ritiene siano diverse le ragioni alla base della crescita in tutto il mondo del mercato *retail* on-line, tra cui svolgono un ruolo fondamentale la maggior selezione dei prodotti e brand offerti sul web, la crescente sicurezza degli acquisti in rete e la ricerca della convenienza "a tutto tondo".

Questo ha fatto sì che le aziende investissero in miglioramenti della *shopping experience*, offrendo la spedizione dell'ordine rapida/gratuita e una politica di ritorno della merce molto vantaggiosa, consentendo al cliente di restituire l'articolo senza alcun costo.

Si è potuto comprendere come la politica di reso gratuito è una funzione apprezzata dai clienti, che assicura la possibilità di provare i prodotti e di restituirli qualora non fossero completamente soddisfatti.

Questa strategia è di fondamentale importanza soprattutto per chi intende acquistare articoli come i capi di abbigliamento, per i quali è consolidata l'abitudine di effettuare una prova prima di deciderne l'acquisto.

Le aziende esaminate rimborsano sia il costo del prodotto sia quello della spedizione, e in questo modo, riducono anche il timore percepito nell'acquistare online un prodotto di prezzo elevato.

Con riferimento al *delivery service*, i risultati dell'indagine hanno evidenziato chiaramente l'obiettivo perseguito delle aziende oggetto di analisi: proporre un modello che soddisfi le richieste del cliente in termini di efficacia di consegna, caratterizzato dalla rapidità e dal costo.

Per poter offrire una *customer experience* superiore al cliente, è necessario prestare attenzione alle nuove opportunità di evoluzione dell'*e-retail*. In questo senso, il *mobile* rappresenta un elemento di valore che le strategie online devono considerare.

Lo smartphone sta superando il computer ed entro il 2017 sarà lo strumento più utilizzato dagli acquirenti per lo shopping online<sup>134</sup>. Questo trend, peraltro, è stato

---

<sup>133</sup> Per il settore della moda e del lusso, Forrester prevede CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) 2013-2017 di circa il 12% in Europa Occidentale e del 10% negli Stati Uniti. Il mercato *fashion* on-line in Giappone rappresenta il 21% del mercato *retail* on-line, in crescita del circa 12% rispetto all'anno precedente. Secondo le stime pubblicate da Forrester Research a ottobre 2013, il mercato *fashion* on-line in Cina ha realizzato vendite pari a circa Euro 47 miliardi, in crescita del 38% rispetto al 2012 e con un CAGR 2013-2017 stimato sensibilmente superiore a quelli degli altri mercati sopra descritti e pari a circa il 21%. Naturalmente essendo CAGR, tale tasso di crescita descrive un trend indicativo perché si immagina un tasso costante.

<sup>134</sup> Emarketer, 2016.

confermato anche dai risultati della ricerca: in media il 52% delle visite totali ai siti web delle aziende esaminate avviene tramite dispositivi mobili.

E' evidente che il ritmo di crescita degli smartphone è sorprendente. Nel 2016, gli acquisti via smartphone crescono del 26%, confermando il *fashion* come uno dei comparti con la più alta penetrazione degli acquisti da tale dispositivo, precisamente del 19% sul totale della domanda e-commerce. Con l'aggiunta degli acquisti attraverso l'utilizzo di tablet la penetrazione raggiunge il 33% del totale della domanda online<sup>135</sup>.

Per quanto concerne il tempo medio speso per visite da tutti i dispositivi, si è riscontrato un ulteriore dato sostanziale. Se nel primo trimestre del 2016 il tempo medio complessivo speso per visita per tutti i dispositivi è aumentato del 7% rispetto all'anno precedente, arrivando a 9,4 minuti, la durata di visite da *mobile* continua a diminuire. Il tempo medio per visita da smartphone è infatti di 7,5 minuti, registrando un -9%<sup>136</sup>.

Gli studi effettuati in letteratura e i risultati dell'analisi empirica, hanno evidenziato l'importanza della velocità di caricamento e dell'usabilità, considerate variabili essenziali per essere competitivi sul web e, a maggior ragione, da *mobile* devono essere impeccabili. Per le imprese, di conseguenza, diventa essenziale non solo intercettare il traffico *mobile*, ma anche saperlo gestire.

Si è potuto comprendere attraverso l'analisi dei *player*, che lo sviluppo di un sito *mobile responsive* è attualmente di fondamentale importanza, perché permette una *web usability* eccellente anche da smartphone e tablet.

Il tempo medio di caricamento delle aziende oggetto di studio è pari a 3,29 secondi, rispettando così gli standard di efficienza anche da *mobile*, permettendo all'*e-shopper* di completare l'acquisto online in modo semplice e veloce tramite gli stessi.

La sempre più breve visita da smartphone suggerisce, inoltre, che l'idea di un'esperienza di shopping standard sta diventando obsoleta. Ci si aspetta, ad esempio, l'ottimizzazione del *customer journey* prevedendo il minor numero di passaggi, dal momento in cui si effettua la ricerca fino al pagamento finale.

Per quanto concerne la strategia di prezzo online, i risultati delle analisi hanno evidenziato la presenza di numerose promozioni: i prodotti notevolmente scontati rappresentano un aspetto di forte attrattività dell'offerta online.

---

<sup>135</sup> Il Sole 24 Ore – Moda ed E-commerce, 2016.

<sup>136</sup> Audiweb, 2016.

Si è potuto comprendere che l'obiettivo perseguito dagli *e-taylor* è quello di formare un'immagine complessiva di convenienza della piattaforma nella percezione del consumatore.

