



Dipartimento di Impresa e Management
Cattedra di Economia e Gestione delle Imprese

**NUOVE PIATTAFORME E CANALI
DISTRIBUTIVI NELL'ERA DIGITALE:
INNOVAZIONE E MULTICANALITÀ**

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Lara Emma

Matr. 190961

ANNO ACCADEMICO 2016/2017

INDICE

➤ INTRODUZIONE	4
➤ CAPITOLO 1: I canali distributivi nella fashion industry	7
1.1 La distribuzione come leva strategica fondamentale	7
1.1.1 I canali distributivi: caratteristiche generali	8
1.2 La definizione delle politiche distributive	10
1.3 L'importanza della <i>total customer experience</i>	12
1.4 La definizione della strategia distributiva: retail, wholesale e Web-based	16
1.4.1 I format distributivi della fashion industry	21
1.4.1.1 I canali diretti	22
1.4.1.2 I canali indiretti	25
1.5 Evoluzione e innovazione digitale della distribuzione: l'avvento dell'e-commerce	28
1.5.1 L'e-commerce	32
1.5.2 L'e-commerce e i suoi dati	37
➤ CAPITOLO 2: Strategie distributive ed evoluzione nell'era 2.0	42
2.1 Il cliente al centro del mondo	42
2.2 Il modello multicanale	46
2.3 Politiche distributive multicanale	51
2.4 Lo sviluppo di un canale di e-retail	53
2.4.1 Progettazione e implementazione del canale digitale	54
2.5 Un passaggio strategico "obbligato": strategie <i>Single-channel</i> , <i>Multi-channel</i> , <i>Cross-channel</i> e <i>Omni-channel</i>	59
2.6 La personalità social della moda	66

➤ CAPITOLO 3: Uno sguardo al futuro del luxury fashion e-commerce: da YOOX a YOOX NET-A-PORTER Group	81
3.1 YOOX: Una rivoluzione tutta italiana	81
3.1.1 Le origini del pioniere del luxury e-commerce	81
3.1.2 Uno sviluppo inarrestabile	87
3.2 YNAP: Un’espansione senza confini	89
3.2.1 La fusione di due colossi del luxury fashion e-commerce	89
3.2.2 Un business model “ <i>best-in-class</i> ”	91
3.3 Le linee di business	96
3.3.1 Le origini	96
3.3.2 Le business lines di Yoox Net-A-Porter Group	100
3.4 YNAP: il lusso “a portata di mano”	102
3.4.1 Tra tecnologia, innovazione e omni-canalità	102
3.4.2 Yoox Net-A-Porter: una <i>mobile company</i>	107
3.4.3 NEXT ERA: una nuova era per il luxury retail	109
3.5 YNAP: sinonimo di lusso e sostenibilità	112
➤ BIBLIOGRAFIA	117
➤ ARTICOLI	119
➤ SITOGRAFIA	120

INTRODUZIONE

“Il modo migliore per prevedere il futuro della moda è quello di crearlo”.

(Natalie Massenet)

Moda non significa solo creatività, ma anche innovazione. Innovazione in termini di generazione di valore e coinvolgimento emozionale del cliente in tutte le fasi della *customer journey*. Date queste evidenze è fondamentale la gestione dell'esperienza d'acquisto attraverso i canali distributivi a disposizione, scelti sulla base di caratteristiche *firm specific* e costruiti su misura per rispondere alle esigenze del cliente.

I grandi brand dimostrano come una gestione diretta del retail sia uno strumento strategico non solo commerciale, ma soprattutto adatto allo sviluppo e al sostegno delle politiche di brand management.

Le potenzialità del canale diretto, integrato a quello indiretto e all'introduzione delle nuove tecnologie sono la base su cui si sviluppa la seguente trattazione che mira a dimostrare come una strategia integrata, *“omni-channel”*, permetta di creare un'offerta commerciale più completa e di raggiungere più facilmente il target di riferimento concentrandosi sulla creazione di una *“customer experience”* unica e coinvolgente che si concentra su tutto il contesto esterno al prodotto, servizi, punto vendita, tecnologia interattiva con il cliente, atmosfera, piuttosto che sul mero prodotto in sé. Tutti questi elementi creano un'offerta ricca di valore simbolico, che rafforza la *brand image*, con l'obiettivo di trasformarsi in un maggior valore percepito dal consumatore, e in modo da influenzarne le scelte d'acquisto.

L'obiettivo primario è quello di stare al passo con le nuove tecnologie e di creare un'azienda *“customer-centric”* in grado di sfruttare tutti i punti di contatto con il cliente.

Oggetto della trattazione è l'analisi del sistema distributivo nella fashion industry e delle dinamiche evolutive che hanno portato all'introduzione di nuovi format distributivi e alla modifica dei precedenti sulla base delle innovazioni introdotte nel settore e a livello tecnologico con l'obiettivo di dimostrare che è possibile garantire una *luxury customer experience* che abbia tutti i connotati del lusso anche attraverso una shopping experience virtuale, ma in grado di *“lasciare il segno”*.

Esempio pratico di tale fine raggiunto è il caso Yoox Net-A-Porter che da outlet on-

line (Yoox), nato nel 2000 dall'idea di Federico Marchetti, diventa un colosso del luxury e-retail.

Nello sviluppo di queste tematiche, la tesi si articola in tre capitoli.

Nel primo capitolo vengono affrontate le tematiche relative alla scelta del canale distributivo e alla definizione delle conseguenti politiche, ponendo l'attenzione sulle criticità che riguardano la scelta del canale in relazione ai fattori *firm specific* (posizionamento del brand, caratteristiche del prodotto, settore di appartenenza, obiettivi strategici). Emerge un legame fondamentale tra coerenza strategica e gestione commerciale e distributiva che sfocia in un'analisi più dettagliata delle strategie *retail*, *wholesale* e *Web-based*, della loro evoluzione, con focus sui diversi format distributivi e un'analisi della funzione comunicativa. Si sottolinea la rivoluzione dei tradizionali ruoli di produttore e consumatore parlando di "*prosuming*" (dalla fusione di "*producing*" e "*consuming*") poiché sono gli stessi consumatori che indirizzano la realizzazione dei nuovi prodotti essendo portatori di idee e spunti per l'innovazione. L'ultima parte del capitolo si concentra sull'introduzione dell'e-commerce e su come questo abbia modificato le dinamiche distributive tradizionali e apportato ulteriori vantaggi in termini economici e relazionali sia alle imprese che ai clienti.

Il secondo capitolo vuole porre l'attenzione sull'evoluzione delle strategie distributive e su come il segreto del successo odierno consiste nel creare un modello di business "*customer-centric*" in perpetua relazione con il consumatore finale. Questo implica la creazione di un *retail concept* distintivo che faciliti il posizionamento del brand e che dia luogo ad esperienze di acquisto dinamiche coinvolgenti attraverso tutti i mezzi a disposizione. Per poter raggiungere tale fine è necessario effettuare un passaggio evolutivo da una strategia *single-channel*, *multi-channel* e *cross-channel*, per poter arrivare ad una perfetta integrazione, comunicazione e coordinamento tra i diversi canali distributivi e implementare una strategia *omni-channel*. La priorità è garantire la soddisfazione del cliente concentrandosi sulle loro esigenze e prendendo spunto dai loro feedback per un miglioramento continuo.

La seconda parte del capitolo si focalizza sullo sviluppo di un canale di e-retail, presentando i diversi modelli di *digital channel* ed effettua un'analisi dell'aspetto "social" della moda, come le potenzialità dei social network vengono sfruttate come veri e propri canali di vendita e promozione e che ormai sono strumento imprescindibile per le aziende del settore *Fashion Luxury*.

Infine, il terzo e ultimo capitolo si concentra sul caso Yoox Net-A-Porter e su come questa società, nata dalla fusione di Yoox e Net-A-Porter, rispettivamente colossi nel settore del fashion luxury e-retail, abbia apportato innovazioni significative.

Il segreto di Marchetti (fondatore di Yoox nel 2000) fu quello di saper integrare due mondi diametralmente opposti: la moda e il lusso, per l'élite, e Internet, un'innovazione, in quegli anni, accessibile a tutti e quindi per le masse. Marchetti va controcorrente sperimentando un approccio alla vendita totalmente nuovo, privo di punto vendita fisico e che poteva rappresentare uno scoglio per la mancanza di fisicità dell'esperienza d'acquisto a cui si era abituati.

Date le evidenze (il gruppo è presente in circa 180 Paesi e fattura 1,9 miliardi di ricavi netti annui), tutte queste criticità sono state ampiamente superate e il gruppo mira, oggi, a creare un'offerta *omni-channel*, completa e di nicchia, adattabile a qualunque esigenza. Le innovazioni apportate dal gruppo riguardano strategie distributive, nuovi servizi unici ed esclusivi quali “*See now, buy now*” che consente di acquistare direttamente le collezioni viste in passerella dal proprio smartphone, partnership con grandi nomi della moda e lo sviluppo di un nuovo approccio “*Mobile-centric*” che sfrutta tutti i dispositivi mobili e che consente di effettuare acquisti in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento ed evidenziando l'importanza di una *total customer experience* generata attraverso tutti i *touch points* con il cliente.

“*Fashion is timeless*” è il motto di Federico Marchetti, ma è vero che la moda deve continuamente adattarsi al divenire delle esigenze, dei gusti e soprattutto delle tecnologie che ci offre la nostra realtà.

Il segreto è non fermarsi: innovazione, innovazione e innovazione, offrire ciò che i clienti non si aspettano e renderlo una necessità, rendere il lusso “a portata di mano”.

CAPITOLO 1: I canali distributivi nella fashion industry

1.1 La distribuzione come leva strategica fondamentale

La distribuzione è una delle leve fondamentali per la creazione di una forte *brand identity* di un'azienda e deve essere necessariamente coerente con l'immagine del marchio.

In tutti i settori, ma specialmente in quello della moda, la strategia distributiva deve essere focalizzata sul cliente. Non a caso, “*La moda inizia e finisce con il consumatore*”, ha un obiettivo primario da conseguire: rispondere alle esigenze del consumatore e soddisfare le sue esigenze. Ciò implica continua innovazione e creatività anche nell'utilizzo di nuove strategie distributive in quanto, come leva fondamentale, è in grado di generare valore per l'azienda e per il cliente stesso.¹

L'impresa deve identificare quale miglior modalità adottare: canali diretti o indiretti (a seconda che il marchio del prodotto coincida con l'insegna o meno) oppure una strategia multicanale che si basa su un *framework* di canali utilizzati dal consumatore lungo il processo di acquisto, caratterizzato da una massima coerenza tra differenti canali di relazione on-line ed off-line.

Prova dell'importanza del canale distributivo nella fashion industry è che i brand di alta moda scelgono le “*fashion district*” universalmente conosciute delle città per localizzare i loro punti vendita, proprio perché le funzioni di comunicazione e marketing emozionale non sono una peculiarità dell'esperienza *in-store*, ma si propagano anche all'esterno e risulta essere fondamentale la *location* prescelta.²

“*Il valore simbolico attribuito al punto vendita in una determinata location è un segnale di appartenenza ad una selezione ristretta di marchi che contano a livello globale ed ha lo scopo di rappresentare credibilità sul mercato, in un settore in continuo cambiamento. Quindi, il punto vendita attentamente collocato è prima di tutto un investimento in comunicazione e marketing prima ancora che commerciale*” (Cietta, 2006).³

¹ Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Milano Franco Angeli, 2015

² Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M., in collaborazione con HermèsLab, s.l., *La distribuzione commerciale nella moda*, 2011 p.16. www.aresduezero.it

³ *Ibidem.*

La moda dunque si concentra in aree specializzate con un forte valore segnaletico: a Milano, ad esempio, si ritrova il lusso nelle strade intorno a via Montenapoleone, le catene a basso e medio prezzo nelle centrali Corso Vittorio Emanuele e via Torino, la moda giovanile in zona Ticinese/Navigli, gli showrooms in Zona Tortona.⁴

In sintesi si possono ricondurre a tre gli elementi del PDV che conferiscono valore immateriale al prodotto: progettazione, allestimento e localizzazione che costituiscono una percentuale tra l'11% e il 15,5% del prezzo di vendita ovvero del valore acquistato dal cliente.⁵

“Il negozio è da considerarsi “the moment of truth”, il momento culminante e supremo nel quale la strategia di marca si materializza. Il successo delle aziende della moda e del lusso si è realizzato grazie alla qualità del loro prodotto, alla loro innovazione, alla loro cura dei dettagli, ma si è consolidato grazie alla coerente e alla sapiente realizzazione della rete distributiva”. (Domenico de Sole, Presidente del Gruppo Gucci per dieci anni, tra il 1995 e il 2004)⁶.

Con gli anni la dinamica evolutiva dei canali distributivi e l'avvento delle nuove tecnologie hanno cambiato la struttura della rete tradizionale, inserendo nuovi format e modificando la struttura di quelli già presenti per meglio adeguarsi alle nuove esigenze di aziende e clienti, sebbene le logiche di base siano rimaste invariate poiché alla base deve essere presente un'attenta analisi del business di impresa e una profonda *customer consciousness*.

1.1.1 I canali distributivi: caratteristiche generali

La distribuzione (Placement) è una delle 4P del marketing mix estremamente importante in quanto rappresenta un complesso di attività necessarie a far giungere, anche attraverso passaggi intermedi, un prodotto al consumatore finale.

⁴ Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M., in collaborazione con HermèsLab, s.l., *La distribuzione commerciale nella moda*, 2011, p.17, www.aresduezero.it

⁵ *Ibidem*.

⁶ Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M., in collaborazione con HermèsLab, s.l., *La distribuzione commerciale nella moda*, 2011, p.17, www.aresduezero.it

“Un canale di distribuzione è costituito da un insieme di istituzioni indipendenti che svolgono il complesso di attività necessarie per trasferire un prodotto e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore” (Kotler,2004) ⁷

La distribuzione avviene tramite la cosiddetta “channel management” vale a dire la gestione dei canali distributivi, copertura del mercato, dei magazzini, della logistica. Ogni canale distributivo risulta essere un sistema di più parti collegate e interdipendenti, coordinatamente operanti verso finalità comuni che, se opportunamente sfruttate, possono consentire all’intero sistema di acquisire posizioni di vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza.

Analizzando la struttura dei canali distributivi si individuano:

- **canali distributivi diretti:** il destinatario dei beni e/o servizi è l’utente finale, fra produttore e acquirente non vi è alcun intermediario, tale struttura permette al produttore di avere un controllo totale sulla distribuzione ed è molto costosa.
- **canali distributivi indiretti:** destinatari dei prodotti e/o servizi sono le aziende che lo utilizzano per rivenderlo ad altre aziende o che lo rivenderanno al consumatore finale o ad altre aziende, di conseguenza fra produttore e acquirente finale vi sono uno o più intermediari (canale corto o lungo).
 - Canale corto o distribuzione al dettaglio (*Retail*): sola intermediazione del dettagliante che acquista dal produttore e vende al consumatore.
 - Canale lungo o distribuzione all’ingrosso (*wholesale*): comprende tutte le attività connesse alla vendita di beni e servizi a soggetti che, a loro volta, li rivendono o li impiegano in un processo produttivo. Si caratterizza per la presenza del grossista che differisce dal dettagliante sotto molti aspetti: evita al produttore tutti i costi di contatto con i singoli dettaglianti e semplifica la sua gestione commerciale, inoltre le transazioni con i grossisti sono di maggiore entità e le loro attività si estendono su un’area commerciale di maggiore ampiezza.

A seconda dell’analisi di diversi fattori si prediligerà una struttura di canale piuttosto che un’altra (*Figura 1.1*).

⁷ Elena Cedrola (2014-2015) – Il marketing mix: i canali distributivi, Corso di marketing e marketing internazionale, Università degli studi di Macerata, inedito.

Figura 1.1- Caratteristiche struttura canali distributivi

Fattori	Canale Diretto	Canale Indiretto
Valore unitario del prodotto	Alto margine di contribuzione	Basso margine di contribuzione
Natura del bene (ingombro)	Limitato	Elevato
Natura del bene (deperibilità)	Bassa	Alta
Frequenza di acquisto	Bassa (beni durevoli)	Alta (beni di consumo immediato)
Complessità del prodotto e servizio richiesto	Alta (beni problematici)	Bassa (beni di consumo)
Unità di prodotto vendute	Poche (beni industriali)	Molte (beni di largo consumo)
Concentrazione domanda	Elevata (pochi clienti potenziali)	Bassa (molti clienti potenziali)
Rischio operativo e finanziario Elevato	Basso	
Capacità manageriali	Elevate	Elevate
Controllo della domanda-prestigio	Elevato	Basso

Fonte: Le politiche distributive delle imprese industriali

1.2 La definizione delle politiche distributive

Una saggia scelta dei canali distributivi da utilizzare è necessaria per perseguire obiettivi di efficacia (raggiungimento obiettivo prefissato e coerenza con la strategia aziendale) ed efficienza (minori costi ed ottimizzazione delle risorse).

La definizione delle politiche distributive di un'impresa si basa su un'analisi preliminare di:

- fattori esterni (condizioni ambientali, segmento target, caratteristiche della concorrenza, caratteristiche degli intermediari);
- fattori interni (caratteristiche del prodotto, situazione economico-finanziaria, competenze interne, etc.).⁸

Le conseguenti conclusioni saranno determinanti al fine di procedere con la scelta dei canali distributivi da adottare che si articola in tre decisioni iniziali:

1. stabilire il livello di controllo desiderato sul mercato e la relativa tipologia di contatto (canale diretto o indiretto);
2. definire la copertura distributiva desiderata e l'intensità della distribuzione (intensiva, selettiva, esclusiva)
3. definire il costo totale della distribuzione e considerare la flessibilità del canale.

La valutazione delle differenti alternative avviene attraverso strumenti sia quantitativi (economico - finanziari) che qualitativi in modo da poter tenere sotto controllo la

⁸anon., Politiche distributive, www.biotech.uniba.it

massima coerenza con la pianificazione aziendale. A partire dalle analisi di natura economico – finanziaria si innestano le valutazioni di tipo qualitativo che tiene conto della variabilità dei gusti del mercato, dei vari mutamenti nei modelli di consumo, etc. Da non sottovalutare che le scelte distributive possono inoltre essere guidate da necessità di tipo promozionale, di notorietà, prestigio o differenziazione.