Questi risultati possono essere così interpretati: si sfruttano le possibilità offerte da internet per fissare dinamicamente il prezzo, il quale viene ridotto nel corso del tempo con sconti extra, stabiliti in base al tempo di permanenza del prodotto in magazzino.

Tuttavia, un eccessivo ribasso dei prezzi nel settore *fashion*, potrebbe causare la diminuzione della qualità percepita, ecco perché in tali casi è importante curare la qualità dell'immagine del sito e alimentare la fiducia dei consumatori, in modo che questi rispondano sempre positivamente alle offerte a basso prezzo.

Inoltre, per consolidarsi nel settore *luxury fashion e-commerce* la strategia di successo per un'azienda del lusso online, oltre a offrire una notevole quantità di marchi, sta nel proporre i migliori brand sulla propria piattaforma.

Questo è realizzabile solo attraverso l'abilità del *retailer* di mettere in evidenza nel canale digitale le caratteristiche del marchio, senza sminuirne l'immagine, rendendo l'esperienza di shopping unica e speciale per ogni individuo. E' importante che, nonostante un sito sia accessibile da milioni di persone, le aziende riescano a idearlo in modo che rifletta esclusività.

Sulla base di tali dinamiche, è ragionevole assumere che Yoox Net a Porter mantenga la posizione di leadership nel *luxury fashion e-commerce*. Tuttavia, si intende proporre al riguardo alcuni spunti di riflessione.

Amazon è senza dubbio il portale di vendite on-line più importante al mondo e ha quindi delle potenzialità commerciali enormi. La sua popolarità inizialmente dovuta alla vendita dei libri a prezzi scontati, con il passare del tempo si è molto estesa, abbracciando qualsiasi genere di prodotto.

Su amazon.com, le transazioni possono avvenire sia direttamente con il venditore Amazon, sia con soggetti terzi che usufruiscono della piattaforma. Nell'offerta di prodotti disponibili, vi sono naturalmente anche quelli di molte aziende del lusso, i cui articoli per la stragrande maggioranza sono venduti da operatori indipendenti o non ufficiali.

La possibilità di operare attraverso il portale di Amazon è offerta a un pubblico molto vasto di rivenditori, questo naturalmente fa sì che non vi possa essere alcun controllo da parte del produttore sui canali di vendita.

Per i marchi del lusso è una situazione che ha diverse controindicazioni: da un lato c'è il rischio che possano essere venduti prodotti contraffatti, dall'altro che si scateni una battaglia sui prezzi dei prodotti offerti da più operatori, svalutando di conseguenza la valenza intrinseca sia del marchio che dei prodotti stessi.

E' evidente come queste due problematiche siano molto negative per un settore come quello del lusso, un business che dal punto di vista del marketing deve necessariamente mantenere una adeguata immagine di marchio e di prodotto, e di conseguenza, non può far leva sul prezzo.

A questo proposito, la strategia è quella di garantire al cliente una *shopping experience* del brand piuttosto che la semplice vendita del prodotto, cercando così di uscire dalla semplice logica di prezzo che, con la diffusione dell'e-commerce, rischia di prendere il sopravvento.

Ecco quindi il problema che limita la potenzialità di Amazon nei confronti dei prodotti di lusso: l'immagine errata che la presenza degli articoli sul portale di per sé comunica, fa percepire al consumatore il prodotto come *cheap*.

Si tratta di un problema di fondo, non facilmente risolvibile nonostante gli sforzi posti in essere dal colosso di Jeff Bezos. Recentemente vi è stata l'apertura a Londra di uno spazio Amazon, oltre 4000 mq, dedicato agli *shooting* fotografici, concepito espressamente per il settore della moda e del lusso. Si tratta della seconda apertura di una struttura di questo genere, dopo quella avvenuta a New York.

Gli sforzi da parte di amazon.com denotano l'interesse per il settore *fashion*, anche se per i limiti descritti in precedenza è destinato ad avere uno scarso *appeal* nei confronti dei brand più noti.

I grandi gruppi del lusso mondiale, hanno implementato siti web di proprietà, come ad esempio Hermes o il gruppo LVMH, oppure si avvalgono di operatori specializzati, i quali non sminuiscono il prestigio e l'immagine dei marchi. Quest'ultimo è proprio il caso di Yoox Net a Porter Group, il quale offre su base esclusiva i servizi a diversi brand di prestigio<sup>137</sup>.

Alla luce di queste problematiche oggettive, il rapporto fra Amazon e i principali operatori del mercato del lusso è destinato a rimanere molto freddo, a causa della natura dei modelli di business delle due parti, a meno che vi sia da parte di amazon.com un'importante fusione o acquisizione di un'azienda del lusso.

---

<sup>137</sup> Questa formula di outsourcing è stata scelta dai brand del gruppo Kering, da Armani, Cavalli e altri.

Durante il 2015, amazon.com aveva avviato delle trattative con l'intento di acquisire la piattaforma del lusso Net-a-Porter, che secondo la rivista Forbes, sarebbe stato disposto a sborsare circa 2 miliardi di euro. Come visto in precedenza, la strategia di Yoox è stata quella di anticipare il colosso americano realizzando la fusione con Net a Porter, creando il nuovo polo del lusso online.

Nello scenario competitivo odierno, Yoox e Net-a-Porter sono state in grado di contrastare la potenza di amazon.com nel settore *luxury fashion e-commerce*, e la fusione, ha permesso loro di confermare la leadership nel mercato.

Attualmente, gli addetti del settore parlano di un'ipotetica acquisizione di Luisa Via Roma da parte di amazon.com. Se dovesse verificarsi l'acquisizione, le problematiche connesse al prezzo, all'immagine ed esclusività del brand verrebbero meno e, Yoox Net a Porter si troverà ad affrontare un temibile rivale nel *luxury fashion e-commerce*.

Da un punto di vista metodologico, è possibile individuare alcuni limiti oggettivi nella raccolta e analisi dei dati. Il primo è legato alla selezione di un numero limitato di aziende e, trattandosi di una ricerca empirica mirata al comparto lusso e moda, non è possibile generalizzare i risultati. Il secondo, invece, attiene alla parziale oggettività degli algoritmi di analisi delle piattaforme utilizzate.

L'analisi dei diversi siti web è stata realizzata anche grazie all'aiuto di Alexa.com, WooRank.com e Urlm.it. I risultati ottenuti sono stime provenienti dalle piattaforme sopracitate, arricchite da altre fonti ufficiali (elaborazioni personali su documenti aziendali).

Nella sostanza, le piattaforme di analisi utilizzate non possono indicare esattamente dati e informazioni dei diversi siti web, semplicemente perché tali dati sono accessibili soltanto ai proprietari delle aziende nella parte gestionale del sito web.

L'obiettivo prefissato da un punto di vista sia teorico che empirico, era quello di analizzare e successivamente evidenziare le principali criticità e opportunità manageriali per le aziende operanti nel canale digitale.

Tuttavia, avendo seguito come linea-guida modelli di riferimento specifici e, nonostante vi sia stato il massimo impegno nel raccogliere dati da più fonti per effettuare elaborazioni personali (bilanci, annual report, articoli consulenziali e così via), vi è la possibilità di non aver approfondito o aver escluso dall'analisi alcuni

fattori critici o variabili chiave connessi all'individuazione dell'*e-business strategy* di successo nel comparto *luxury* e *fashion*.

## Riassunto del progetto di tesi

La tecnologia digitale ha rivoluzionato la società moderna, cambiando il modo di approcciarsi a molti aspetti della vita quotidiana, rendendo internet parte integrante, se non fondamentale, della nostra realtà, tanto che a partire dal 1998 si parla di “New Economy”.

Le aziende per rimanere competitive hanno dovuto allestire vetrine virtuali, costantemente aggiornate, tanto che se un’azienda è sprovvista di un sito internet, per molti utenti neanche esiste, garantendo ai consumatori velocità nel reperire informazioni, nelle transazioni e nel ricevere i prodotti richiesti<sup>138</sup>.

Questa “velocizzazione” consente ai consumatori di risparmiare tempo e denaro e, allo stesso tempo, accelera il processo di competizione dal lato dell’offerta, i concorrenti adesso sono solo a un click di distanza. Gli utenti internet, infatti, possono effettuare rapidamente dei confronti, perciò è diventato più difficile per le aziende attrarli e fidelizzarli.

Il digitale offre una vasta gamma di possibilità d’acquisto, apre una breccia nel mercato, abbattendo le pareti dimensionali e spaziali. È riuscito a creare un nuovo e inesplorato terreno nel mercato, rendendolo fertile per una serie di start-up e imprese tradizionali che, se in possesso delle giuste capacità e di tecnologie sufficientemente avanzate, possono conquistare una quota di mercato sufficiente a garantire loro discreti profitti.

Lo scenario appena descritto è l’habitat naturale dell’impresa digitalizzata, che si serve di tutte le caratteristiche del web e della rete, adattandosi alle nuove tendenze. L’approccio perseguito dalle aziende è stato quello di intensificare il dialogo con i consumatori, per meglio percepire e rispondere alle loro esigenze.

La maggiore disponibilità e il più intenso utilizzo di strumenti che agevolano l’accesso a internet ha portato a uno spostamento di una parte dei consumi dal segmento *retail* a quello online.

Nell’era del mercato globale la sfida a cui devono saper rispondere gli attori operanti nel canale digitale, è rappresentata dall’unione fra creatività, innovazione e

---

<sup>138</sup> E’ essenziale l’immediatezza con la quale i beni e i servizi vengono resi disponibili nel momento stesso in cui vengono richiesti dai consumatori, attualmente questa risulta essere una componente imprescindibile per il successo nell’odierno mercato.

imprenditorialità. La globalizzazione ha fatto sì che fra il settore lusso-moda e la tecnologia digitale si instaurasse uno stretto legame<sup>139</sup>.

Il settore esaminato si sta espandendo e consolidando online. Il *fashion* e il *luxury* fanno parte delle principali *industry* per vendite online a livello italiano e mondiale, perchè hanno saputo cogliere le potenzialità generate dall'evoluzione dei comportamenti di consumo e delle tecnologie digitali, apportando innovazioni alla *customer experience*, al sistema d'offerta e più in generale all'intero modello di business.

Da queste considerazioni deriva la decisione di condurre uno studio volto ad analizzare i profili strategici e i riflessi economici delle aziende di successo in questo specifico mercato, focalizzando l'attenzione sull'effetto e le potenzialità del digitale, facendo emergere l'*e-business strategy* di successo.

In linea di principio, è possibile suddividere le aziende in relazione al grado di prevalenza di internet sulle attività del loro operare nel mercato.