Considerando il grado di copertura desiderato, possono essere utilizzati tre indicatori:

1) **La copertura numerica (%)**:⁹

$$CN = \frac{\text{Num. di PDV in cui è in vendita la marca X del prodotto Y}}{\text{Num. di PDV in cui sono in vendita i prodotti Y}}$$

2) **La copertura ponderata (%)** valuta anche *qualitativamente* la presenza dei prodotti dell'azienda nei PDV ad alta quota di mercato¹⁰:

$$CP = \frac{\text{Vendite dei PDV in cui è in vendita la marca X del prodotto Y}}{\text{Vendite totali dei PDV in cui sono in vendita i prodotti Y}}$$

3) **Indice di penetrazione del mercato o "Quota trattanti"**:

$$QT = \frac{\text{Vendite del prodotto Y da parte dell'impresa}}{\text{Vendite dei PDV in cui è in vendita la marca X del prodotto Y}}$$

La quota di mercato per un determinato prodotto indica la capacità concorrenziale dell'impresa e, sul versante qualitativo, rappresenta la capacità di attrazione e mantenimento delle preferenze. Può essere calcolata a volume (in termini di volumi di vendita) o a valore (in termini di fatturato):

$$\begin{aligned} QM \text{ a volume} &= \frac{\text{Vendite del prodotto Y da parte dell'impresa}}{\text{Vendite totali dei PDV in cui sono in vendita i prodotti Y}} \\ &= \text{Copertura ponderata (CP)} \times \text{Indice di Penetrazione (QT)} \end{aligned}$$

⁹ Mario Liguori, Marketing operativo: distribuzione, www.google.it

¹⁰ *Ibidem*.

Le forme di copertura del mercato differiscono per tipologia di prodotto e politica di copertura a seconda della pressione distributiva che il produttore vuole esercitare (Figura 1.2).

Figura 1.2 – Matrice di posizionamento

		POLITICHE		
		Intensiva	Selettiva	Esclusiva
CANALI	Diretto	I n t e r n e t t o		Speciality goods
	Breve		Shopping goods	
	Lungo	Convenience goods		

Fonte: Mario Liguori, Marketing operativo: distribuzione

1.3 L'importanza della *total customer experience*

Nel complesso scenario della fashion industry, le variabili aumentano, i confini perdono la loro importanza, gli attori si mescolano e i rapporti tra imprese e consumatori diventano sempre più dinamici e si solidificano a favore del consumatore che diventa il soggetto principale del sistema del valore.

L'experiential marketing è un approccio che si focalizza sulla gestione della *customer experience* e si basa sull'idea che *le esperienze effettuate dai clienti rappresentano la forma più evoluta di generazione di valore e di coinvolgimento* (Pine e Gilmore, 1999), nell'economia postmoderna, il consumatore ha una forte capacità di autodeterminare l'offerta (Morace, 2003).¹¹

Diventa parte integrante della *value proposition* la capacità di coinvolgere i consumatori attraverso fattori emozionali, sensoriali, relazionali che vengono a loro volta influenzati da elementi di contesto fisico, culturale e sociale.

¹¹ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.26.

Secondo questo approccio Schmitt parla di *holistic experience*, in base alla quale si riesce a creare un'esperienza che annette tutti i sensi.¹²

L'idea alla base è che la creazione del valore si realizzi attraverso una un'esperienza totale generata attraverso lo sfruttamento di una molteplicità di canali di contatto con i consumatori, la cosiddetta “*total customer experience*” (Berry, Carbone e Haeckel, 2002).¹³

Bisogna sottolineare che l'utilizzo delle nuove tecnologie e delle nuove piattaforme Web hanno permesso la realizzazione della cosiddetta “co-creazione del valore” attraverso la *customerization* che consente la personalizzazione dell'offerta guidata dal cliente ampliando la possibilità di differenziazione della stessa impresa (Ricotta, 2009).¹⁴

Tutte queste novità hanno portato ad una rivoluzione dei tradizionali ruoli di produttore e consumatore. Si parla infatti di “*prosuming*” (Arvin Tofler, 1980), dalla fusione di “*producing*” e “*consuming*”, in quanto sono gli utenti stessi ad indirizzare la realizzazione dei nuovi prodotti portando a legare imprescindibilmente i due ruoli.¹⁵ Non è una semplice comunicazione di tipo unidirezionale, le nuove piattaforme hanno trasformato la comunicazione in dialogo, facilitando la formazione di vere e proprie digital community che condividono pensieri, opinioni e interessi influenzandosi a vicenda.

I fattori relazionali assumono un'importanza strategica nell'affermazione dei brand del fashion. Negli anni Novanta si è verificata un'espansione delle strategie di “*vertical branding*” (Ravazzoni e Petruzzellis, 2004) con processi di integrazione verticale che hanno portato all'apertura di store al fine di detenere un maggior controllo diretto¹⁶. Con il passare del tempo, è aumentata anche la periodicità dello shopping e si assistette alla creazione di nuovi format distributivi quali: *factory outlet*, *temporary store*, *concept store*, *corner in shop*, *flagship store*. Tali format hanno permesso l'affermarsi di modelli plurifunzionali confermando il concetto di *experiential shopping*.

¹² A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.27.

¹³ *Ibidem*.

¹⁴ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.29.

¹⁵ *Ivi*, p.27.

¹⁶ *Ivi*, p.31.

È stato infatti coniato il termine “*retailtainment*” che mette in luce la priorità della funzione di intrattenimento rispetto alla mera vendita in shop¹⁷.

Negli ultimi anni la presenza di nuove tecnologie presenti negli stores stessi e le nuove piattaforme Web-based di *e-commerce*¹⁸, *m-commerce*¹⁹, *marketplace*²⁰ hanno generato un aumento dei punti di contatto con la clientela, generando nuove opportunità e aumentando sempre più la complessità della gestione di un modello multicanale da parte del marketing management.

La gestione dei canali distributivi è un elemento fondamentale che comporta delle scelte dalle quali possono dipendere il successo o il fallimento dell’impresa.

Il mondo della moda si avvale del *retail* come vettore strategico per l’affermazione del proprio vantaggio competitivo, è una delle occasioni di intrattenimento che il consumatore si concede (*retailtainment*). Il retail è il mezzo attraverso il quale la marca può esprimere il suo potenziale, la sua identità e suscitare emozioni e suggestioni nel consumatore; di conseguenza, la prima cosa da fare è definire qual è il ruolo del retail nella strategia della marca. A riguardo, è possibile identificare tre ruoli del retail nello sviluppo della marca:

1. aggiungere valore e profondità cognitiva alla marca;
2. creare valori emozionali aggiuntivi;
3. penetrare il target di riferimento e rafforzare la relazione.

La marca rappresenta l’identità, unica e irripetibile, di un’azienda sul mercato. È un simbolo distintivo o un nome che serve ad identificare i beni ed i servizi di un produttore e serve a differenziarlo da quello dei concorrenti (AMA).²¹

¹⁷ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.31

¹⁸ Commercio elettronico via Internet: insieme delle tecnologie e delle procedure mediante cui si realizza un meccanismo di acquisto diretto di beni e servizi su un sito Internet.

È un negozio online, con un numero di venditori assai ristretto (spesso uno solo) e categorie merceologiche attinenti o uniche. Di fatto molto simile ad un negozio fisico e l’intero processo è seguito dallo stesso marchand, di solito il “proprietario” dell’e-commerce (Lisa de Leonardis, *Marketplace: cos’è e come funzionano i più celebri*, www.4business.it)

¹⁹ Mobile commerce (commercio mobile) indica la capacità di gestire il commercio elettronico (e-commerce) attraverso l’uso di un dispositivo mobile come uno smartphone, un tablet, oppure un PDA connessi alla rete.

²⁰ Un “Marketplace” (in italiano “mercato”) è un sito/piattaforma internet dedicato alla compravendita di un prodotto o di un servizio. Mette a disposizione spazi virtuali al fine di mettere in relazione venditori e acquirenti consentendo loro di effettuare un’operazione commerciale nelle migliori condizioni, ponendosi nel ruolo di garante. Possono essere definiti:

- Orizzontali: scambio di prodotti e servizi di diverso genere (Esempio: Ebay);
- Verticali: commercio di una sola tipologia di prodotto.

(Eurostep)

²¹ Definizione del brand, *Glossario Marketing*, www.glossariomarketing.it

Lo scopo strategico della marca è quello di aumentare il valore dell'azienda e di produrre profitti attuali e futuri. Per questo motivo, è fondamentale per l'azienda attuare una corretta strategia di marca in quanto rappresenta la possibilità di aumentare il differenziale dai concorrenti e rafforzare il vantaggio competitivo sostenendo l'unicità della propria offerta e la possibilità di offrire il proprio prodotto a prezzi maggiorati traendone maggior profitto. La marca va inoltre esaminata sotto il punto di vista relazionale.

Il consumatore, inoltre, sceglierà quella che maggiormente lo rappresenta e che esaudisca i suoi desideri di comunicazione, diventando così anche uno strumento che permette di comunicare messaggi specifici (ostentazione, status sociale, etc.), ed ecco che entra in gioco la funzione relazionale della marca, importantissima nel mondo del lusso e della moda nella strategia retail in quanto trasferisce la stessa capacità relazionale al punto vendita, ed ecco che marchio e punto vendita si fondono in unico insieme.²²

I “big” della *fashion industry* concorrono proponendo ai consumatori un'offerta il cui vantaggio competitivo (*unique selling proposition*) deriva da una congiuntura di elementi di cui il prodotto è solo una parte e il resto è costituita da fattori immateriali quali simboli, cultura e servizi.²³ Per tali imprese, la distribuzione al dettaglio rappresenta anche il principale veicolo di informazioni dal consumatore all'impresa.

Il rischio nell'industria nella moda è rappresentato essenzialmente dall'estrema volatilità delle preferenze dei consumatori, “*si può affermare infatti che il consumo dei prodotti di moda, come tutti quelli ad alto contenuto immateriale e culturale, è soggettivo e non guidato da razionalità*” (Hesmondhalgh, 2002).²⁴

Lo scrittore William Goldman ha coniato l'espressione “*nobody knows*” con riferimento all'industria cinematografica hollywoodiana, ma calza benissimo anche con riferimento all'industria della moda in quanto descrive il problema che tali industrie devono affrontare circa la mancanza di elementi che permettano a priori di fare previsioni sul successo o sull'insuccesso²⁵.

²² *Ibidem*.

²³ Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M., in collaborazione con HermèsLab, s.l., *La distribuzione commerciale nella moda*, 2011, p.17, www.aresduezero.it

²⁴ *Ivi*, p.11.

²⁵ Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M., in collaborazione con HermèsLab, s.l., *La distribuzione commerciale nella moda*, 2011, p.12, www.aresduezero.it

Il successo dell'impresa dipende in gran parte dal consumatore e dalla capacità dell'impresa di condizionare le sue scelte d'acquisto. L'impresa di conseguenza agirà sulla domanda ex ante ed ex post. Dal lato ex ante cercando di attirare i consumatori all'interno dei propri punti vendita, dal lato ex post influenzando il comportamento del consumatore all'interno dello store stesso.

Attraverso la gestione di fattori fisici e non del punto vendita è di fatti possibile influenzare le dimensioni sensoriali dei clienti attraverso la creazione di ambienti stimolanti e coinvolgenti. Si parla sempre più di ruolo comunicativo del punto vendita in termini di "esperienzialità": i clienti acquistano una marca o una griffe sempre più per quello che accade in negozio e non perché abbiano idee chiare riguardo l'acquisto. Il punto vendita, in tale scenario, acquista grande strategicità perché rappresenta il luogo fisico nel quale il cliente può vivere un'esperienza reale identificandosi con la marca. Lo sviluppo del canale retail è stato, nel tempo, uno dei fattori di successo dei brand del lusso.

Il "*nobody knows problem*" e i costi degli elementi che aggiungono valore ai prodotti e influenzano il consumatore agendo sulle sue sfera sensoriale contribuiscono ad accrescere i prezzi applicati dai punti vendita e i relativi margini lordi.²⁶

1.4 La definizione della strategia distributiva: retail, wholesale e Web-based

Le imprese si concentrano sul controllo delle strategie di marketing mix su tutti i canali al fine di mantenere la corretta brand image in tutti i punti vendita diretti e indiretti attraverso la gestione di una coerente politica di marca e di insegna.

Affinché *brand identity* e *brand image* siano coerenti con la strategia multicanale adottata, l'impresa deve essere in grado di creare un'atmosfera distintiva e una serie di servizi ad hoc che allineano la comunicazione tra i diversi canali affinché creino nella mente del consumatore una visione univoca del brand. Per ottenere questo risultato le imprese cercano di adattare le politiche commerciali di marca, prodotto e punto vendita utilizzate nei canali diretti alle esigenze dei canali indiretti.

Generalmente la distribuzione attua strategie di diversificazione attraverso l'utilizzo di canali in franchising o di canali wholesale e la difficoltà maggiore consiste

²⁶ Ivi, p.14.

nell'allineare le politiche di distribuzione di tutti i canali e nella simmetria tra segmentazione industriale a monte e quella commerciale a valle.²⁷

Le imprese del settore Fashion & Luxury dovrebbero attuare sinergicamente la diversificazione delle strategie distributive considerando l'importanza e la strategicità di ciascuna alternativa in relazione al mercato di riferimento. Nel caso di Paesi emergenti, la presenza del brand attraverso un canale distributivo diretto e store di proprietà è fondamentale, in quanto il canale wholesale è ancora poco sviluppato e il canale diretto necessario per mantener l'idea di lusso "elitario". Diversamente, nei mercati più evoluti è necessario mantenere essere presenti attraverso canali diretti, ma è importante integrarli con lo sviluppo dei canali wholesale e soprattutto con la presenza on-line attraverso l'e-commerce.

Le fashion industry devono prestare particolar attenzione alla funzione comunicativa della strategia distributiva adottata in quanto la relazione con il cliente finale si instaura proprio attraverso una corrispondenza tra *brand identity*, *store image* e *brand image*, che influenzano il suo atteggiamento verso il brand e l'impresa e ne determinano le scelte d'acquisto.²⁸

In conclusione, risulta essere fondamentale individuare correttamente il target di riferimento al fine di identificare i consumatori e capire quale miglior strategia distributiva adottare (diretta, indiretta, *Web-based* o *multi-channel*) classificandoli sulla base di potenzialità differenti: età, livello d'istruzione, stile di vita, comportamento d'acquisto, preferenze di canale per poter meglio differenziarli sulla base della loro capacità di spesa.²⁹ Attraverso tutti gli strumenti di CRM e le ricerche di mercato è possibile delineare il profilo di un "*consumatore tipo*" che chiarirà anche il concetto di posizionamento della marca nella mente del consumatore, fondamentale per adottare le giuste strategie di marketing e distribuzione e per verificare se la direzione intrapresa dall'azienda è coerente la propria *mission*. Tutti questi strumenti non permettono di identificare *dove* il target di riferimento si trovi fisicamente per poter indirizzare l'azienda verso la giusta strategia distributiva attraverso i diversi canali (retail, wholesale e digitali) ed ottenere un controllo sul potenziale territoriale.

²⁸ Ibidem.

²⁹ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.56

Partendo da una segmentazione generica dei target identificati, si osserva come lo stile di vita consenta di individuare meglio il consumatore target e profilarlo e “tracciarlo” sul territorio³⁰. L’azienda potrà sfruttare il potenziale per area territoriale attraverso differenti canali distributivi la cui scelta dipenderà dal posizionamento del brand, dalla strategia aziendale e dal prodotto in questione.

I diversi approcci di analisi permettono di misurare lo *sfruttamento del potenziale territoriale* (vendite/potenziale della zona) e lo *sfruttamento del mercato* (vendite/potenziale) identificando le aree geografiche a cui assegnare una priorità di sviluppo geografico³¹. Questo approccio, secondo una prospettiva strategica, consente di:

- sviluppare una strategia retail funzionale;
- individuare le zone che necessitano di un incremento di canali distributivi;
- pianificare una strategia di distribuzione selettiva eliminando i punti vendita non strategici;
- identificare le condizioni sociali e demografiche dove che consentano l’integrazione di politiche distributive digitali o la sostituzione di quelle improduttive³².

Dal lato operativo si potranno:

- individuare le aree di conflitto tra canali;
- evidenziare le aree suscettibili all’utilizzo del canale on-line³³.

1. ADOZIONE STRATEGIA RETAIL

In tema di strategie di fashion retail bisogna evidenziare che sviluppo e gestione sono due tematiche differenti, ma la componente territoriale risulta comune ad entrambi.

Per quanto riguarda le scelte circa la formazione dei canali retail nel settore moda più adeguati, derivano da molte considerazioni, in particolare:

- strategia aziendale (diretto, partnership, franchising);
- posizionamento del marchio;
- la necessità di un controllo diretto sul consumatore³⁴.

³⁰ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.59

³¹ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.61.

³² *Ibidem*.

³³ *Ibidem*.

Per lo sviluppo di un canale retail di successo, in termini di punto vendita, è necessario individuare un *concept* e una *shopping experience* chiara in modo da svilupparlo in maniera coerente con gli obiettivi del brand. A seconda dei diversi fattori cambia la capillarità del retail.

Quindi, mappando la clientela target, identificando le “vie del lusso” delle città di riferimento, è possibile svolgere la ricerca di nuovi luoghi in modo coerente con il proprio mercato obiettivo, identificando coloro i quali potrebbero essere potenziali consumatori e valutando la location. Questi indicatori permettono di prevedere un conto economico prospettico del punto vendita, fondamentale per capire se la scelta della nuova apertura sia profittevole o meno³⁵.

Dal punto di vista della gestione, al fine di aumentare il traffico nei diversi canali devono considerare la quota di mercato servita da ciascun canale determinando un assortimento coerente con i potenziali clienti.

Gli indici territoriali, il potenziale di mercato, la percentuale di fatturato dei clienti fidelizzati, scontrino medio per stile di vita del consumatore, diventano fondamentali oltre ai *KPI (Key Performance Indicator)* per individuare immediatamente i punti di forza e di debolezza e le conseguenti aree di intervento di una rete retail.³⁶

2. ADOZIONE STRATEGIA WHOLESALE

Per quanto riguarda le strategie distributive *wholesale*, è fondamentale avere una visione chiara del posizionamento del brand del target di riferimento. L’obiettivo è quello di identificare il PDV multimarca da includere nella strategia che serva il giusto cluster di riferimento, abbia una posizione geografica coerente e che sia in grado di rafforzare l’immagine del brand.

Per poter conseguire tale obiettivo, l’impresa deve adottare una strategia distributiva selettiva (coerente con il suo posizionamento) e focalizzarsi su un’analisi interna e una esterna che riguarda il punto vendita multimarca con il quale si vuole instaurare la relazione:

- **Analisi distribuzione geografica del marchio.** Si effettua un’attività di “georeferenziazione” mediante un software di GeoIntelligence che identifica i

³⁴ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.62.