Queste si possono distinguere in *dot-com*, quando operano unicamente sul web senza un precedente modello di business tradizionale, oppure *click and mortar* (o *bricks and clicks*) qualora internet sia solamente complementare alle loro strategie.

L'azienda *click-and-mortar* è la combinazione di un *retail* tradizionale (*brick-and-mortar*) e un'impresa nata online.

Per quanto concerne le *dot.com companies*, l'intera transazione termina on-line e la consegna è effettuata al domicilio del cliente attraverso un servizio di spedizione a spese dell'acquirente o incluso nel prezzo.

Tali aziende competono attraverso la continua capacità di entrare in relazione con il cliente attraverso pc, tablet e smartphone. Il web ha permesso loro di affermarsi a partire dal 1995 sia per la vendita B2C<sup>140</sup> che B2B<sup>141</sup>, offrendo servizi di vendita per i clienti e tra i clienti di tipo C2C<sup>142</sup>.

---

<sup>139</sup>E. Hobsbawm, L'età degli estremi. Discutendo con Hobsbawm del secolo breve, Roma, Carocci, 1998.

<sup>140</sup> Al presente è la tipologia più diffusa ed ha visto la sua capillare diffusione con l'arrivo di internet nelle case dei privati. Si tratta di una transazione commerciale svolta tra l'azienda e il cliente finale, in cui quest'ultimo è in grado di poter scegliere e confrontare, attraverso siti multimediali e interattivi, cataloghi e listini corredati da informazioni sempre più dettagliate e aggiornate. La società più nota che possiamo trovare in questa categoria è Amazon negli Stati Uniti che, iniziato in un garage da Jeff Bezos nel 1995, è diventato il più grande e redditizio rivenditore internet con i più alti livelli di soddisfazione del cliente e il più veloce tasso di crescita dei ricavi.

<sup>141</sup> La tipologia di e-commerce più matura, la prima ad essere stata intrapresa, prevede che le parti coinvolte nella transazione siano solo le aziende: il bene/servizio offerto non è destinato al consumatore finale. L'azienda nella transazione può essere sia diretta produttrice che semplice intermediaria. Oggi esistono diverse piattaforme e modelli di scambio B2B: dall'"e-procurement", ai "e-marketplaces", alle aste online, nelle quali alcune aziende offrono i propri beni secondari, di scarto o di giacenza business principale.

<sup>142</sup> Forma più recente di commercio elettronico che vede la sua forza nell'abbattimento dell'intermediazione delle aziende, in quanto la transazione avviene solo tra gli utenti, compratore e venditore determinano da soli i termini dell'affare. Il sito per eccellenza è eBay, il quale coinvolge migliaia di persone nello scambio di beni, esso è anche uno dei pochi che riesce ad avere un ricavo sulle transazioni che si svolgono autonomamente nella sua rete trasparente di utenti, percependo di diritto una percentuale su di esse (tariffa d'inserzione + commissione sul prezzo finale). Nonostante si possa pensare che un mercato così libero sia più accessibile ai truffatori, eBay registra un



Dopo aver descritto il contesto economico di riferimento, la direttrice di ricerca è volta ad analizzare e approfondire il tema dell'e-business e delle correlate strategie digitali, indagando sulle criticità e sulle variabili chiave che caratterizzano un *e-tayler*.

Si è deciso di procedere analizzando i diversi *online business models* per intendere la posizione attuale delle imprese che operano sul web. Successivamente come si implementa una strategia digitale, focalizzando l'attenzione sugli aspetti organizzativi, strategici ed evidenziando le *best practicies* sul web.

Prima di giungere al fulcro dello studio è stato necessario inquadrare l'argomento di interesse in un più ampio contesto, con l'obiettivo di comprendere in maniera approfondita le tematiche in esame.

Si è deciso di mettere a fuoco specifici aspetti teorici, manageriali, strategici e tecnologici, partendo dalla definizione del concetto di e-business.

Si è compreso che l'e-business rappresenta un fenomeno multidisciplinare che riguarda i modelli di business e le strategie, i comportamenti dei consumatori, la progettazione di sistemi e piattaforme, le politiche commerciali e la comunicazione.

Con tale approccio vi è stata la possibilità di precisare alcune delle caratteristiche fondamentali del business online, le quali sono largamente diffuse e applicate nel settore di riferimento.

Chi realizza un e-business deve orientarsi verso la creazione di una relazione come elemento fondamentale dell'acquisto on-line, seguendo il cliente in ogni fase: il momento relativo al pre-acquisto dovrà essere caratterizzato dalla trasparenza, la logistica dovrà essere dominata dall'efficacia, il post-vendita orientato al *caring* del cliente.

Per maggiore chiarezza, si è deciso, inoltre, di indagare su ciò che contraddistingue un e-business dal semplice commercio via internet.

Nel corso del tempo, vi è stato il graduale allargamento delle logiche di commercio on-line ad altre attività svolte dall'impresa, connesse a quelle di vendita e comunicazione, come logistica e sistemi di pagamento, nonché sulla comunicazione con i clienti, pre e post-vendita.

Tali dinamiche hanno portato a un cambiamento del focus: dalla concezione di e-commerce come canale distributivo si è passati all'e-business, come *driver* per il cambiamento gestionale.

---

livello molto basso, inferiore a quello del mondo "reale", di truffe, questo grazie ai sistemi di *scoring*, con i quali gli utenti valutano la bontà dell'affare.

Internet dunque non è più considerato unicamente per il suo ruolo di canale di comunicazione e/o distribuzione, bensì diviene uno strumento in grado di stimolare la ridefinizione dei tradizionali modelli organizzativi e gestionali, per consentire un migliore sfruttamento delle opportunità offerte dalle nuove tecnologie.

In questo contesto la transazione in modalità e-commerce diventa solo un tassello del sistema complessivo di e-business. Il focus sull'e-commerce vero e proprio è troppo settoriale per cogliere le implicazioni complessive del cambiamento avvenuto.

L'e-commerce è un canale di promozione e distribuzione complementare ai canali tradizionali, uno strumento per dare visibilità alla propria offerta all'interno della rete, che permette ai clienti di acquistare i beni e servizi prodotti dall'impresa mediante transazioni on-line.

Per commercio elettronico, si deve intendere un sottosistema dell'e-business, un componente chiave e una soluzione interna a una strategia online, poiché il commercio è l'anima del business, ma non è affatto un suo sinonimo<sup>143</sup>.

L'e-business è la trasformazione dei processi di business attraverso l'uso delle tecnologie internet e strumenti di tecnologia digitale, applicando una trasformazione alle operazioni e alla strategia aziendale.

Ciò che contraddistingue l'e-business è la volontà di rivoluzionare il proprio sistema organizzativo, accostando progressivamente il proprio business al mondo online, tanto da avviare e condurre un'organizzazione di natura digitale.

Questo è ciò che spesso accade negli scenari competitivi odierni, dove molte imprese, con modi e tempi diversi, intraprendono un processo di innovazione dei modelli di business facendoli divenire modelli di e-business.

Una volta che l'azienda ha deciso di competere sul web, dovrà seguire alcune direzioni di sviluppo. Anzitutto, per giungere alla scelta del modello di business è opportuno capire qual è il progetto strategico alla base delle attività da svolgere per rendere l'organizzazione operativa ed efficiente.

Le competenze e le attività richieste per la concretizzazione della *e-business strategy* coinvolgono ogni ambito aziendale, fra cui riveste un ruolo fondamentale: il web design, tecnologia, marketing, gestione, logistica e la sfera legale.

---

<sup>143</sup> BARTELT & LAMERSDORF (2001), *A Multi-Criteria Taxonomy Of Business Models In Electronic Commerce*, Welcome 2001, LNCS 2232, pp. 193-205.

L'azienda quindi deve avere in mente una precisa strategia: il progetto per l'implementazione di un e-business generalmente nasce dopo una analisi dettagliata della concorrenza e degli obiettivi prefissati per il medio lungo periodo.

L'approccio primario da seguire per chi è attivo online è quello di assicurare il corretto svolgimento dell'intero processo di acquisto, realizzando siti web e sistemi che l'utente riesca a utilizzare agevolmente<sup>144</sup>.

Nel valutare la semplicità e la velocità del processo di acquisto è necessario inoltre considerare il *device* utilizzato, ovvero prendere tutti gli accorgimenti necessari per far sì che il cliente possa finalizzare l'acquisto in modo sicuro e senza attrito anche da dispositivi mobili.

Inoltre, durante l'intero processo di acquisto da qualsiasi dispositivo, è condizione necessaria che il consumatore sia tutelato in termini di rispetto della privacy, evitando l'obbligo di registrazione o la vendita dei dati personali.

Un ulteriore componente chiave che concorre al successo sul web è il *delivery service*. I tempi di consegna dei prodotti, sono considerati un fattore critico fondamentale nella valutazione durante il processo di acquisto da parte dell'*online shopper*.

L'obiettivo imprescindibile delle aziende è quello di proporre un modello che soddisfi le richieste del cliente in termini di efficacia di consegna, caratterizzato dalla rapidità e dal costo.

Qualora il prodotto consegnato non sia conforme alle richieste o aspettative del *web shopper*, è necessario garantire il reso dell'articolo e il rimborso al cliente. I migliori siti offrono una politica di ritorno della merce più vantaggiosa.

Precedentemente la direttrice di ricerca si è focalizzata sugli aspetti strategici e organizzativi che rendono potenzialmente di successo o determinano il fallimento di un'azienda digitale.

Allo scopo di garantire la realizzazione di un buon progetto di tesi, si ritiene utile presentare alcune variabili chiave su cui un *online player* può far leva, al fine di ottenere profitto sul web.

Per le aziende operanti nel *luxury fashion e-commerce* la prima leva fondamentale è offrire un assortimento tale da rendere superfluo il *browsing* su altri siti analoghi.

---

<sup>144</sup> Vinay Kumar Assistant Professor S. B. Patil Institute of Management, A study of factors affecting online buying behavior: a conceptual model, 2015. Fonte: Social science research network.

Tuttavia, è essenziale avere in assortimento prodotti che si possono trovare esclusivamente sul sito, come ad esempio i prodotti di designer emergenti o produzioni create ad hoc per il canale digitale.

In particolare, la credibilità del marchio appare uno dei principali fattori di differenziazione dalla concorrenza. Ciò significa che la forza di un'azienda sta nell'attrarre i migliori marchi sulla propria piattaforma online.

Questo è realizzabile solo attraverso l'abilità del *retailer* di mettere in evidenza nel canale digitale le caratteristiche del marchio senza sminuirne l'immagine e di rendere l'esperienza di shopping unica e speciale per ogni individuo.

A tal scopo, si è deciso di analizzare i principali *retailer online* della moda e del lusso:

- Yoox;
- Net-a-Porter;
- Luisa Via Roma;
- Zalando;
- Asos.