³⁵ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.62.

³⁶ *Ibidem*.

canali distributivi retail e wholesale attualmente a disposizione e la loro localizzazione geografica.³⁷

- **Analisi distribuzione wholesale.** Realizzare un database contenente tutti i dati sulla distribuzione wholesale in gradi di fornire informazioni su:
 - comportamento d'acquisto clienti;
 - concorrenza all'interno del punto vendita (Informazioni sui marchi trattati dal punto vendita per singola categoria merceologica);
 - calcolo quota di mercato all'interno dei singoli punti vendita.
 - attività di trade marketing adottate dal canale;
 - Profilo PDV wholesale (Insegna, metri quadri, servizi offerti, ecc.)³⁸.

Secondo i risultati ottenuti dall'analisi l'impresa adotterà una strategia coerente.

- **Sfruttamento potenziale di mercato.** Si utilizzano strumenti di *geomarketing* e *micromarketing* per identificare una matrice di sviluppo geografico del cliente target e si stiva una classifica di priorità di intervento per singola zona geografica identificandone le figure commerciali presenti nelle microaree in funzione della del potenziale e della quota di mercato.³⁹

L'utilizzo di un software di Business Intelligence che integra l'analisi territoriale è fondamentale per avere un controllo continuativo circa la gestione e le performance del marchio a livello territoriale ed adottare le opportune strategie operative.

3. ADOZIONE STRATEGIE WEB-BASED

Anche con riferimento all'adozione di strategie di e-commerce è possibile individuare geograficamente le aree che presentano un maggior potenziale di utenti Web, potendo pianificare attività di *direct e local marketing* mirate a invitare alla consultazione del canale di *e-commerce*.⁴⁰

Gli strumenti utilizzati:

- *Data Mining* e *Web Analysis* per l'analisi del comportamento d'acquisto del *on-line consumers*;

³⁷ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 64

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.65.

⁴⁰ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.67.

- i *social network* permettono di alimentare i dati, all'interno di questi è possibile individuare gli *opinion leader* che determinano una diffusione virale delle informazioni (*buzz*) e acquisire nuovi utenti;
- strumenti di *Sentiment Analysis* che permettono di individuare tempestivamente idee, commenti e impressioni, su *social network* e *blog* facilitando la valutazione del posizionamento del brand ed intervenire in tempo evitando che questi ledano la *Brand Image*.⁴¹

L'elemento distintivo di questo nuovo orientamento è l'aggiunta di una segmentazione di tipo relazionale (basata sulle referenze di un gruppo di *brand-addicted* ai loro pari) alla solita segmentazione socio-demografica e comportamentale.⁴²

Internet e vita reale si fondono e la comunicazione si espande sempre più diventando funzionale per i brand più innovativi che conquistano sempre più quota di mercato.

1.4.1 I format distributivi della fashion industry

La capacità di creare valore di un brand non dipende dai prodotti in sé, ma da un insieme di elementi immateriali che ne caratterizza il contesto in cui è inserito anche in termini di atmosfera fisica e simbolica. Elemento cardine è la *brand image*, alla quale contribuisce il canale distributivo utilizzato che diventa parte integrante dell'offerta. Il *visual merchandising* assume una funzione fondamentale in quanto permette di tramutare la sola esperienza di acquisto in una vera e propria *consumer experience* che permette di comunicare la cultura e l'immagine del brand attraverso una gestione strategica del punto vendita focalizzandosi sugli elementi distintivi del brand e rendendolo fonte di vantaggio competitivo. Il consumatore ricerca, non un prodotto, ma un'esperienza gratificante che si traduca in un momento di intrattenimento.

Nel tempo, le dinamiche evolutive del settore, i cambiamenti dei gusti e delle preferenze dei consumatori, hanno modificato anche la struttura della distribuzione, mantenendone le logiche di base, ma puntando sull'innovazione e integrando le nuove tecnologie. Analizzando in maniera dettagliata le modalità distributive si

⁴¹ Ivi, p.69.

⁴² A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.69.

distinguono diversi format a seconda che si tratti di canale diretto o indiretto con conseguenti vantaggi e svantaggi.

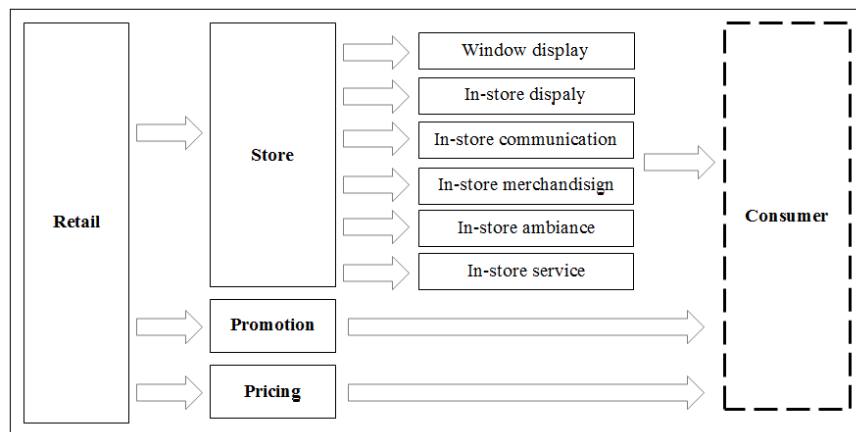
1.4.1.1 I canali diretti

Nel caso del canale diretto il produttore si impegna nella commercializzazione dei prodotti gestendo direttamente l'attività di vendita al cliente e presidiando tutte le leve di marketing mix in modo tale che la percezione della marca sia omogenea in tutti i mercati geografici in cui è presente. Questa strategia distributiva consente all'azienda di tenere sotto stretto controllo tutte le fasi distributive e le variabili di marketing mix (Figura 1.3). L'offerta del *monobrand* è fortemente identificata e si rivolge ai consumatori *brand addicted*.

Dall'utilizzo di tale politica distributiva derivano alcuni vantaggi quali:

- miglior flusso di informazioni circa l'andamento delle vendite, le rimanenze, le scorte;
- approfondita conoscenza del comportamento d'acquisto del consumatore;
- la possibilità di tenere sotto stretto controllo l'immagine dell'azienda attraverso l'applicazione di una strategia coerente e omogenea.

Figura 1.3 - Leve di marketing gestite dal brand attraverso il retail



Fonte: *Luxury Goods- Retail Convergence, Exane BNP*

Le stesse politiche di marketing, di fatti, diventano effettive su tutta la rete. Il PDV diventa luogo di intrattenimento e si necessita una gestione accurata di tutti gli aspetti che lo riguardano da parte del brand, servizio e cura del cliente di un determinato livello, layout interno ed esterno e cura dei dettagli, localizzazione geografica, atmosfera, tutto questo implica alti costi di gestione, ma sono necessari per instaurare

un alto livello di fiducia nel consumatore e trasformare l'acquisto in un'esperienza che coinvolga tutti i sensi.⁴³

Uno degli svantaggi da non sottovalutare è certamente l'alto costo da sostenere per la creazione della rete redistributiva e per il mantenimento del suo funzionamento.

Il format distributivo diretto più comune nel canale è il punto vendita monomarca che può essere analizzato sulla base della sua superficie di vendita:

- **Company-owned Store:** punti vendita a gestione diretta situati in punti strategici (vie dello shopping delle città più importanti, zone ad alto traffico internazionale). La gestione dei *DOS (Directly Operated Store)* richiede alti investimenti e alti costi di coordinamento, ma sono necessari per la creazione di una forte *brand image*. Il termine identifica il punto vendita di proprietà che si presenta secondo diverse declinazioni a seconda dell'obiettivo che il brand vuole raggiungere:
 - *Flagship store:* La localizzazione è un elemento distintivo di tale format utilizzato dai grandi marchi del lusso. Offrono un assortimento completo dei prodotti del brand e una selezione esclusiva. Tali punti vendita prevedono un personale ben formato e gestito direttamente. L'obiettivo primario da conseguire non è il profitto, ma rafforzare la *brand image*.
 - *Concept-store:* ha lo scopo di creare una *customer experience* indimenticabile coinvolgendo il consumatore a livello sensoriale ed emotivo. Il brand si concentra sul layout puntando sull'impatto visivo a discapito dell'offerta che attira l'attenzione in un secondo momento.
 - *Pop-up Store o Temporary Store:* elemento distintivo di tale format è la durata di aperture. Ha una dimensione ridotta rispetto agli altri e si tratta di una struttura mobile che ospita il lancio di un prodotto/collezione e ha durata limitata, per questo è collocate in zone ad alto traffico.
 - *Self-standing store:* negozi di media dimensione che si trovano in centri commerciali, aeroporti, hotel. Presentano una certa omogeneità in termini di layout e sono spesso in franchising.
 - *Guerrilla Store:* store di proprietà dell'azienda il cui elemento distintivo è la "non convenzionalità" in quanto offre prodotti in edizione limitata e per una

⁴³ A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2001.

durata limitata nel tempo, può assumere strutture e forme diverse a seconda del contesto di apertura e utilizza gli strumenti di *guerrilla marketing*⁴⁴.

- **Duty-Free Store:** Shop monomarca di proprietà dell'azienda produttrice situati in punti particolari che consentono l'applicazione di prezzi ridotti a causa delle agevolazioni fiscali che esentano da imposte locali e tasse. Sono caratterizzati da dimensioni ridotte e da un'offerta ristretta e si trovano in aree particolari dal punto di vista geografico e amministrativo, aeroportuali e sulle navi da crociera. La localizzazione in questi punti strategici li espongono in aree ad alto traffico commerciale e i brand devono puntare sulla *store image* per poter attrarre l'attenzione del consumatore.⁴⁵
- **Shop - in - shop e Corner:** punti vendita di dimensioni inferiori collocati all'interno di una struttura commerciale esterna (generalmente department store), si tratta di PDV di dimensioni ridotte. Trattano categorie di prodotto che costituiscono l'offerta essenziale del brand. Presentano il layout tipico del *company-owned store* che ne consente un'immediata riconoscibilità e il consumatore, grazie a tali spazi dedicati, riesce a percepire chiaramente il *brand identity*.
- **Commercio elettronico.** L'utilizzo del canale digitale è in continua espansione nel settore, specialmente come canale di integrazione per l'implementazione di una strategia *omni-channel*. Il canale digitale consente di eliminare l'intermediazione di soggetti terzi e di presentare un'offerta ricca e completa. Inoltre, l'utilizzo delle nuove tecnologie *Web-based* consentono di creare un'esperienza d'acquisto particolarmente significativa anche attraverso il canale virtuale.

Il *franchising* è una formula distributiva che consiste in una particolare configurazione di canale diretto, sebbene sia un canale ibrido consista in un contratto in cui il *franchisor* (affiliante) concede al *franchisee* (affiliato) il diritto di sfruttare brevetti, marchio, nome e insegna a lui appartenenti, dietro il pagamento di una somma di denaro e il franchisor si obbliga ad operare in linea con la strategia dell'insegna in termini di layout, progettazione, arredamento, materiale informativo, allestimenti,

⁴⁴ Classificazione tratta da B. DeBerry-Spence, A. Duhachek, R. V. Kozinets, K. Nuttavuthisit, J. F. Sherry, D. Storm, *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*, Journal of Retailing, 2002

⁴⁵ A. Foglio, *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Franco Angeli, Milano, 2001.

politiche commerciali al fine di gestire il cliente finale con una logica unica e raggiungendo più agevolmente gli obiettivi prefissati dall'azienda.⁴⁶ Si tratta di una situazione in cui produzione e commercializzazione rimangono due competenze distinte in mano a soggetti diversi e giuridicamente indipendenti, ma sotto una stretta integrazione a livello strategico e operativo in modo tale da far percepire un'unica brand image in tutti i PDV. Da un punto di vista dei costi, la formula del franchising risulta essere conveniente rispetto ai punti vendita monomarca di proprietà, tempi ridotti di creazione di punti vendita, minori rischi finanziari e minori costi di gestione e di sviluppo.⁴⁷ Dall'altro lato il franchising determina un maggior impegno in termini di strategie di comunicazione da parte del *franchisor* inoltre non è applicabile da tutte le aziende e in tutti i contesti, ma dipende da fattori *firm specific*, settore di appartenenza, importanza del brand e tipologia di prodotto.⁴⁸

1.4.1.2 I canali indiretti

Attraverso il canale distributivo indiretto l'impresa vende agli intermediari commerciali (soggetti industriali, commerciali, istituzionali o di altri enti aziendali professionali) che si occuperanno di commercializzare il prodotto. Tale format distributivo è in genere utilizzato dalle piccole imprese che non dispongono di ingenti risorse finanziarie per la creazione di un canale distributivo diretto. L'obiettivo è quello di trovare un equilibrio tra le politiche dei diversi soggetti coinvolti. L'utilizzo di tale modalità distributiva però apporta dei vantaggi in quanto le imprese potranno avvalersi dell'esperienza dei distributori e consente un risparmio di costi di gestione e una condivisione del rischio, ma dall'altro lato della medaglia l'impresa perde il controllo diretto sulle fasi distributive e sulla *brand image* percepita dal cliente finale. I format più comuni nel canale indiretto della fashion industry sono:

- **Multimarca indipendente:** ha rappresentato in passato il format distributivo più diffuso. Possono essere suddivisi secondo specializzazione per prodotto, location, layout e prezzo. Le vetrine di tali boutique veicolano le prime proposte della stagione e rappresentano un campionario dei prodotti che diventano *must-have* stagionali. I punti di forza di tale format possono essere ricondotti ai seguenti:

⁴⁶ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.41.

⁴⁷ G. Ravazzi, *Franchising? Sì però...*, Franco Angeli, Milano, 1996.

⁴⁸ G. Ravazzi, *Franchising? Sì però...*, Franco Angeli, Milano, 1996.

- diffusione sul mercato locale;
- conoscenza delle preferenze dei consumatori abituali;
- possibilità di selezione dei capi desiderati all'interno delle collezioni dei marchi trattati in modo da creare un'offerta personalizzata;
- ampia gamma di marchi trattati;
- consolidamento rapporto con i clienti⁴⁹.

Dall'altro lato della medaglia ci sono i costi di tali punti vendita che sono molto alti soprattutto in termini di comunicazione e localizzazione. Inoltre, la possibilità di selezionare la propria offerta rappresenta un rischio in quanto gli ordini vengono fatti diversi mesi prima dell'avvio della stagione di vendita. La possibilità di raccogliere informazioni e la loro gestione rappresentano un altro aspetto critico in quanto in genere si fondano su una conoscenza limitata al mercato locale e ciò, oggi, rappresenta un punto di debolezza dovuto al fatto che i consumatori hanno a disposizione una molteplicità di canali alternativi a disposizione che possono meglio rispondere alle loro esigenze sempre più globalizzate. Per questi motivi si è diffusa la pratica dei “flash intra-stagionali” aumentando la quota dei riassortimenti per piccoli lotti e il rinnovo degli ordini per meglio adeguarsi alle mutevoli esigenze dei consumatori.

Un ulteriore fattore di debolezza è la comunicazione del punto vendita in quanto se da un lato la vetrina ha un forte valore comunicazionale, dall'altro, il punto vendita deve coordinare il proprio valore comunicazionale con quello dei prodotti che offre. Per i produttori, il multimarca indipendente è un importante intermediatore con il consumatore finale, ma lo stesso commerciante non è obbligato a sottostare alle strategie di comunicazione di uno specifico brand che costituisce solo una parte del suo reddito.

- **Department store** (grandi magazzini): grande superficie di vendita e diverse categorie merceologiche. All'interno si trovano sia *private label* (marchio del distributore), generalmente venduti a prezzi inferiori, sia marchi industriali. È stato il primo canale ad introdurre il libero servizio. A seguito dello sviluppo delle nuove formule distributive, questa ha riscontrato alcune difficoltà a causa dei prezzi medio/alti.

⁴⁹Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M., in collaborazione con HermèsLab, s.l., *La distribuzione commerciale nella moda*, 2011, p.25, www.aresduezero.it

- **Grandi superfici specializzate:** sono differenti dai department store in quanto si focalizzano maggiormente sull'assortimento di pochi prodotti e si vede comunque coesistere la presenza di private label e prodotti di marca. Hanno solitamente un'ubicazione periferica.

Il loro punto di forza è la capacità di offrire un ottimo rapporto qualità/prezzo che risulta funzionale per tutto il nucleo familiare cercando di puntare sul risparmio della spesa familiare. Altro punto di forza è rappresentato dai servizi post-vendita (gestione dei resi, sartoria, etc.) grazie allo sfruttamento delle economie di scala dimensionali nell'offerta. Si ricorda nel segmento sportivo Decathlon il cui prezzo competitivo rappresenta un forte elemento di differenziazione dal canale indipendente. Nonostante i punti di forza non mancano i rischi in quanto, agendo sulla leva prezzo, vi è il rischio di banalizzare il prodotto e renderlo una commodity agli occhi del consumatore. Per evitare questo inconveniente, alcuni distributori (Zara, H&M, etc.) hanno puntato su una strategia di localizzazione centrale e su layout simili a quelli dei segmenti più alti. Questo mette in luce la volontà di conciliare, ancora una volta, esigenze opposte: il risparmio non si concilia con la location prestigiosa, la profondità di gamma e l'alto contenuto moda non sembra essere abbinato alle economie di scala sugli acquisti.⁵⁰

- **Stocchisti e Factory Outlet Center (FOC):** formule distributive che consentono l'assorbimento delle rimanenze aziendali delle stagioni passate. Bisogna fare un'ulteriore distinzione:
 - Lo stocchista si occupa di un assortimento multimarca.
 - Il Factory Outlet Centre: un nuovo centro dello shopping che consiste in un'aggregazione spaziale di molteplici punti vendita monomarca in località extraurbane, facilmente raggiungibili. Offrono diversi format legati al tempo libero e all'intrattenimento rivitalizzando l'idea della vendita diretta. Propongono un'offerta di medio-alto livello. Si tratta di prodotti *fuori stagione* che vengono messi in commercio con sconti promozionali che superano il 50%.
Tale *concept* vuole conciliare diverse pretese: valorizzare uno stock di prodotto invenduto e l'interesse del distributore a non avere delle perdite

⁵⁰ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.43.

conseguenti al basso costo di tale offerta in quanto, l'ubicazione dei factory outlet è decentrata e non deve interferire con i punti vendita cittadini. Tale format deve curare attentamente la *store image* che deve essere in grado di comunicare l'identità del marchio all'interno di un contesto altamente competitivo e ad alto livello di informazioni. Elemento caratterizzante è la brand experience che risulta essere più attrattiva e coinvolgente.

Spesso le aziende utilizzano tali canali distributivi per posizionarsi su fasce di prezzo più basse e non "inquinare" il brand.

Il factory outlet rappresenta l'esito di una fase di crescita del rischio sistemico di *mismatching*, ovvero l'incapacità di interpretare i segnali delle nuove tendenze, insito nella fashion industry. Una misura dell'aumento del rischio è rappresentato dall'aumento delle vendite in saldo che rappresenta una perdita di margine per il produttore. I saldi costituiscono un modo di applicare una politica di differenziazione dei prezzi e anche gli outlet rappresentano una perfetta occasione per abbassare il target di prezzo senza implicazioni negative sull'immagine.⁵¹

La crescita dei factory outlet però pone un problema circa la gestione della multicanalità nonostante siano collocati in zone extraurbane di collegamento tra vari territori, infatti i consumatori sono adesso disposti a percorrere anche grandi distanze pur di raggiungerli, non trattandosi più di un consumatore di "passaggio", ma un consumatore che viene fidelizzato non più dalla stessa insegna, ma dal luogo di acquisto. Si ha un "passaggio" di fedeltà dal marchio al luogo.⁵²

1.5 Evoluzione e innovazione digitale della distribuzione: l'avvento dell'e-commerce

Lo sviluppo dell'e-Commerce è stato un fenomeno sorprendente in termini di velocità di espansione nel mercato della moda. Inatteso a causa delle considerazioni riguardanti il punto vendita fisico. Il negozio è una fabbrica di valore immateriale, il luogo nel quale il prodotto assume un valore nettamente superiore a quello del prezzo del mero manufatto. Il marchio, gli arredi, il layout, l'accoglienza permettono il passaggio da

⁵¹ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.44.

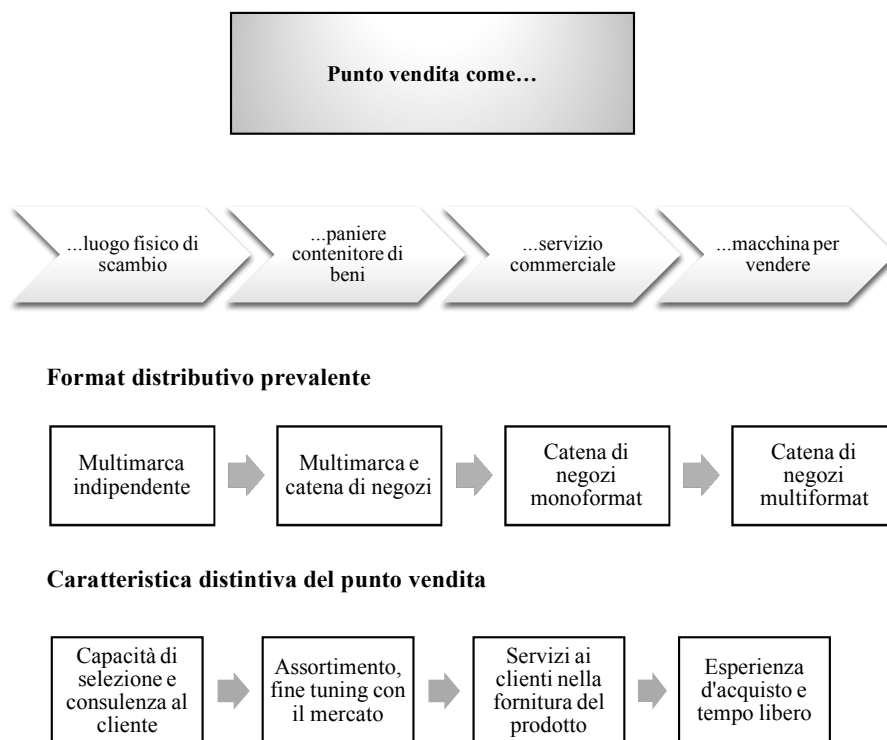
⁵² *Ivi*, p.46.

consumatore a cliente. Non si tratta più semplicemente di strumenti di distribuzione, ma il punto vendita ha subito un'evoluzione nel tempo circa il suo ruolo.⁵³

Tutto questo è evidente, specialmente per i brand di alta moda, passeggiando nelle principali vie dello shopping delle grandi città rendendosi conto di quanto le aziende investano per creare delle vere e proprie “macchine per vendere”. Sono cambiate nel tempo anche le competenze richieste e le caratteristiche distintive del punto vendita, si evidenzia anche come oggi la concentrazione di negozi di marca è nettamente superiore alla percentuale di consumo destinata al prodotto moda.⁵⁴

I vari format distributivi utilizzati nel *fashion retail* hanno subito un'evoluzione nel tempo possono essere comprese come una successione di generazioni di imprese. Uno specifico *business model* che determina l'organizzazione delle imprese con migliore redditività caratterizza ogni periodo. Anche le competenze presenti in ciascuna impresa variano al variare del modello di business e dell'adattamento al mercato (Figura 1.4).

Figura 1.4 – Trasformazione del ruolo del punto vendita della moda nel tempo



Fonte: Ricchetti e Cietta (2006) da *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, a cura di Giuseppe Iacobelli, Milano, Franco Angeli, 2011, p.48.

⁵³ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.47.

⁵⁴ *Ivi*, p.48.

Fino agli anni Ottanta (prima generazione) vi era una netta distinzione tra il sistema degli stilisti e quello industriale, le industrie erano aziende produttive con competenze fortemente industriali.

Dalla fine degli anni Ottanta (seconda generazione) si ha una prima svolta evolutiva che riguarda l'integrazione tra stilisti (creatività) e imprese industriali. Gli stilisti compresero che attraverso l'industria potevano estendere il loro mercato senza compromettere la loro attività creativa e l'industria capì che questo avrebbe portato a rendere un prodotto strettamente elitario ad uno di consumo più accessibile pur mantenendo quel senso di esclusività.

Alla fine degli anni Ottanta si ha lo sviluppo della terza generazione che porta le aziende della moda ad integrarsi con il sistema distributivo attraverso processi di integrazione a valle.

Negli anni Novanta si ha l'ascesa del punto vendita che riesce ad industrializzare la fase distributiva senza però banalizzare il prodotto. L'impresa diventa multifunzionale, non si tratta più di una semplice industria o di semplice distribuzione, ma diventa un fulcro di competenze.⁵⁵

Le aziende di quarta generazione sono quelle che si sono sviluppate negli anni Duemila; sono imprese che integrano tutte le competenze, da quelle creative a quelle distributive, della comunicazione, di marketing. La differenza sta nel fatto che adesso il prodotto è un contenitore di informazioni e tendenze. Tali imprese vengono definite "camaleonte" proprio perché dietro al mercato apparente del prodotto (abito), vi è quello in cui organizza la sua produzione. Nella moda non è possibile identificare un modello organizzativo ideale.⁵⁶

La multicanalità stessa, nel settore moda, è l'esito di una somma di input che dà un output incerto e imprevedibile. Mentre in molti settori modello produttivo e distributivo sono l'uno la conseguenza dell'altro, in questo settore le combinazioni possono essere infinite. Infatti, i prodotti di fascia più bassa dovrebbero essere distribuiti su ampie dimensioni e spazi a basso costo puntando a raggiungere grandi volumi e sfruttare le economie di scala, mentre i prodotti di fascia più alta dovrebbero puntare sull'esclusività con volumi più contenuti e alto valore immateriale. In realtà, i fenomeni sopra descritti in termini distributivi ribaltano tali logiche presentando da

⁵⁵ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.51.

⁵⁶ *Ivi*, p.52.

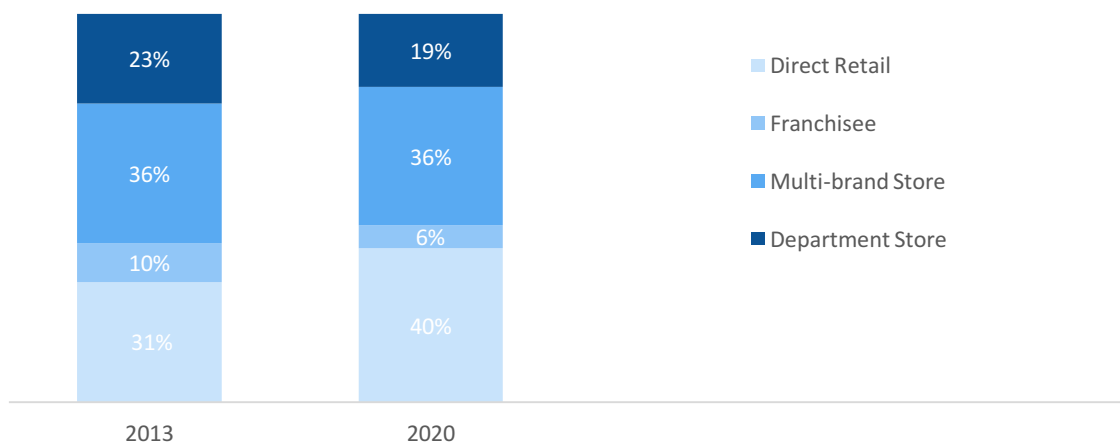
una parte le grandi superfici specializzate del fast fashion posizionate nei centri cittadini, dall'altra i factory outlet dei brand di alta moda.⁵⁷

Nel settore moda, infatti, la multicanalità è la miglior soluzione che permette di servirsi degli elementi distintivi dei diversi format distributivi a seconda delle caratteristiche del mercato di riferimento.

Le nuove strategie di sviluppo del retail devono essere studiate sulla base dei differenti mercati di destinazione; ad esempio, in Europa sono particolarmente importanti i punti vendita localizzati nelle zone centrali, mentre in Giappone, USA, Regno Unito rivestono una notevole importanza i department store e i monomarca.

La gestione integrata del canale online e fisico diventerà essenziale e la difesa del marchio sarà un fattore chiave per questa integrazione. La tendenza sarà quella di aumentare il numero dei Paesi in cui localizzare i punti vendita, piuttosto che aumentare il numero di questi dove sono già presenti (si prevede una crescita del 3,6% dei monomarca dai 12.500 nel 2013 ai 16.000 nel 2020⁵⁸) (Figura 1.5).

Figura 1.5– Personal Luxury Goods Market – Breakdown by Channel (%) Online & Physical



Fonte: Exane BNP Paribas, Altagamma

I brand di alta moda cresceranno grazie alla gestione integrata di canale digitale e tradizionale anche in store. Si vuole offrire un'esperienza complementare che risponda a quello che i consumatori desiderano dalle imprese di lusso.

⁵⁷ Ivi, p.54.

⁵⁸ Dati forniti da Exane BNP Paribas, Altagamma

1.5.1 L'e-commerce

Il commercio elettronico sta sempre più modificando le logiche di business e il rapporto tra le imprese e i clienti. Il mercato sta cambiando e grazie alle nuove tecnologie anche le piccole imprese possono svilupparsi a livello internazionale.

Internet sta creando un ecosistema sempre più sociale, dove il consumatore conterà sempre più e avrà sempre più potere e la sua esperienza in termini di prodotti e servizi sarà sempre più importante e confrontata con le versioni ufficiali, partecipa alla creazione del valore assumendo un ruolo centrale nel successo del Brand. Si parla di “democratizzazione” e di un fenomeno di maggiore parità tra impresa-cliente dovuto all’espansione del passaparola tramite i canali digitali.

Il commercio elettronico (*e-commerce*) si sviluppa negli anni Settanta, con la nascita dell’*Electronic Data Interchange (EDI)*, sistema che permetteva il trasferimento delle informazioni e dei documenti commerciali in formato elettronico. Questo era supportato da reti di telecomunicazione private, ma era molto costoso e rimase un’esclusività delle grandi imprese.⁵⁹

In seguito si passò al *Cybermercato* (1966), promosso dalla Rinascente e da altre case editrici, fu il primo negozio virtuale italiano che consentiva l’acquisto di libri, computer e altri articoli online.

Il punto di svolta si ebbe nel 1999 quando molte aziende iniziarono la loro attività online ed esplose il fenomeno del *Dot-com*, che permetteva alle aziende che si focalizzavano sul canale on-line di pervadere una buona fetta del mercato in rete.

Dal 2001, l’e-commerce cominciò a diffondersi in maniera esponenziale di anno in anno.

Il 2009, a seguito della grande crisi, è stato un anno importante in quanto ha spinto molte imprese alla completa riprogettazione della loro strategia Web.⁶⁰

Così molti brand hanno cominciato a vendere online e ad avvicinarsi ai social media, rendendosi conto di tutte le potenzialità di questo potente canale, ma anche delle conseguenti criticità. Una delle criticità da affrontare è quella dei conflitti di canale in cui il canale Web viene visto come un concorrente per i classici punti vendita, ecco perché è necessario attuare fin da subito una strategia multicanale sinergica.

⁵⁹ Bartolotti A. C., *Fashion e-commerce: prima e dopo*, Rivista dell’Università degli Studi di Milano, 2016

⁶⁰ *Ibidem*.

Il successo dell'e-commerce risulta collegato all'evoluzione dei comportamenti sociali: internazionalizzazione, globalizzazione di gusti, preferenze ed esigenze, maggiore mobilità e minore tempo libero hanno permesso l'esplosione dell'utilizzo dei canali on-line come soluzione immediata, comoda e internazionale.

Il commercio elettronico consente di rafforzare il presidio nei mercati geografici trovare nuovi profili di clienti con investimenti ridotti e tempi ristretti rispetto ai canali tradizionali che ormai, da soli, non sono più in grado di soddisfare le nuove esigenze.

Molti marchi di alta moda (Dolce&Gabbana, Louis Vuitton, Dior, Gucci e molti altri) hanno aperto la loro boutique on-line e molti hanno anche iniziato a vendere attraverso canali di vendite private (Privalia, BuyVip, ecc) che consentono di acquistare le merci a prezzi più vantaggiosi.

Il *fashion business* si fa sempre più digitale, grazie anche all'utilizzo del *mobile*, basta aprire un'applicazione sullo *smartphone* per avere a disposizione, in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento tutto ciò che si desidera, basta un *click*. Il fashion e-commerce è destinato ad affiancare in modo sempre più significativo i tradizionali metodi di shopping non solo per la sua immediatezza, ma perché diventa anche un motivo di svago per fuggire dalla routine pur no avendo abbastanza tempo a disposizione.

Mediante i canali digitali, i brand non solo danno la possibilità di acquistare i prodotti comodamente, ma affiancano il consumatore nella sua ricerca consigliando i look più in voga e creando nuovi bisogni. Di fatti, un'esperienza attraverso l'e-commerce è equiparabile ad un'esperienza in store. Non si parla più infatti di mera navigazione, ma di una vera e propria "esperienza digitale" con un personale qualificato e di supporto anche on-line. Ciò che cambia è solamente l'azione di scambio, in quanto la motivazione e la base della moda è costituita da cunei emotivi ricchi di significati.

"Lo schermo piatto ora parla, racconta, descrive, ispira, conduce all'acquisto tramite leve digitali coinvolgenti ed emozionali"⁶¹.

Possedere un sito e-commerce intuitivo e ben organizzato per un brand di moda è uno strumento essenziale per aumentare il rendimento on-line ed off-line aumentando anche il proprio introito dal mercato estero.

⁶¹ Rachele Balbi, *Fashion E-Commerce: un'esperienza coinvolgente sempre più necessaria*, www.tsw.it

Uno dei punti di forza del canale online è che non ci sono limitazioni dello spazio fisico di un canale fisico quindi lo store on-line ufficiale deve poter contenere tutti i prodotti disponibili della collezione.

Citando la “teoria della coda lunga”⁶² di Chris Anderson dimostrando come Internet sia riuscito a ribaltare le fondamenta dell’economia neoclassica ribaltandone alcuni fondamentali principi tra cui quello che afferma che “*la distribuzione delle vendite è regolata dal conflitto che nasce tra il bisogno illimitato dell’uomo e la scarsità delle risorse*”.

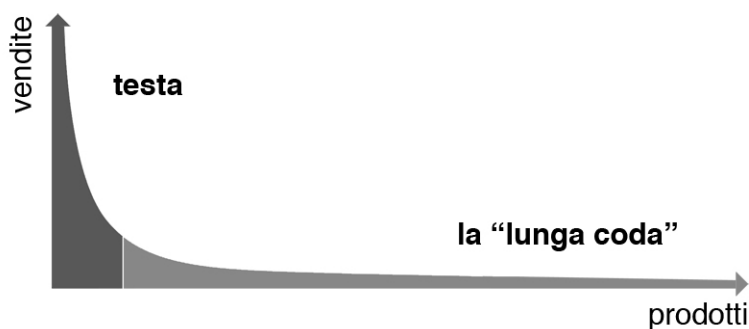
La teoria sostiene:

“Offrire una gamma di scelta quasi infinita di prodotti di nicchia ad un pubblico altrettanto illimitato (quello della rete) è dal punto di vista economico più attraente che mettere a disposizione degli acquirenti poche hit dal mercato sicuro”

In un punto vendita fisico tradizionale vi è la tendenza a presentare solo quei prodotti che garantiscono volumi di vendita significativi, invece nel canale on-line non vi è questa limitazione e si può garantire la massima varietà dell’offerta cercando di soddisfare anche le richieste più sofisticate e presentando prodotti delle scorse collezioni.