Federico Marchetti fondatore e amministratore delegato di Yoox, può essere definito il pioniere dell'e-commerce in Italia e modello di riferimento per chi opera nel settore del *luxury fashion e-commerce*. La società ha iniziato l'attività vera e propria nel 2000 con l'apertura del negozio *multibrand yoox.com*.

Net-a-Porter fondata da Natalie Massenet nel giugno 2000, si è affermata come la destinazione online leader mondiale della moda di lusso femminile.

L'azienda si presenta nello stile di una rivista di moda, famoso per la sua incomparabile selezione che conta oltre 300 brand leader a livello globale, tra cui Saint Laurent, Isabel Marant, Alexander McQueen, Givenchy, Valentino, Dolce & Gabbana, Gucci e Stella McCartney.

Zalando, azienda di e-commerce nata a Berlino nell'ottobre 2008, è uno dei principali *e-taylor* d'Europa nel settore *fashion*.

L'attività vera e propria sul web ha inizio nel 2009, la quale prevedeva esclusivamente la vendita di scarpe di un numero ridotto di brand. Dopo quattro anni l'azienda tratta più di 150.000 prodotti e oltre 1.500 brand, tra cui articoli maschili e femminili e non solo scarpe ma anche accessori, abbigliamento e sport.

Asos.com è un sito di e-commerce di portata globale dedicato alla moda, con base nel Regno Unito. È diventato rapidamente un venditore al dettaglio di successo

online offrendo una grande quantità di prodotti e marchi autonomi, globali e locali, tra cui il marchio Asos.

L'obiettivo attuale di Asos è quello di divenire la meta numero uno del *fashion* per un pubblico giovane. Per raggiungere tale fine asos.com si basa su quattro variabili strategiche: offrire *fashion* a prezzi ottimi, siti web *mobile responsive*, contenuti sempre aggiornati e una *shopping experience* che coinvolga totalmente il consumatore.

L'intero campione di indagine non presenta modelli di business precedenti, operando esclusivamente online. Luisa Via Roma rappresenta l'eccezione, poiché è nata come punto vendita *luxury multibrand*, dotata di una collocazione centrale nel cuore della città di Firenze.

Luisa Via Roma vanta una lunga storia nel commercio dell'abbigliamento di alta moda e di accessori di lusso. Sin dagli inizi costituisce un rivenditore di abbigliamento, scarpe e accessori per l'uomo e per la donna dei più noti marchi della moda. Da piccolo *multibrand* di Firenze è diventato uno *store* online di portata mondiale, mantenendo inalterato l'altissimo profilo del consumatore cui si rivolge.

Da tale analisi, è stato possibile effettuare alcune riflessioni riguardo la reale panoramica delle possibili strategie attualmente implementate dalle aziende operanti online e l'origine del consolidamento nel mercato.

Il secondo capitolo ha come oggetto la metodologia del lavoro. Si è deciso di procedere analizzando le prestazioni dei *corporate webiste*, le strategie digitali e le performance online.

Per analizzare i diversi siti web è stata utilizzata la *web analysis*. Il concetto di *web analysis* fa riferimento alla raccolta, analisi e reporting di dati e informazioni allo scopo di comprendere e ottimizzare l'utilizzo del web in chiave commerciale. Inoltre, fornisce puntuali misurazioni riguardo la redditività dell'attività online: metriche di tracciamento e i principali indicatori di performance.

La raccolta dati è stata possibile attraverso piattaforme online che utilizzano algoritmi specializzati e un elevato flusso di dati per misurare e classificare i siti web. Per rendere l'analisi dei *player* online più rigorosa è stato realizzato, inoltre, uno studio dei documenti ufficiali aziendali: relazioni degli amministratori, dati di bilancio e annual report.

Per analizzare le aziende, viene utilizzato un modello di riferimento, il quale prevede un framework di gestione dell'e-business. Il modello fornisce delle linee-

guida da seguire per aiutare il management a prendere adeguate decisioni strategiche sul web, evidenziando i fattori critici di successo.

In aggiunta, si è deciso di servirsi di un *paper* specifico, il quale evidenzia i rischi potenzialmente legati agli ambienti virtuali. Un primo aspetto riguarda l'affidabilità del *player*, la quale influisce sull'intera transazione online<sup>145</sup>. Emerge che il timore è connesso al possibile furto dei dati delle carte di credito o nella violazione dei diritti sulla privacy. Gli autori sostengono che la sicurezza sul web è il principale fattore di crescita delle vendite al dettaglio.

Un altro aspetto essenziale evidenziato nell'articolo, fa riferimento all'infrastruttura tecnologica. Ogni fase del processo di transazione online, richiede ai consumatori di interagire con i siti web e utilizzare le tecnologie di internet. Gli autori ritengono che la convenienza e facilità d'uso del digitale, sia correlata positivamente all'intenzione d'acquisto.

A tal scopo, sono state utilizzate le variabili chiave di successo evidenziate dagli autori per l'analisi degli *e-taylor*, in linea peraltro con i risultati degli studi teorici sul tema effettuati nel primo capitolo.

Si è deciso di servirsi di tali modelli di riferimento, approfondendo alcuni aspetti, al fine di far emergere l'*e-business strategy* di successo nel comparto del lusso e della moda.

Il terzo capitolo ha come oggetto specificatamente il focus sui risultati della ricerca. Dall'analisi dei modelli competitivi di successo delle principali aziende operanti nel comparto *luxury fashion e-commerce*, è stato possibile fornire un quadro realistico delle pratiche manageriali.