Il grafico mostra chiaramente che se sommati, i prodotti meno comuni (“scelte di nicchia”, posizionate alla destra del grafico) spazzano per quantità quelli più celebri (posizionati alla “**testa**” del grafico). (Figura 1.6)

Figura 1.6- La teoria della coda lunga



Fonte: www.mattiafrigeri.it

Per comprendere quanto sia realmente conveniente l’offerta di un prodotto, molti consumatori consultano i canali on-line prima di effettuare l’acquisto in negozio o

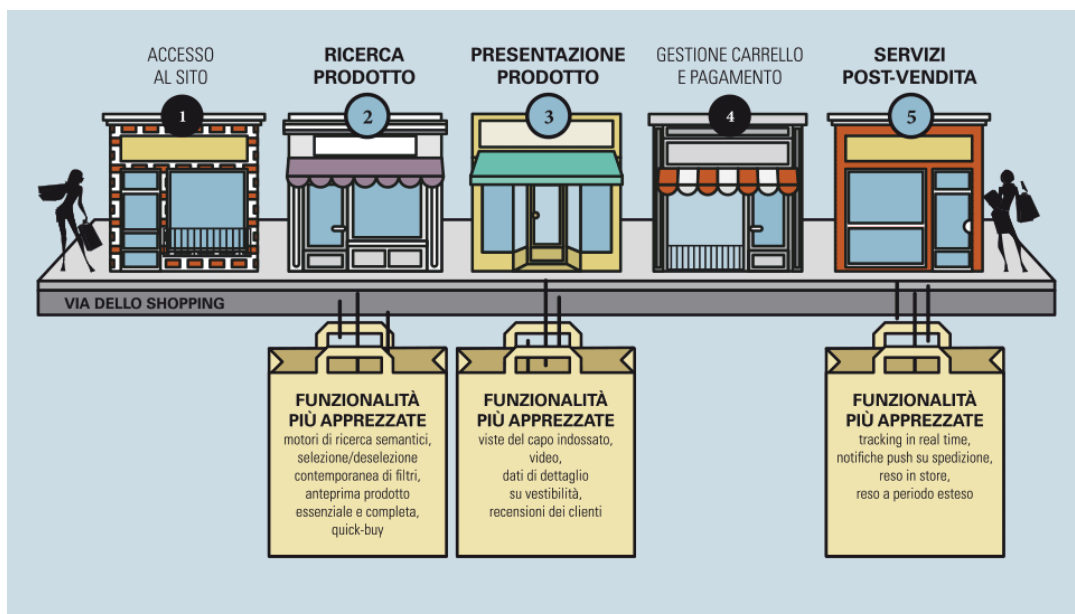
⁶² Anderson C., Traduzione di Susanna Bourlot, *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Torino, Codice, 2006

viceversa, facendo divenire il canale e-commerce un vero e proprio consulente all'acquisto. In questo caso il Web diventa un vero e proprio strumento di *infocommerce*, spingendo un numero sempre più alto di clienti a terminare l'acquisto in negozio dopo aver acquisito tutte le informazioni necessarie.⁶³

“Il consumatore online si sta evolvendo in un acquirente multicanale e multidevice che non concepisce la sua customer experience come un insieme strutturato di canali e strumenti, ma è alla ricerca di un unicum nel quale trovare coerenza e continuità durante la sua interazione con l'azienda” (Roberto Liscia, presidente Netcomm (Consorzio del Commercio Elettronico Italiano)).⁶⁴

Le aziende del settore moda hanno subito e continuano a subire un processo di continua evoluzione e trasformazione nel loro modello di vendite e dell'approccio al mercato, ciò di cui devono assumere consapevolezza è che adesso “l'essenza materica del prodotto si declina in una nuova esperienza sensoriale digitale” (Figura 1.7).

Figura 1.7 - le innovazioni nel Customer Journey



Fonte: Osservatorio e-Commerce B2C

L'e-commerce apporta numerosi vantaggi agli utenti e alle aziende del settore.

Dal lato degli utenti:

- la possibilità di avere una visione d'insieme e generale dei vari articoli;

⁶³ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.138.

⁶⁴ Rachele Balbi, *Fashion E-Commerce: un'esperienza coinvolgente sempre più necessaria*, www.tsw.it

- comodità di acquisto del prodotto senza recarsi nello store fisico;
- infatti l'*eFashion shopper* può acquistare dove, come e quando vuole grazie alla straordinaria capacità dello strumento digitale che consente un'esperienza d'acquisto senza vincoli;
- multimedialità dell'acquisto attraverso la possibilità di acquisire il prodotto attraverso diversi strumenti (*pc, smartphone, tablet, etc.*);
- il risparmio dell'azienda dovuto alla mancanza di infrastrutture fisiche per la creazione del canale on-line consente, generalmente, un conseguente risparmio sul prezzo dei prodotti venduti in tale piattaforma;
- possibilità di reperire prodotti non presenti in negozio o perché terminati o perché presenti solo on-line;
- sconti e promozioni dedicate agli acquirenti on-line inviati tramite *newsletter* dall'azienda ai propri clienti registrati e non tramite *mailing list*;
- la possibilità di confrontare i prezzi del prodotto presente in varie piattaforme al fine di trovare l'offerta più conveniente⁶⁵.

Dal lato delle imprese della fashion industry il digitale ha messo a disposizione strumenti per migliorare la competitività a livello internazionale, permettendo di migliorare l'offerta e la loyalty dei propri clienti, cercando di razionalizzare i costi e ottimizzando le infrastrutture. Infatti l'e-commerce consente loro:

- di raggiungere una maggior fetta di mercato grazie all'azione pervasiva della rete;
- di vendere tutti i giorni, ventiquattro ore su ventiquattro, impossibile da riprodurre attraverso il punto vendita fisico
- risparmio dovuto alla mancanza dell'infrastruttura fisica del punto vendita, dei dipendenti e intermediari.⁶⁶

Dall'altro lato della medaglia ci sono però gli svantaggi derivanti dall'acquisto on-line:

- mancanza di contatto fisico con il personale;
- diffidenza sulla sicurezza dei metodi di pagamento che molto spesso scoraggia i consumatori;
- maggiori tempi di attesa;

⁶⁵ Anna Chiara Bartolotti, *Fashion e-commerce: prima e dopo*, Rivista dell'Università degli Studi di Milano, 2016.

⁶⁶ *Ibidem*.

- costi di spedizione;
- l'impossibilità di poter "provare" il prodotto prima di acquistarlo (sebbene si stiano sempre più diffondendo servizi di reso gratuito).⁶⁷

1.5.2 L'e-commerce e i suoi dati

Il mercato e-commerce B2C in Italia ha generato un fatturato di **31,7 miliardi di Euro** nel 2016, crescendo complessivamente del **10%** rispetto al 2015 (*Figura 1.8*). Il fatturato e-commerce registra risultati positivi in tutti settori. Nella distribuzione dei fatturati si registra un andamento positivo in tutti i settori (*Figura 1.9*).

Secondo quanto riportato dall'*Osservatorio eCommerce B2C Netcomm Politecnico di Milano* in occasione dell'XI edizione del *Netcomm eCommerce forum*, l'e-commerce moda è cresciuto del **35%** rispetto al 2015. Le vendite di abbigliamento da siti italiani a consumatori italiani e stranieri sfiorano nel 2016 i 3 miliardi di euro⁶⁸.

Il settore moda ha presentato nel 2016 un tasso di crescita che rappresenta quasi il doppio dell'e-commerce totale. Si prevede una crescita del **+28%** nel 2017⁶⁹.

Sulla base dei dati raccolti risulta che quello della moda è il settore trainante dell'e-commerce, in grado di cogliere l'evoluzione dei comportamenti di consumo e sfruttare le nuove tecnologie.

Gli acquisti online del settore moda si distribuiscono tra abbigliamento femminile (**50%**), abbigliamento maschile (**40%**) e per bambini (**10%**). (*Figura 1.10*)

Secondo le rilevazioni dello studio, il web shopper italiani sono così segmentati (*Figura 1.11*):

- **il 46% effettuano** acquisti mass market sui siti dei grandi retailer italiani e internazionali e sui *marketplace* generalisti
- **il 36%** effettuano acquisti "luxury" realizzate sui siti delle grandi Dot-Com⁷⁰, delle vendite private, dei produttori high fashion del Made in Italy e delle boutique multibrand;

⁶⁷ Anna Chiara Bartolotti, *Fashion e-commerce: prima e dopo*, Rivista dell'Università degli Studi di Milano, 2016.

⁶⁸ Fonte: *Osservatorio eCommerce B2B Netcomm*

⁶⁹ Fonte: *Casaleggio Associati, 2017*

⁷⁰ *Dot-com: Impresa commerciale che opera prevalentemente o esclusivamente per via telematica. L'espressione è tratta dalla lettura inglese della locuzione '.com' dot «punto» e com, abbreviazione di commercial «commerciale», con la quale vengono contrassegnati gli indirizzi internet delle imprese che svolgono attività commerciale telematica.* (Dizionario di economia e finanza Treccani, 2012)

- **il 18%** acquisti di abbigliamento e accessori sportivi dei siti retailer specializzati, dei produttori e delle Dot Com generaliste.

I principali prodotti acquistati in rete risultano essere **capi di abbigliamento (55%)** (camicie, vestiti, jeans, pantaloni) e **accessori** (scarpe e borse o accessori di pelletteria) (45%).

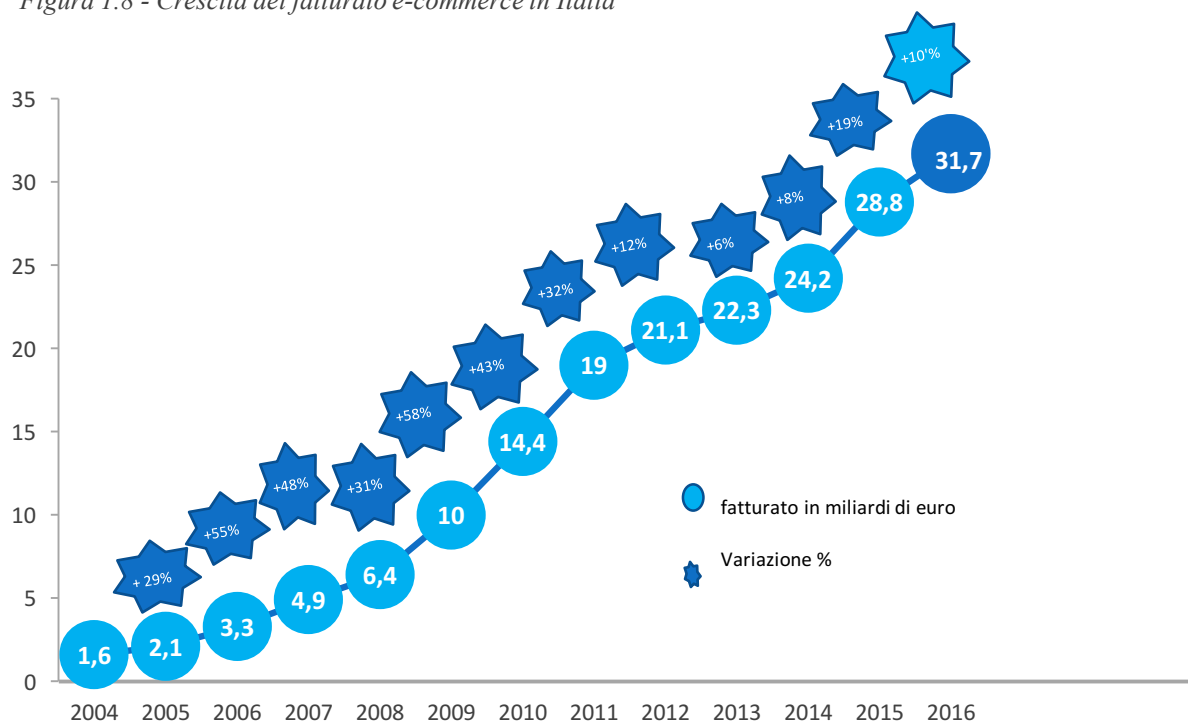
I punti vendita fisici e on-line hanno un ruolo fondamentale per i consumatori della *fashion industry*, infatti, sebbene sia aumentate le vendite on-line, si è registrato contemporaneamente un incremento delle transazioni nei negozi fisici a seguito delle informazioni raccolte online, secondo un fenomeno chiamato “*reverse showroom*”⁷¹.

Altro dato rilevante è il tipo di informazione cercata dagli utenti online, per il **40%** il prezzo, il **34%** gli orari di apertura e per il **26%** promozioni e sconti. (Figura 1.12).

Il **67%** degli acquisti online vengono effettuati tramite desktop, mentre sono in crescita le transazioni effettuate con dispositivi mobile.

Nel 2016 gli acquisti online nel settore fashion hanno raggiunto quota 33%. All'interno di questa percentuale gli smartphone primeggiano rispetto ai tablet: il 26% degli utenti preferisce utilizzare lo smartphone rispetto al 7% di coloro che utilizzano il tablet. (Figura 1.13).

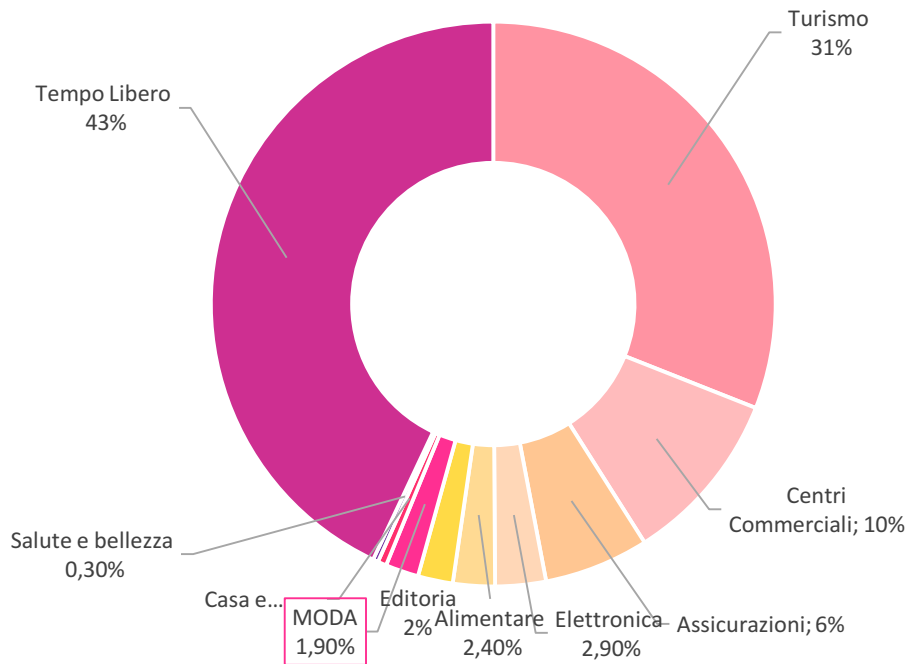
Figura 1.8 - Crescita del fatturato e-commerce in Italia



Fonte: Casaleggio Associati, 2017

⁷¹ Secondo uno studio condotto da Forrester Research, in Italia si verifica nel 37% dei casi.

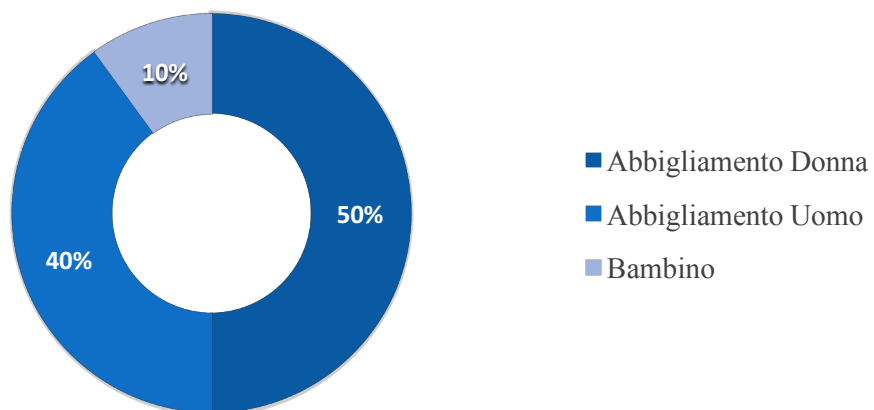
Figura 1.9 – La distribuzione del fatturato dell'e-commerce in Italia nel 2016



Fonte: Casaleggio Associati, 2017

Figura 1.10 – Acquisti on-line settore moda

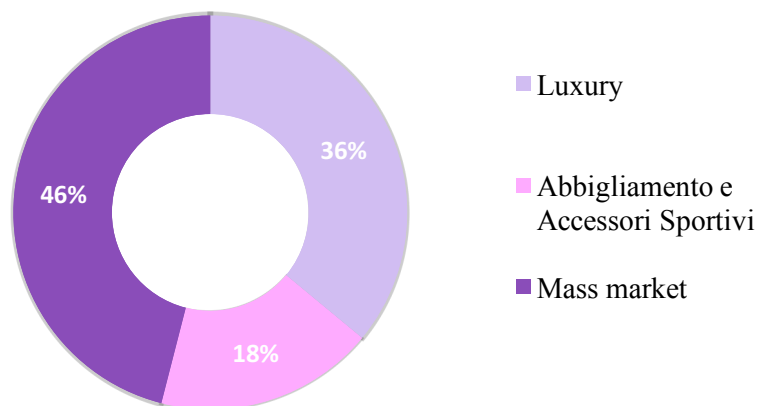
Cosa acquistano gli italiani



Fonte: dall'Osservatorio e-Commerce B2C Netcomm

Figura 1.11 – Tipologia di acquisti on-line settore moda

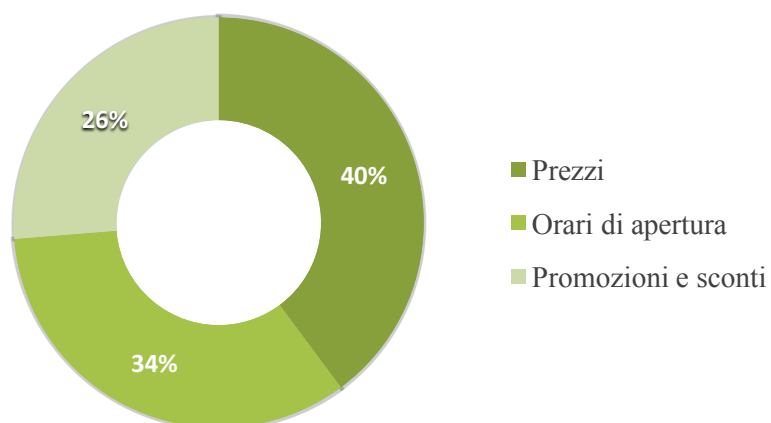
Tipologia di prodotti acquistati



Fonte: Osservatorio e-Commerce B2C Netcomm

Figura 1.12 – Tipologia di informazioni acquisite on-line

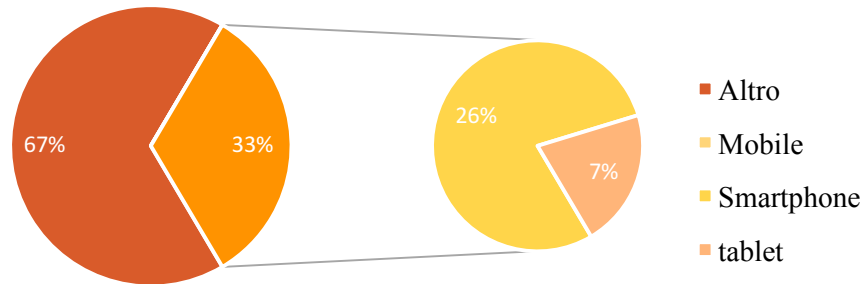
Tipo di informazioni cercate dagli utenti online



Fonte: Ricerche di mercato di Google e IAB Europe

Figura 1.13 – I canali d'acquisto on-line

I canali d'acquisto on-line



Fonte: Osservatorio e-Commerce B2C Netcomm

Capitolo 2: Strategie distributive ed evoluzione nell'era 2.0

2.1 Il cliente al centro del mondo

Negli ultimi anni, nel panorama della moda, si è innescato un processo di disintermediazione tra aziende e consumatore finale, con la progressiva scomparsa dei grossisti e del dettaglio indipendente. Le nuove dinamiche di consumo portano le aziende ad essere sempre più “cliente-centriche”. Il cliente viene continuamente incentivato ad entrare in interazione con il brand a causa dei molteplici punti di contatto generati dallo sviluppo del Web 2.0⁷² e dei nuovi canali tradizionali come gli outlet. Tutto questo spinge le aziende a sfruttare tutte le tecnologie Internet presenti al fine di instaurare un rapporto off-line con il cliente e accrescere il valore del marchio.

La perpetua ricerca di una relazione diretta con il consumatore si basa sulla necessità di strutturare un distintivo “*retail concept*”⁷³ che faciliti il posizionamento del brand utilizzando diversi elementi in modo da renderli distintivi per il marchio:

- shopping experience: si basa su strumenti che consentono una maggiore interazione con il cliente al fine di invogliarlo all'acquisto;
- atmosfera: creazione di effetti nello store fisico, ma anche in quello on-line attraverso una maggior cura dei dettagli e semplicità di utilizzo;
- assortimento: offrire una gamma di prodotti sempre più ampia e differenziata con l'aggiunta di servizi incrementali;
- customer care: elemento necessario soprattutto nel settore della moda, di fatti è fondamentale possedere un personale altamente qualificato *training* interno figure specifiche quali i *personal shopper* e l'introduzione di servizi aggiuntivi per il cliente;

⁷² Il **Web 2.0** è un termine coniato da Tim O'Reilly e utilizzato per indicare genericamente uno stato di evoluzione di Internet (e in particolare del World Wide Web), rispetto alla condizione precedente. Si tende ad indicare come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono uno spiccato livello di interazione sito-utente (blog, forum, chat, sistemi quali Wikipedia, Youtube, Facebook, Myspace, Twitter, Gmail, WordPress, Tripadvisor, ecc.).

La locuzione pone l'accento sulle differenze rispetto al cosiddetto **Web 1.0**, diffuso fino agli anni novanta, e composto prevalentemente da siti web statici, senza alcuna possibilità di interazione con l'utente eccetto la normale navigazione tra le pagine, l'uso delle email e l'uso dei motori di ricerca.

Oggi si parla di **Web 3.0**, al quale non può ancora essere assegnata una definizione precisa in quanto è in continua evoluzione, ma si caratterizza per alcuni elementi:

- trasformazione del Web in un Database;
- utilizzo dell'intelligenza artificiale;
- sviluppo del Web semantico;
- sviluppo del Web 3D.

(Fonte: www.cosmobile.com)

⁷³ strategia di strutturazione del canale retail.

- multicanalità: sfruttamento di più canali con fine ultimo il raggiungimento del consumatore finale.

In tal modo si crea un rapporto canale – consumatore⁷⁴ che si basa su:

- sfruttamento di elementi in grado di creare un senso di appartenza al brand attraverso il coinvolgimento di tutti i sensi del consumatore all'interno dello store (*esperienza multisensoriale*), sulla base del paradigma “*sell meaning, not product*” e in tal modo si sfruttano anche tutti i punti di contatto messi a disposizione dalla multi-canalità attraverso canali tradizionali e innovativi.
- *capacità* dell'azienda di *coinvolgere il consumatore* anche nella fase di progettazione del prodotto al fine di essere maggiormente coerente con le sue aspettative;
- sulle *azioni* dell'impresa che ne determinano il *posizionamento* e il conseguente *valore aggiunto* a questo assegnatogli dalle componenti immateriali.

Per i garantire la migliore esperienza digitale serve la giusta combinazione di dati, approfondimenti e contenuti digitali. I consumatori vogliono esperienze coinvolgenti indipendentemente dal luogo in cui fanno shopping: web, mobile, video, social e altri canali.

Recenti studi hanno dimostrato l'importanza dell'*on-line shopping experience*, uno dei principali fattori critici di successo delle aziende di moda. Sono stati introdotti molti strumenti innovativi tra cui l'*Image Interactivity Technology (IIT)* che facilita la comunicazione grazie all'interattività permettendo di instaurare una più intima relazione con il cliente in quanto gli consente di provare virtualmente i capi su un modello 3D, abolendo, in tal modo, uno degli ostacoli più alti da superare per il canale on-line: l'impossibilità di esaminare ed indossare il prodotto a 360 gradi.

Giorno dopo giorno le aziende della fashion industry si accorgono che la priorità è garantire una più che soddisfacente *customer experience*, concentrandosi sulle loro esigenze e prendere spunto dai *feedback* dai consumatori per un miglioramento incrementale e continuo.

⁷⁴ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011.

Tutti questi elementi hanno determinato un incremento del tempo di permanenza nello shop virtuale e la sua fedeltà del cliente al marchio permettendo all'impresa di accrescere il coinvolgimento del cliente nella sua esperienza di *e-shopping*.

Internet non sostituirà mai il negozio fisico, ma completerà l'offerta delle aziende poiché on-line è possibile offrire una più ampia varietà e soddisfare anche i clienti più esigenti.

Le aziende del settore Fashion & Luxury stanno cercando di creare *una customer experience* armoniosa attraverso i molteplici punti di contatto con il cliente opportunamente integrati. Le principali tecniche utilizzate sono⁷⁵:

- **Loyalty Kiosk**: applicazioni che consentono di procedere all'autenticazione e ricevere, all'interno dello PDV stesso, accedere al proprio profilo personale e ricevere sconti, informazioni e promozioni su misura anche sui propri dispositivi;
- **applicazioni per la realtà aumentata** come il *Magic Mirror* che consente al consumatore che si avvicina al display di essere vestito e accessorato con i capi prescelti;
- **Digital Signage**: sistemi audio-video, diffusori olfattivi e ulteriori elementi personalizzabili che consentono la creazione di spazi stimolanti;
- **Sensitive Wall e Sensitive Floor**: rendono disponibili i contenuti digitali in diverse forme e attraverso canali inusuali al fine di rendere maggiormente stimolante l'esperienza in-store e sorprendere il consumatore consolidando la *brand image*.

Si assiste quindi ad un approccio diverso allo shopping, sia da parte del cliente che della parte del coinvolgimento dello stesso da parte delle aziende.

Le direttrici strategiche che caratterizzano, oggi, le aziende del fashion system sono principalmente tre:

- 1) focalizzazione sul cliente finale con lo scopo di aumentare la *brand loyalty*⁷⁶ e favorire occasioni di acquisto *di cross selling e up selling*⁷⁷;

⁷⁵ Antonella D'amato, *Fashion 3.0., Com'è cambiato il mondo della moda?* www.justbaked.it

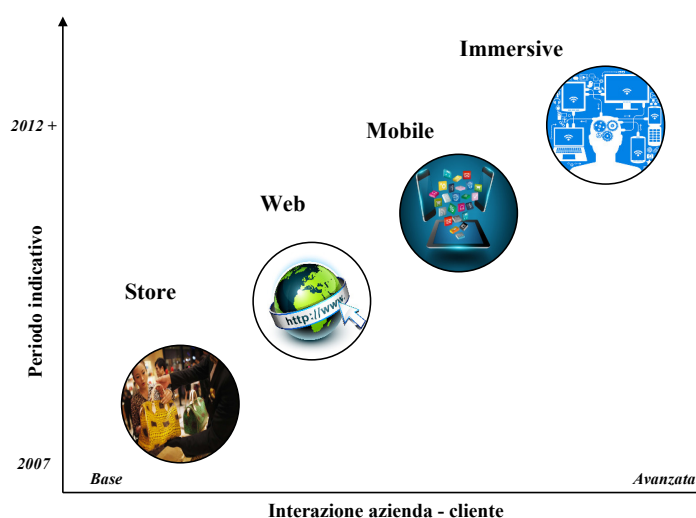
⁷⁶ Misura dell'attaccamento del cliente alla marca (Aaker, 1997). Attraverso questa misura è possibile valutare la propensione al riacquisto di una marca da parte della clientela e, allo stesso modo, la propensione di un cliente a passare ad un'altra marca, specialmente quando cambia il prezzo o qualche altra caratteristica del marketing mix o a fronte di un'iniziativa della concorrenza.

(Fonte: www.glossariomarketing.it)

- 2) crescita per linee interne con nuove categorie di prodotto e ampliamento della gamma;
- 3) attenzione ai costi ed espansione verso mercati nuovi e ad alto potenziale.

Il superamento del tradizionale paradigma di comunicazione “one way” e il passaggio da una logica di informazione a una logica di conversazione e di interazione bidirezionale lungo i canali è stato determinato dalle nuove possibilità di contatto, condivisione di informazioni e scambio tra gli individui, aumentate in maniera esponenziale grazie ai ai nuovi canali (mobile, Web, social media) che le aziende del *fashion system* hanno saputo opportunamente sfruttare (Figura 2.1). Tali nuovi canali inoltre permesso al consumatore scegliere in maniera adeguata le proposte più convenienti in base alle proprie priorità in termini di shopping.

Figura 2.1- Tecnologie di interazione azienda - cliente



Fonte: Analisi IBM (2009)

Come osservato in figura 2.1, nel corso degli anni vi è stato un passaggio dal *marketplace*, in cui la competizione avviene in luoghi fisici, al *market-space*⁷⁸

⁷⁷ *Up selling* e *cross selling* sono due strategie di marketing utilizzate per indurre i clienti ad acquistare prodotti complementari a quello in cui sono già interessati. In particolare:

- **cross selling** o "**vendita incrociata**" consiste in una strategia di vendita di un prodotto o servizio in più rispetto a quanto richiesto dal cliente, dopo aver consolidato e confermato la vendita del primo quindi, consiste nel proporre al posto di un prodotto/servizio, un pacchetto di prodotti/servizi. (Esempio: Ryanair che dopo aver comperato un biglietto ti propone valige, hotel, auto rental e molte altri servizi da aggiungere al pacchetto).
(Fonte: www.amdweb.it)
- **up selling** è una tecnica di vendita che mira ad offrire al consumatore qualcosa di maggior valore rispetto alla sua scelta d'acquisto iniziale. (Esempi: l'estensione di garanzia, la proposta di un prodotto di gamma superiore, o il suggerimento di un brand con un margine più alto rispetto alla preferenza inizialmente espressa).
(Fonte: www.marketinginbocconi.com)

⁷⁸ Si tratta di un ambiente elettronico di scambio di informazioni in cui vengono eliminati i vincoli dei confini fisici. Uno spazio di mercato è un'integrazione di diversi mercati attraverso la tecnologia.

contribuendo ad abolire le distanze fisiche e consentendo l'accesso su scala globale a prodotti e servizi. Si parla infatti di *metamercato*, i cui i confini i vengono definiti dagli spazi cognitivi del cliente⁷⁹. La potenza di Internet e dell'e-commerce è in grado di cambiare la struttura di potere del mercato, in tal modo si ridefiniscono i tradizionali confini del mercato e si creano nuove forme di competizione e può succedere che un nuovo entrante si posizioni come un nuovo intermediario tra il cliente e le imprese già presenti.

Tutto questo rende necessario operare con canali di contatto opportunamente integrati poiché vi sarebbe il rischio di non presentare un'immagine corretta e omogenea del marchio.

2.2 Il modello multicanale

Il modello multicanale sfrutta punti di contatto fisici e virtuali. Si vuole costruire una relazione continuativa con il consumatore “centauro”, utilizzatore di canali on-line ed off-line, definito *consumatore multicanale* “che desidera interagire con il brand attraverso canali di accesso multipli, secondo comportamenti consolidati e nuove modalità interattive” (Boaretto, Noci e Pini, 2007). I rischi e le opportunità della multicanalità dipendono da fattori *firm specific* sia endogeni che esogeni dell'impresa.

Bisogna sottolineare che la multicanalità non indica solo lo sfruttamento di diversi canali, ma la capacità del brand di “progettare, sviluppare e gestire in modo armonizzato e coerente la *customer experience* del proprio cliente e il suo processo d'acquisto lungo tutti i punti di contatto con cui può interagire”.

Un fenomeno in espansione nell'ottica della multicanalità è quello del *Research-shopper* che consiste nell'utilizzo di un determinato canale per acquisire le informazioni relative ad un prodotto/servizio e poi utilizzarne un altro per completare l'acquisto. Questo molteplice sfruttamento dei canali dipende da tre fattori⁸⁰:

Uno *market space* (spazio di mercato) differisce dal *marketplace* (mercato) in quanto è bidirezionale a differenza di un mercato che è unidirezionale. Qui, non solo i venditori possono elencare i loro prodotti, ma gli acquirenti possono anche elencare le loro esigenze. Quando esiste una somiglianza tra le esigenze dell'acquirente e il prodotto offerto dal venditore, avviene un'operazione. (Fonte: www.mbaskool.com)

⁷⁹ Emanuela Tesser - *LE POLITICHE DISTRIBUTIVE MULTICANALE BUSINESS-TO-CONSUMER: DAL MARKETPLACE AL MARKET-SPACE MANAGEMENT* (www.unimib.it)

⁸⁰ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011.

1. percezione dell'efficacia di un determinato canale sia nella fase di raccolta che di acquisto;
2. la presenza o meno di *lock-in* in un determinato canale, vale a dire la tendenza ad effettuare l'acquisto attraverso il canale con cui si effettua la ricerca;
3. sinergia nell'utilizzo di due o più canali, rispettivamente per la ricerca e per l'acquisto.

Per l'industria della moda è fondamentale lo sfruttamento del doppio canale: quello digitale, fondamentale per accedere velocemente al maggior numero di informazioni possibili, quello tradizionale per poter provare fisicamente il prodotto ed effettuare la scelta definitiva.

Il fenomeno si dirama in: *Info-Commerce* quando l'utente, dopo un'accurata ricerca di informazioni, termina l'acquisto nel punto vendita fisico; *Info-store* quando visiona il prodotto nello PDV fisico e termina l'acquisto on-line.

Le aziende sono in continua ricerca di un equilibrio tra rete reale e quella virtuale ed in questa nuova ottica di multi-integrazione deve essere ristrutturata la catena del valore dell'intera filiera.

La comunicazione delle aziende, anziché puntare sulle caratteristiche del prodotto, si concentra sui benefici per i consumatori e nel contempo la *customer experience* deve essere continuamente potenziata.

La centralità del consumatore si fa sempre più evidente e gli elementi su cui le imprese devono maggiormente focalizzarsi sono *personalizzazione*, *servizio* e *relazione post acquisto*.

*“In questo contesto il consumatore vive un'esperienza che possiamo definire di “Onlife Commerce”, in cui l'acquisto è solo una parte di un nuovo e più ampio processo conversazionale che valorizza tutti i nuovi punti di contatto tra l'acquirente e il venditore”*⁸¹.

Affinché si costruisca un sistema distributivo multicanale efficiente e “customer-centric”, è possibile utilizzare diversi approcci. Uno di questi è quello elaborato da IBM che ricorre al framework “SCIC”⁸² e che mira a rendere “*chic*” l'interazione tra

⁸¹ Roberto Liscia, Presidente di Netcomm, www.engage.it

⁸² A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011.

brand-consumatore al fine di potenziare la relazione e renderla soddisfacente concentrandosi su quattro dimensioni (*Figura 2.2*).

Figura 2.2 – Il framework di “SCIC” per la multicanalità

“SCIC”	
Scelta	Garantire al cliente la possibilità di scegliere il canale di contatto a lui più confacente in base alle personali preferenze
Coerenza	Comunicazione ed esecuzione dei valori e della promessa del brand coerente sui diversi canali al fine di soddisfare il cliente indipendentemente dal canale prescelto
Interazione	Assicurare una corretta e continua interazione con il cliente sulla base delle sue esigenze
Continuità	Garantire continuità e integrazione dei flussi di scambio tra azienda, mercato e lungo tutti i punti di contatto.

Fonte: Analisi IBM (2009)

Tenendo in considerazione la rete multi-canale, è necessario elaborare un modello distributivo idoneo a garantire efficienza ed efficacia nella gestione dei processi operativi sulla base del segmento di mercato che si intende penetrare (*Figura 2.3*).







Nei mercati tradizionali (soprattutto in Europa) il retail, sebbene guidato dalla tecnologia, continua ad essere il canale privilegiato che mira a garantire un'eccellente *customer experience*. Si attuano strategie mirate ad una migliore conoscenza del cliente tramite strumenti come il *CRM analytics*⁸³. Inoltre, il canale wholesale è soggetto ad una riqualificazione con l'obiettivo di identificare i canali su cui continuare ad investire o da dismettere. Il digitale assume sempre più importanza essendo uno degli strumenti a disposizione dei brand per la crescita e l'espansione internazionale, ma affinché sia efficace deve essere sfruttato come canale di vendita, strumento di *brand awareness*⁸⁴ e *touch point* con il mercato.



⁸³ C.R.M. è l'acronimo di *Customer Relationship Management*: gestione delle relazioni con i clienti. In altre parole il C.R.M. è rappresentato dalla gamma di attività che contribuiscono a migliorare i rapporti con i clienti e, di conseguenza le vendite e la fedeltà. Per un'azienda il patrimonio più importante è rappresentato dai clienti. Le aziende che hanno adottato la politica C.R.M. hanno implementato strumenti software e servizi Web in grado di aiutarli nella gestione del cliente, di tracciare la storia e le abitudini del cliente. Lo scopo di una soluzione software C.R.M. è quella di organizzare un database di informazioni (patrimonio informativo) indispensabile per gestire efficacemente il rapporto con i propri clienti.

⁸⁴ *Brand awareness*, o anche *Notorietà di marca*, è un parametro che indica quanto il nostro brand e i suoi prodotti o servizi sono conosciuti e riconosciuti nella mente dei consumatori.