Da tale analisi, si è potuto comprendere la sostanziale interdipendenza tra digitale e *retail* nell'attuale contesto competitivo, e sulla base dei risultati ottenuti, è stato possibile fornire alcuni spunti sulle possibili opportunità e sfide manageriali che si prospettano alle imprese attive nel *marketspace*.

---

145 L'articolo si riferisce anche all'impossibilità oggettiva di controllare in modo diretto tutte le fasi della transazione.

## BIBLIOGRAFIA

Armando Branchini, segretario generale di Altagamma, cit.

Asos – Annual report 2013.

Asos Annual report 2015.

Asos Results center. Fonte: asos.com

Asos Results & Report. Fonte: asos.com

Audiweb, 2016.

Bain, primavera 2016.

BARTELT & LAMERSDORF (2001), *A Multi-Criteria Taxonomy Of Business Models In Electronic Commerce*, Welcome 2001, LNCS 2232, pp. 193-205.

BritORA, 2014.

Busacca & Associati, *Modelli e strumenti per eccellere*

C. Tartaglione - F. Gallante - M. Ricchetti, *La distribuzione commerciale*, cit., pp. 20

Casaleggio Associati – E-commerce 2016.

Casaleggio e Associati 2016.

Comunicato stampa - Fusione tra Yoox Group e Net-a-Porter Group, 31 marzo 2015, pp 2. Fonte:

[www.yoox.com](http://www.yoox.com).

Comunicato stampa - Fusione tra Yoox Group e Net-a-Porter Group, 31 marzo 2015, pp 3. Fonte:

[www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Comunicato stampa – Finanza “Zalando a gonfie vele nel primo trimestre 2015”, pp 2-4.

Comunicato stampa – *Fusione tra Yoox e Net a Porter Group*. Fonte: [www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Comunicato stampa - *Zalando introduce nuovi servizi per migliorare l'esperienza di acquisto dei propri clienti*. Fonte: [www.zalando.it](http://www.zalando.it)

Conferscenti, 2016.

Documenti ufficiali Yoox, dati consolidati relativi al 31 marzo 2016, pp 2.

Documento ufficiale Yoox Net a Porter - *Full year result*.

E. Hobsbawm, *L'età degli estremi. Discutendo con Hobsbawm del secolo breve*, Roma, Carocci, 1998.

E-Commerce Consumer Behaviour Report, 2015.

EconomyUp.it – Sharing economy.



Econsultancy, 2014.

eMarketer, 2015.

Emarketer, 2016.

European B2C E-commerce Report 2016

Fast forward to 2020 – Visione strategica . Fonte: documenti ufficiali Yoox Net a Porter, pp 11.

Fonte Il Sole 24 Ore, Luisa Via Roma cresce con il web

Forrester Research 2016

*Fortune Character Group 2015*

Franco Angeli – Industria e distribuzione.

Franzosi, *Luxlook negozia accessori on line*, Mark-up, Marzo 2001.

<http://help.yoox.com/system/selfservice>

<http://help.yoox.com/system/web/custom/hp/homepage/homepage.jsp?confId=1093>

<http://www.asosplc.com/corporate-responsibility.aspx>

<http://www.asosplc.com/corporate-responsibility/about-our-report.aspx>

<http://www.asosplc.com/corporate-responsibility/fashion-with-integrity.aspx>

<http://www.asosplc.com/corporate-responsibility/our-business.aspx>

<http://www.asosplc.com/corporate-responsibility/our-business/our-people.aspx>

<http://www.asosplc.com/corporate-responsibility/our-community.aspx>

<http://www.asosplc.com/how-we-do-it.aspx>

<http://www.asosplc.com/our-ambition-and-strategy.aspx>

[http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=comm\\_privacy](http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=comm_privacy)

[http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=comm\\_cookie](http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=comm_cookie)

[http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=lvr\\_about](http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=lvr_about)

[http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=return\\_title](http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=return_title)

[http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=shop\\_ord\\_pay](http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=shop_ord_pay)

<http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=shipment>

[http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=site\\_term](http://www.luisaviaroma.com/ContactUs.aspx?Language=IT&Section=site_term)

<http://www.luisaviaroma.com/home.aspx?lang=IT>

<http://www.ynap.com/it/>

<http://www.ynap.com/it/pages/governance/modello-di-governance/>

<http://www.ynap.com/pages/investor-relations/financial-data/>

<http://www.ynap.com/pages/investor-relations/results-centre/>

<http://www.ynap.com/pages/investor-relations/ynap-at-a-glance/>

<http://www.yoox.com/help/orders>

<http://www.yooxgroup.com/pages/investor-relations/yoox-on-the-stock-market/ipo/>

<https://corporate.zalando.com/>

<https://corporate.zalando.com/en/corporate-governance>

<https://corporate.zalando.com/en/ir>

<https://secure.yoox.com/it/myoox>

[https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html/ref=footer\\_lgrt?ie=UTF8&nodeId=20149595](https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html/ref=footer_lgrt?ie=UTF8&nodeId=20149595)

0

[https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html/ref=footer\\_payment?ie=UTF8&nodeId=2012](https://www.amazon.it/gp/help/customer/display.html/ref=footer_payment?ie=UTF8&nodeId=2012)

39010

[https://www.amazon.it/gp/orc/returns/homepage.html/ref=orc\\_surl\\_ret\\_hp?fg=1](https://www.amazon.it/gp/orc/returns/homepage.html/ref=orc_surl_ret_hp?fg=1)

<https://www.zalando.it/glossario-di-moda/>

<https://www.zalando.it/lp-ons-all-garanzia/>

<https://www.zalando.it/uomo-fashion-agenda/>

<https://www.zalando.it/zalando-cgv/>

<https://www.zalando.it/zalando-informativa-sulla-privacy/>

<https://www.zalando.it/zalando-informazioni-legali/>

Il sole 24 Ore – Moda 24 – *L'e-commerce cresce trainato da innovazione, offerta e prezzi. Boom del "luxury" all'estero, 2016.*

Il Sole 24 Ore – Moda ed E-commerce, 2016.