A seconda delle diverse caratteristiche dei Paesi, nei mercati emergenti, è preferibile attuare una strategia “personalizzata”. Il retail risulta comunque altamente sviluppato in quanto è ancora presente una larga fetta di consumatori di “*élite*” che prediligono il lusso aspirazionale, a discapito dei consumatori di “*classe media*”. I canali on-line sono prevalentemente utilizzati come mezzo pubblicitario per incrementare l’immagine di marca e stimolare l’acquisto⁸⁵.

Figura 2.3 – I modelli distributivi per tipologia di mercati

	MERCATI TRADIZIONALI		MERCATI EMERGENTI	
Canale	Rilevanza strategica	Caratteristiche della strategia	Rilevanza strategica	Caratteristiche della strategia
Retail		<ul style="list-style-type: none"> migliorare la relazione con il cliente finale presidio efficienza operativa 		<ul style="list-style-type: none"> sviluppo di una strategia Retail ottimizzata per Paese (corner, flagship store, franchising)
Wholesale		<ul style="list-style-type: none"> Riqualificazione e sviluppo di partnership con distribuzione wholesale “pregiata” 		<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare rapporti di partnership con gli operatori locali più evoluti che stanno rinascendo
E-Retail strategica		<ul style="list-style-type: none"> Sviluppo del canale digitale come canale di vendita, di <i>brand awareness</i>, punto di contatto con il consumatore finale (CRM analytics) 		<ul style="list-style-type: none"> Prestare attenzione al canale digitale come strumento per promuovere l’immagine di marca e stimolare i consumatori più evoluti all’acquisto on-line
Customer Experience	<i>Evoluta, technology driven</i>		<i>Tradizionale, service driven</i>	

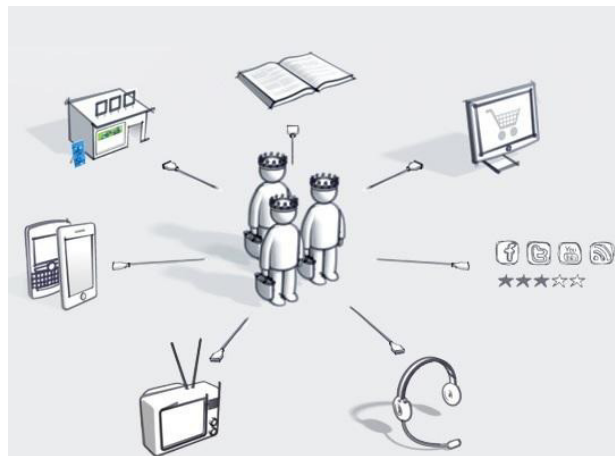
Rilevanza strategica:  alta  bassa

Fonte: Analisi IBM (2009)

⁸⁵ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 110

Il processo d'acquisto, in un'ottica multicanale, è sempre più difficile da influenzare. Lungo il processo di influenza, il punto vendita risulta spesso essere l'ultimo nodo di un circuito, ma non l'unico (Figura 2.4).

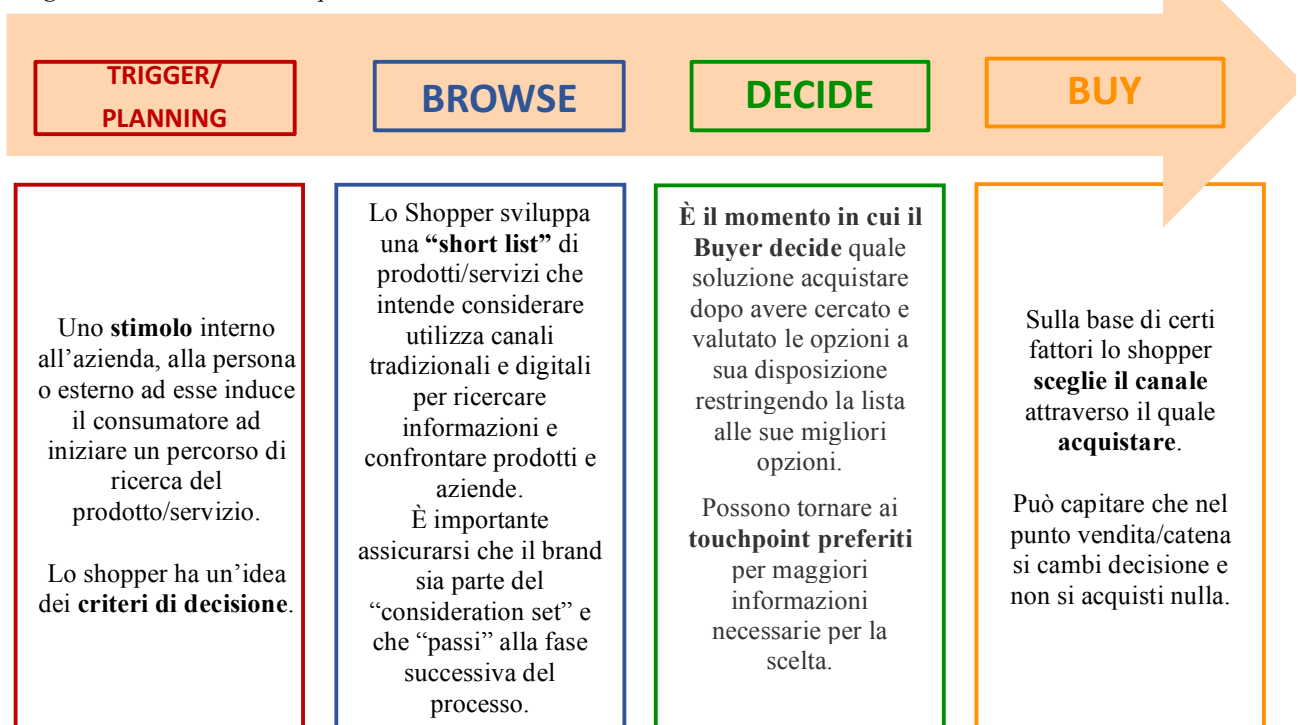
Figura 2.4 - Multicanalità



Fonte: Google Image

All'interno del processo d'acquisto o "Buyer's journey" è fondamentale identificare i vari touch points tra azienda e cliente sia on-line che off-line in modo da comprendere e approfondire il processo che il buyer eseguirà al fine di selezionare il prodotto/servizio che meglio risponde alle sue esigenze e preferenze⁸⁶ (Figura 2.5).

Figura 2.5 – Processo d'acquisto multichannel



Fonte: www.tns-global.it

⁸⁶ www.buyerpersonas.it

2.3 Politiche distributive multicanale

Quando si parla di imprese “*click-and-mortar*” si fa riferimento ad una organizzazione con sistema distributivo integrato on-line e off-line, in cui i nuovi strumenti tecnologici e di telecomunicazione e le piattaforme per la gestione della distribuzione, partnership supportano le forme distributive tradizionali⁸⁷. Il termine è dato dalla combinazione di:

- “*click*” che si riferisce alla dimensione virtuale, aziende dot-com ed e-retailer caratterizzate dalla capacità di massima riduzione dei costi strutturali e del personale,
- “*mortar*” che indica la dimensione fisica, il mondo off-line: caratterizzato da riconoscimento del marchio, alti costi strutturali, fedeltà del cliente.

Tale tipo di business model può essere considerato una via di mezzo tra “*brick-and-mortar*” e *start-up* in quanto il primo utilizza un sistema distributivo tradizionale e può contare sulla conoscenza del mercato e sulla notorietà acquisita dal proprio brand, il secondo è un’impresa avviata on-line che apporta prevalentemente conoscenze innovative.

Sono aziende che sembrano beneficiare di più vantaggi⁸⁸ rispetto a quelle del tipo “*Internet pure play*”. (Figura 2.6)

Figura 2.6 – Differenze tra aziende: “*click-and-mortar*” e *start-up*

	<i>Click-and-mortar</i>	<i>Start-up on-line</i>
<i>Company name</i>	Grazie alla con presenza fisica consistente godono di una certa popolarità sfruttabile online senza la necessità di effettuare eccessivi investimenti.	Devono effettuare investimenti consistenti specialmente nelle fasi iniziali per raggiungere un determinato livello di notorietà;
<i>Base di clientela</i>	Possiedono attività stabili su altri canali e possono facilmente rivolgere le comunicazioni e promozioni ai propri clienti ed ottenere un certo grado di fiducia.	Prive di una base di clientela.

⁸⁷ Emanuela Tesser - *Le politiche distributive multicanale business-to-consumer: dal marketplace al market-space management*, www.unimib.it

⁸⁸ Emanuela Tesser - *Le politiche distributive multicanale business-to-consumer: dal marketplace al market-space management*, www.unimib.it

<i>Conoscenza della domanda</i>	Godono di informazioni su preferenze e abitudini d'acquisto della propria clientela che consentono di concentrare l'attenzione sulle esigenze dei consumatori evitando sprechi di risorse.	Presentano specifiche particolarità nell'approccio con i clienti.
<i>Redditività</i>	Potendo far affidamento sui canali fisici tradizionali, possono sostenere periodi con vendite inferiori al <i>break-even point</i> nel canale online. Vanno comunque tenuti in considerazione una serie di costi di gestione derivanti dalle attività di trasporto, magazzini, gestione ordini, resi, attività di comunicazione e informazione.	Spesso vincolate dalla necessità di raggiungere rapidamente determinati livelli di redditività al fine di poter remunerare il capitale investito.
<i>Infrastrutture e logistica distributiva</i>	La possibilità di usufruire del servizio di spedizione nel PDV fisico più vicino al cliente rende il servizio più celere e permette anche la possibilità di usufruire del servizio di reso.	La consegna di prodotti fisici può generare un aggravio di costi generato dalle aspettative di consegna in tempi ridottissimi.
<i>Raggiungimento di mercati non ancora serviti o integrazione dell'offerta nei mercati esistenti.</i>	L'integrazione del canale online presenta un duplice vantaggio: <ul style="list-style-type: none"> • superamento dei limiti spazio/temporali che consente di raggiungere potenziali consumatori in qualsiasi parte del globo; • ampliamento e integrazione dell'offerta e dell'assortimento prodotti e la loro disponibilità temporale nei mercati già serviti. 	Possono operare contemporaneamente su più mercati e cercare di conquistare la maggior parte dei potenziali clienti con un'ampia gamma di prodotti e offerte.

Fonte: Elaborazione personale con dati tratti da: Emanuela Tesser - *Le politiche distributive multicanale business-to-consumer: dal marketplace al market-space management*, www.unimib.it

La consapevolezza dell'importanza dei *PoP (Point of Presence)* determina un importante vantaggio competitivo a favore delle *click-and-mortar* rispetto alle imprese *pure play*. Si tratta dei punti fisici dove i clienti possono provare e visionare il prodotto acquistato on-line, ritirarlo, chiedere assistenza o effettuare il reso. Tali imprese sono inoltre avvantaggiate dalla possibilità di cogliere importanti sinergie di tipo

informativo attraverso i canali sia fisici che digitali ottenendo un ampio ventaglio di informazioni sulle preferenze manifestate da coloro i quali navigano nel sito on-line in modo da gestire in modo più funzionale promozioni e comunicazioni.

2.4 Lo sviluppo di un canale di e-retail

Un cambiamento nella rete distributiva attraverso l'introduzione di progetti e-retail può generare degli squilibri all'interno dell'organizzazione dei sistemi distributivi esistenti.

La presenza online va studiata attentamente sotto tutti gli aspetti affinché l'apertura del nuovo canale ottimizzi la sua funzionalità strategica. Inizialmente l'impresa deve procedere con un'attenta analisi attraverso le seguenti fasi di comprensione:

- *Conoscere sé stessa*, definendo opportunamente *mission* e *vision* capire in che contesto opera l'organizzazione e il mercato per definire l'investimento.
- *Comprendere il consumatore*, definire il cliente "ideale" per poter adottare le strategie più opportune per attirarli sul sito,
- *Comprendere i competitors*, analizzare la concorrenza attraverso un'attività di *benchmarking* che consente di misurare e comparare i risultati ottenuti dai concorrenti al fine di poter migliorare le proprie prestazioni in termini di prodotti e servizi offerti;
- *Elaborare la strategia*, l'utente non resterà a lungo sulla pagina on-line quindi è necessario elaborare un canale che attiri la sua attenzione e che gli permetta di trovare facilmente ciò che stava cercando.

Prima di passare alla fase vera e propria di progettazione del canale, per evitare spiacevoli squilibri tra i canali esistenti, è opportuno procedere gradualmente attraverso diversi step⁸⁹:

- effettuare una valutazione dei canali esistenti, dei costi di distribuzione relativi ai canali multipli, cercare di minimizzare i potenziali conflitti con i canali preesistenti;
- procedere con l'eventuale identificazione dei conflitti tra canali: i conflitti tra canali possono essere *interni* quando si manifestano tra canali che operano sullo stesso mercato, *esterni* se implicano il coinvolgimento di soggetti terzi:

⁸⁹ Emanuela Tesser - *Le politiche distributive multicanale business-to-consumer: dal marketplace al market-space management*, www.unimib.it

- *conflitti interni*: cannibalizzazione tra canali⁹⁰, sotto-utilizzazione di immobili, conflitti di prezzo, canali desincronizzati;
- *conflitti esterni*: costituzione di un canale diretto di vendita da parte dei produttori che possono scavalcare gli intermediari con l'utilizzo del Web, perdita del controllo sui canali di vendita (nel caso in cui i distributori decidano di sfruttare anche il canale online come strumento di distribuzione), spostamenti nella catena del valore (la presenza di Internet comporta delle modifiche delle posizioni e del potere con i partner operanti lungo la catena di distribuzione);
- concludere con la progettazione dei nuovi canali digitali assicurandosi che il nuovo canale venga visto considerato *complementare* a quelli esistenti e non sostitutivo in modo da non costituire una minaccia ed eventuale causa di conflitti tra canali.

2.4.1 Progettazione e implementazione del canale digitale

La progettazione del canale digitale di tipo e-retail viene suddivisa in quattro fasi⁹¹:

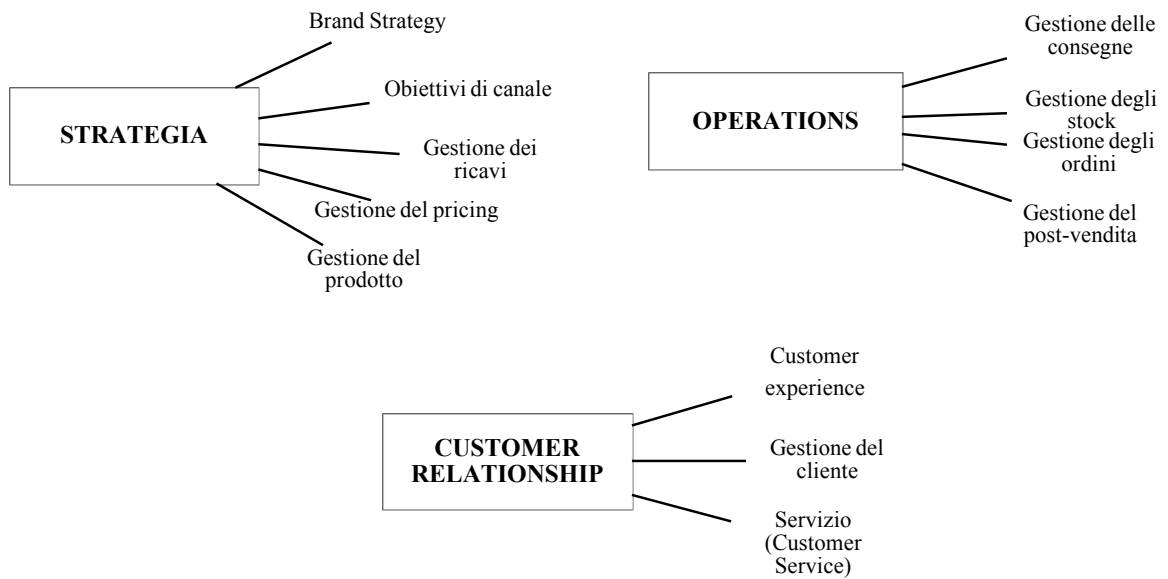
1. Definire la **strategia digitale**: gli obiettivi che si intende perseguire con la creazione del canale digitale. Si crea una *roadmap* comprensivo di un solido *business plan* e che specifica i vantaggi futuri e gli investimenti richiesti;
2. Identificare il **modello operativo di e-shopping** da applicare: definire processi, organizzazione, logistica in entrata e in uscita, integrazione con gli altri canali, le implicazioni tecnologiche in termini di piattaforme e sistemi operativi da implementare. Individuare inoltre il tipo di *customer experience* che si vuole garantire attraverso i contenuti del sito web. Si individuano in tal modo i “*key driver*” per la progettazione di un e-shopping (*Figura 2.7*).

⁹⁰La creazione di un nuovo canale di vendita porta alla redistribuzione del volume totale di vendita tra i diversi canali, ciò si traduce in fenomeni di cannibalizzazione dei canali esistenti nei confronti dei nuovi format e si generano frizioni tra i responsabili. Soprattutto nel caso in cui gli incentivi sono legati ai volumi di vendita, ogni canale cerca di massimizzare il proprio anche a discapito degli altri.

(Fonte: Di Marco Bettucci, Iolanda D'Amato, Angela Perego, Elisa Pozzoli, *OMNICANALITÀ: assicurare continuità all'esperienza del cliente*)

⁹¹ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011.

Figura 2.7 - “Key driver” progettuali e-shopping



Fonte: elaborazione personale da Analisi IBM (2009)

3. **Realizzazione**: implementazione del canale on-line seguendo le direttrici delineate nelle fasi precedenti;
4. Fase di **perfezionamento del modello di business** prestando attenzione alla compatibilità tra i sistemi interni di gestione dati e la piattaforma on-line di distribuzione.

Entrando nello specifico della *fase 2* della progettazione del canale di e-retail, il canale digitale viene progettato dalle aziende della moda secondo diversi modelli operativi, non esiste un modello universale, ma è necessario che questo venga adattato alle caratteristiche dell'azienda e agli obiettivi che l'impresa intende perseguire.

“Il sito è come un vestito sartoriale, deve cadere a pennello sulla realtà aziendale, nessun modello confezionato può offrire alle aziende gli stessi risultati”.

La strategia di creazione del canale online (*fashion e-retailing*) deve infatti seguire delle linee di condotta per poter concentrare gli sforzi verso gli obiettivi strategici predeterminati⁹²:

⁹²A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011.