Il sole 24 Ore, Moda 24,6 luglio 2016.

L'e-commerce è in grandissima crescita, 25 gennaio 2010, all'indirizzo:

<http://tech.fanpage.it/federico-marchetti-yoox-e-la-quotazione-in-borsa-le-commerce-e-in-grandissima-crescita/>

Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal Marketplace al Market-Space

Martin Lindstrom, 2001, cit.

Multiscreen UX Principles. Fonte: Google scholar.

Nielsen ,2016.

Nielsen global brand survey, aprile 2016.

Nielsen, 2016 <http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/CS-connected-commerce.html>

Nielsen, 2016. Fonte : <http://www.nielsen.com/it/it/press-room/2016/CS-connected-commerce.html>

Osservatori.net – digital innovation, 2016.

Osservatorio e-commerce b2c del Politecnico di Milano, quindicesima edizione, 6 luglio 2016.

P. Kotler, G. Armstrong, Principi di marketing, Pearson, 2010, p.577.

Pagina LinkedIn del gruppo Kering <https://it.linkedin.com/company/kering>

Pambianco news – *luxury&fashion*.

Patrick J.S. Tan, Ravi S. Sharma e Yin-Leng Theng - *Int. J. Electronic Business, Vol. 7, No. 5,*

2009. Fonte: Social Science Research Network (SSRN).

Paul A. Pavlou, *Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the*

*Technology Acceptance Model*, 2016. Fonte: SSRN.

PORTER, MICHAEL E. “*Competitive Advantage*” The Free Press, New York, 1985, pp 36-48.

Progetto di Bilancio di Esercizio e Bilancio Consolidato 2009, Yoox- Relazione finanziaria 2009.

Progetto di Bilancio di Esercizio e Bilancio Consolidato 2010, Yoox- Relazione finanziaria 2010.

Progetto di Bilancio di Esercizio e Bilancio Consolidato 2011, Yoox- Relazione finanziaria 2011.

Rapporto annuale al 31 dicembre 2013.

Rapporto annuale al 31 dicembre 2014, Gruppo Yoox.

Rapporto annuale al 31 dicembre 2014, Relazione degli amministratori, pp 66.

Rapporto annuale al 31 dicembre 2014, *Relazione degli amministratori* , pp 67-68. [www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Relazione degli amministratori – documento ufficiale, pp 68-69 [www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Relazione degli amministratori 2009, pp 4, [www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Relazione degli amministratori 2016, documento ufficiale pp 60. [www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Resoconto finanziario per il primo trimestre relativo al 31 marzo 2016, Yoox Net-A-Porter Group,

pp 4.

Rings e Van de Ven (1994)

Roberto Liscia, presidente Netcomm , cit.

Statistiche Report- *Cittadini, imprese e ICT* anno 2015. Fonte: Istat

*The Zalando Code* - annual report 2014, pp 107-108.

Thompson et al., 2009.

Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2016, documento ufficiale Yoox Net-A-Porter.

Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2016, pp 2.

True-Luxury Global Consumer Insight”, BCG - Fondazione Altagamma, 22 gennaio 2015.

Vietri D., Cappellotto G. 2011.

Vinay Kumar Assistant Professor S. B. Patil Institute of Management, A study of factors affecting Online buying behavior: a conceptual model, 2015. Fonte: Social science research network.

Visione strategica, 6 luglio 2016, Yoox Net-a-Porter Group, pp 10.

Visione strategica Ynap – Fast forward to 2020, pp 105-110.

Visione strategica Ynap – Fast Forward to 2020, pp 20-21.

Visione strategica Ynap – Fast Forward to 2020, pp 38-40.

Visione strategica Ynap – Fast Forward to 2020, pp 63.

Visione strategica Ynap – Fast Forward to 2020, pp 68-70.

Visione strategica Ynap – Fast Forward to 2020, pp 75-77.

West, 2014.

Wind J.,Mahajan V, Digital marketing, SYMPHONYA Emerging Issues in Management, n. 1

[www.analisidigitali.com](http://www.analisidigitali.com)

[www.alexa.com](http://www.alexa.com)

[www.semrush.com](http://www.semrush.com)

[www.urlm.it](http://www.urlm.it)

[www.usabile.it](http://www.usabile.it)

[www.WooRank.com](http://www.WooRank.com)

[www.zalando.it](http://www.zalando.it) - annual report

Yichuan Wang , Does social interaction affect consumer decisions on social commerce sites, 2015.

Fonte: Social science research network (SSRN)

Yoox Group- risultati finanziari al 31 dicembre 2012 . Fonte: [www.yoox.com](http://www.yoox.com)

Yoox Group, Rapporto annual al 31 dicembre 2013, pp 57-59

Zalando, Comunicato stampa – Press release- Finanza.