- **rafforzare l'e-commerce:** sfruttare la presenza on-line per generare maggior profitto e traffico negli store fisici, penetrare nuovi mercati, raggiungere nuovi potenziali clienti;
- **consolidare la relazione con i dei clienti:** porre l'attenzione sulle strategie per poter incrementare la fedeltà attraverso offerte personalizzate, servizi a maggior valore (pre e post-vendita), sviluppo della *customer advocacy*⁹³;
- **sfruttare gli strumenti di CRM Analytics:** approccio che consente di trasformare le persone in cerca di informazioni in potenziali clienti, consente di raccogliere informazioni utili per comprendere i nuovi trend incrementare offerte e promozioni rendendole sempre più mirate.

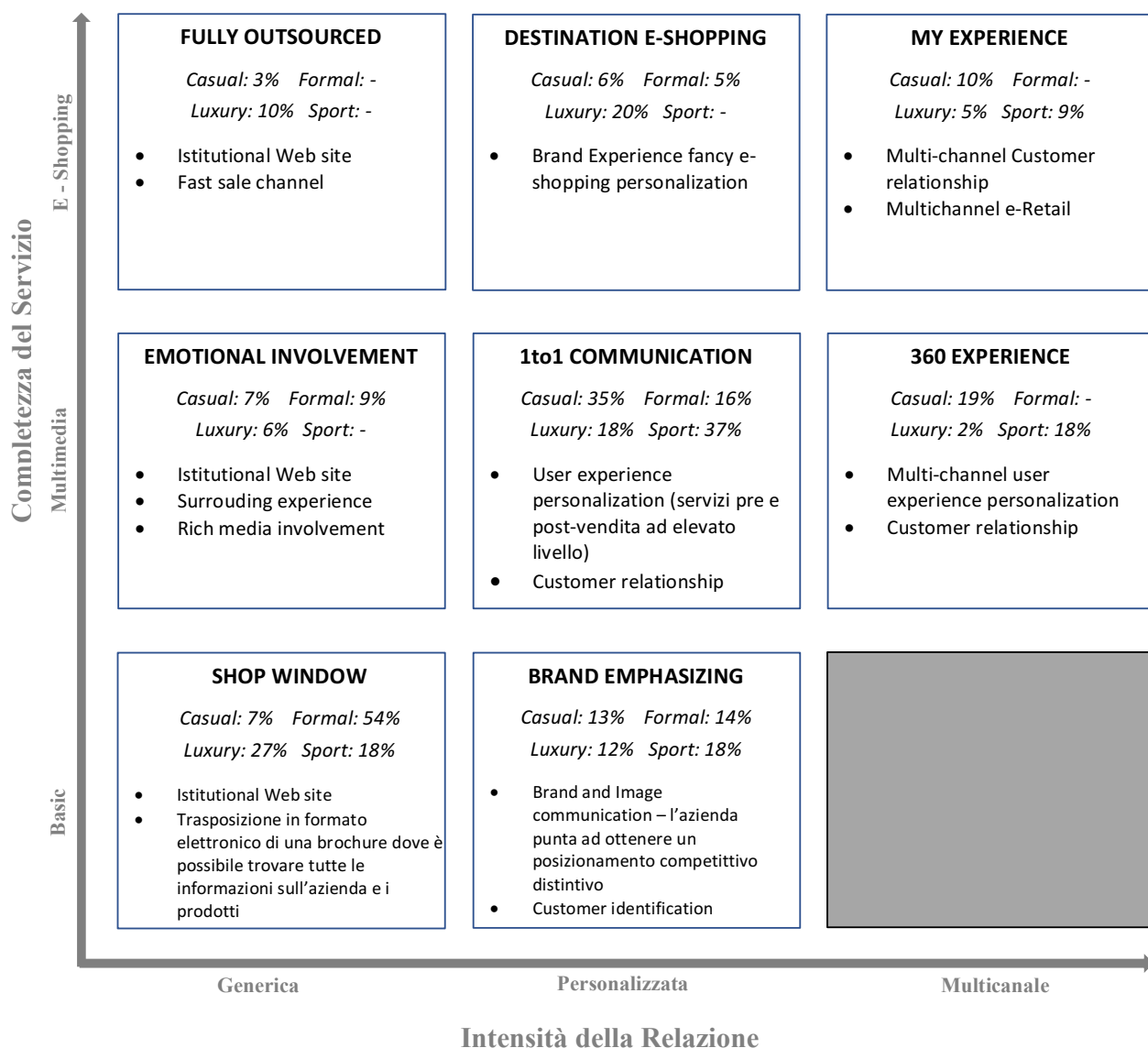
Uno studio condotto da IBM nel 2009 ha identificato 8 modelli di utilizzo del canale digitale da parte delle aziende della moda. Con riferimento alla *Figura 2.8*, il diagramma è costituito da due assi si identifica⁹⁴:

- **Intensità della relazione** con il cliente finale attraverso l'uso del canale on-line (*asse orizzontale*) che può così essere classificata:
 - “*generica*”: ordinaria esperienza di navigazione sulla pagina online;
 - “*personalizzata*”: l'azienda è in grado di comunicare messaggi personalizzati; attraverso il riconoscimento dell'utente;
 - “*multicanale*”: comunicazione coerente attraverso diversi canali.
- **Completezza del servizio** (*asse verticale*) con riferimento al valore aggiunto offerto dal sito online, tale servizio può essere:
 - “*basic*”: il canale on-line ha solo una funzione comunicativa in linea con la *brand image* creata off-line,
 - “*multimedia*”: per rendere maggiormente coinvolgente l'esperienza on-line, si offrono maggiori contenuti tecnologici;
 - “*E-Shopping*”: si sfrutta il canale per la vendita on-line.

⁹³ *Customer advocacy* è un tipo di assistenza clienti e servizio che ha un approccio leggermente diverso per il compito di comunicare con e aiutare i clienti a risolvere problemi o dubbi che possono sorgere di volta in volta. Nel cuore del processo di difesa del cliente è la necessità di pensare in modo proattivo in termini di ciò che è meglio per il cliente. Con servizi di supporto di cliente più tradizionali, l'idea è di solito per rispondere a un bisogno o una preoccupazione quando è presentato da quel client. Al contrario, *advocacy* cliente cerca di anticipare le esigenze e le preoccupazioni dei clienti prima che si manifestano e rispondere a tali problemi prima che abbiano mai la possibilità di influenzare il cliente.
(Fonte: *Dizionario di Economia*- www.dizionariodieconomia.it)

⁹⁴ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011.

Figura 2.8 – I modelli operativi di sviluppo del digital channel



Fonte: Analisi IBM (2009)

L'e-commerce è un'attività strategica che mira ad instaurare una relazione diretta con il consumatore finale, a tal fine deve essere ben strutturata e organizzata. Molte aziende sono in grado di effettuare gli opportuni investimenti per creare e gestire il canale online con le proprie risorse interne, altre devono cercare appositi collaboratori esterni con le giuste competenze. Gestire un canale di commercio elettronico significa occuparsi prevalentemente delle seguenti aree di attività e competenze⁹⁵:

⁹⁵ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011.

- 1) **Area strategica:** il progetto nasce dopo un'acuta analisi di Brand Image, clienti, canali, competitors e mercato.
- 2) **Design:** curare la grafica del sito affinché sia in armonia con l'immagine aziendale e ponendo l'attenzione su semplicità di navigazione, performance e sullo sfruttamento del canale come mezzo di comunicazione.
- 3) **Contenuti:** utilizzo di descrizioni multilingue, foto, video per meglio descrivere i prodotti ed aggiornare costantemente i contenuti.
- 4) **Area Tecnologica:** scelta del software applicativo per gestire sistemi di front office e back office, il processo d'acquisto e per garantire un servizio personalizzato ed integrazione con i sistemi interni aziendali.
- 5) **Area Marketing:** comprende una serie di attività focalizzate a garantire risultati commerciali prefissati e si suddividono, a loro volta, in tre macro aree:
 - *Incremento dei flussi:* attraverso i principali canali di attrazione e promozione online (Web Advertising, Blog, Social Network, Search Engine Marketing (SEM), E-mail marketing etc.). I flussi possono essere ottenuti dai diversi canali tramite le seguenti modalità:
 - CPC o PPC (Costo Per Click): remunerazione di ogni click che arriva sul sito;
 - CPI (Cost Per Impression): remunerazione della singola *impression* di un banner o di una e-mail;
 - CPA (Cost Per Action): remunerazione per ogni singola azione avvenuta sul sito (vendita, accesso ecc.);
 - CPS (Cost Per Sale): percentuale sulle vendite.
 - *Attuare una serie di azioni per convertire* i visitatori in clienti e trasformarli da visitatori a *compratori fedeli* nel tempo.
 - *Azioni di controllo, indagini e perfezionamento:* utilizzo degli strumenti di *Web Analysing* per valutare i risultati in relazione agli obiettivi prefissati, continuo aggiornamento dei contenuti in modo tale da essere in linea con la strategia aziendale. Bisogna puntare non solo alle attività *on-site*, ma anche *off-site* tramite *interlinking*⁹⁶.

⁹⁶ Il termine si riferisce a link in entrata nelle pagine interne provenienti da siti terzi autorevoli e coerenti nei contenuti (on topic). In tal modo la pagina risulterà meglio indicizzata sui motori di ricerca uscendo tra i primi risultati.
(Fonte: A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 156)

- 6) **Area gestionale:** creare e mantenere un catalogo prodotti sempre aggiornato, assicurare massima puntualità di risposta e immediatezza nell'assistenza pre e post-vendita attraverso un accurato sistema di *Customer Care*, assicurarsi un sistema di pagamento semplice, internazionale e sicuro.
- 7) **Area Logistica:** la velocità di consegna e l'affidabilità sono elementi che determinano un chiaro vantaggio competitivo per l'azienda. Si deve procedere ad un'attenta valutazione dei costi e valutare la convenienza della gestione del magazzino e dei trasporti internamente o in *outsourcing*.
- 8) **Area legale:** il commercio on-line è regolato da apposite normative che pongono l'attenzione sul cliente finale, al fine di assicurare la massima trasparenza e affidabilità dei pagamenti e la facoltà di recesso. Ci sono appostiti enti a livello nazionale e internazionale che offrono supporto nella gestione del canale on-line.

Ciascuna attività deve essere valutata singolarmente al fine di determinarne la convenienza per una gestione interna oppure per optare per una strategia di *outsourcing*.

2.5 Un passaggio strategico “obbligato”: strategie Single-channel, Multi-channel, Cross-channel e Omni-channel

Al giorno d'oggi non è più sufficiente essere presenti su tanti canali per garantire una customer *experience* unica e gratificante, ma bisogna assicurarsi una perfetta sintonia e integrazione tra i diversi canali, affinché questi cooperino e raggiungano gli obiettivi in maniera sinergica.

Sulla base dei dati forniti da Casaleggio & Associati la vendita online di prodotti e servizi ha rappresentato nel 2015 il 7,4% del totale della vendita al dettaglio a livello globale e si prevede che entro il 2019, questo valore raddoppierà raggiungendo i 3.578 miliardi di dollari, pur rappresentando una frazione del 12,8% degli acquisti B2C totali⁹⁷.

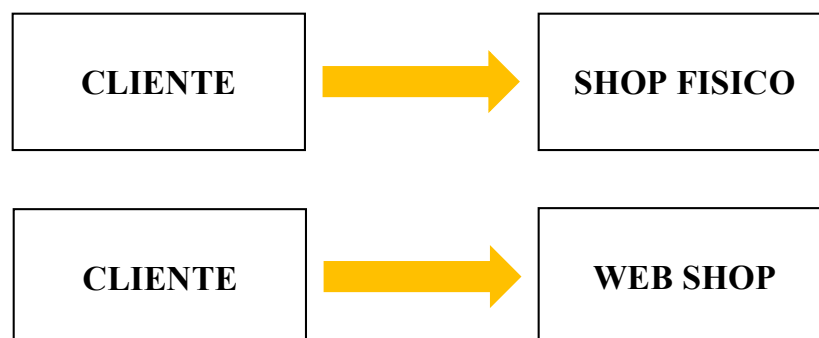
Le vendite on-line cresceranno, ma quelle multi/omni-channel che sfruttano le sinergie tra canali on-line e off-line lo faranno ancora di più.

⁹⁷ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

La strategia distributiva ha subito un'evoluzione e si è adattata nel tempo al continuo divenire delle tecnologie, delle esigenze e preferenze dei consumatori che desiderano avere tutto a portata di "click", in maniera facile e veloce.

La strategia **Single-channel** sembra essere superata già da tempo. Questa è tipica del sistema di vendita tradizionale offline che include un solo canale di vendita, lo shop fisico o il webshop⁹⁸ (Figura 2.9).

Figura 2.9 – Processo di vendita Single-channel



Fonte: S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, 2017, p. 16

Il secondo passo evolutivo prevede una strategia **Multi-channel** che consente al cliente di acquistare attraverso due o più canali di vendita canali indipendenti, tra loro non integrati e che offrono esperienze d'acquisto diverse in termini di prezzo, gamma, consegne e servizi annessi. Questa strategia consente alle aziende di applicare strategie diverse ai diversi canali. Il cliente, in tal modo, sceglierà quello a lui più comodo, ma la mancata integrazione e comunicazione tra i diversi canali genera una situazione di disconnessione che può provocare confusione nella presentazione dell'offerta.

I canali offerti per l'interazione sono sia offline che online⁹⁹:

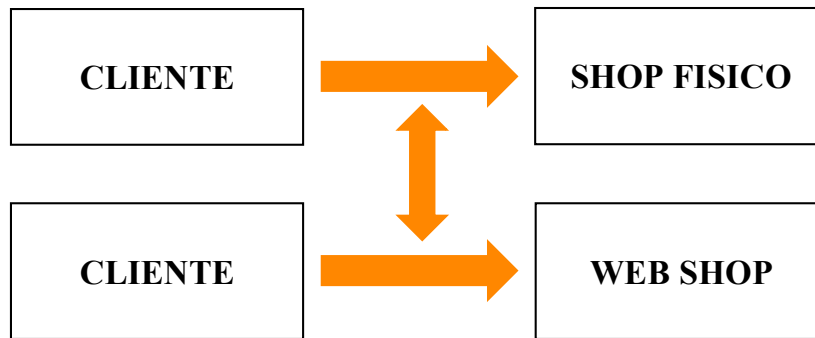
- la categoria *offline* comprende tutti i canali fisici di distribuzione al consumatore finale (DOS, multibrad stores, department stores, pick up point, ecc.);

⁹⁸ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

⁹⁹ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

- la categoria *online* comprende tutti i canali digitali e i *device* mobili (sito di e-commerce, piattaforme on-line multibrand, marketplace, *mobile app*, social network, ecc.).

Figura 2.10 – Processo di vendita Multichannel



Fonte: S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017, p. 17

Il modello multi-channel presenta alcuni elementi distintivi¹⁰⁰:

- *canali gestiti singolarmente e in maniera indipendente, ciò porta ad una mancanza di armonizzazione tra le strategie e comunicazione;*
- *relazione esclusiva tra target di riferimento e relativo canale d'acquisto: il modello non include strumenti che permettano di acquistare attraverso differenti canali.*
- *KPI¹⁰¹ e metriche utilizzati sono specifici per i singoli canali (fatturato/mq/POS per i negozi, fatturato/cliente nel B2B e conversion rate nell'e-commerce)¹⁰² ;*

La strategia multi-channel però presenta una serie di criticità date dalla mancanza di comunicazione tra i diversi canali e dalla mancanza di sinergie tra le diverse strategie implementate. Per ovviare a tale situazione le aziende hanno implementato una nuova strategia che comincia ad apportare maggiore interazione tra i diversi canali, portando ad un primo coordinamento¹⁰³ (Figura 2.11). Si tratta della strategia **Cross-channel**,

¹⁰⁰ Federico Betti, *Dal Multi-Channel all'Omni-Channel retailing*, www.tsw.it

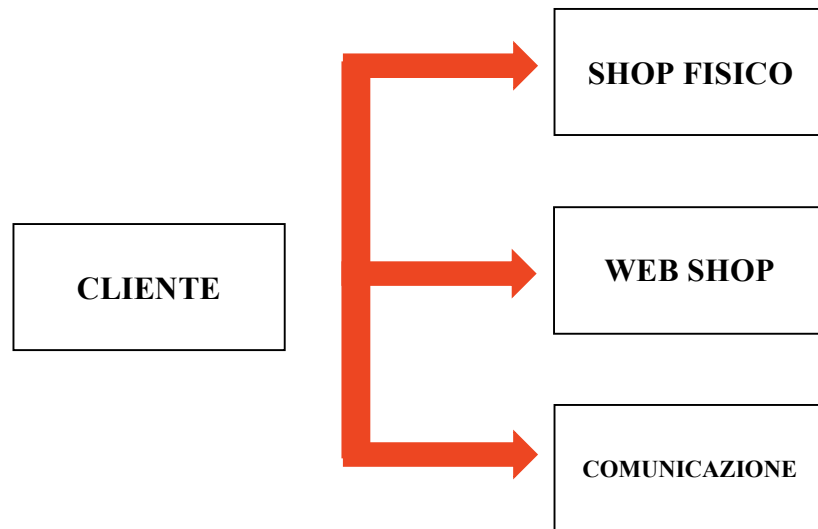
¹⁰¹ KPI è un acronimo inglese che sta per "Key Performance Indicators", in italiano "indicatori di prestazione chiave", sono degli indicatori strategici che permettono di misurare la buona riuscita di un progetto, e devono essere strettamente legati agli obiettivi che ci si propone di raggiungere. (Fonte: www.riccardoperini.com)

¹⁰² S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017, p. 17

¹⁰³ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

una via di mezzo in quanto mette a disposizione al cliente diversi canali complementari tra loro.

Figura 2.11 – Processo di vendita Cross-channel



Fonte: S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, 2017, p. 18

Le strategie distributive di tipo cross-channel offrono servizi quali¹⁰⁴:

- “Click & Collect”¹⁰⁵ : acquisto tramite l’e-shop e ritiro nel punto vendita fisico. Questo servizio permette di integrare i punti di forza del canale fisico e di quello online potendo usufruire della vasta gamma presente nel canale online acquistando in qualsiasi momento e provare la merce prima di concludere l’acquisto¹⁰⁶;
- gestione dei resi cross-channel: reso in qualsiasi negozio anche se l’acquisto è stato fatto on-line e viceversa;
- on-line pre-shopping: ordinare on-line e ritirare in negozio;
- ricevere sui dispositivi mobili informazioni su novità, inviti e promozioni;
- essere riconosciuto dai sistemi di *Customer Loyalty* qualunque sia il punto di contatto (Web, negozio ecc.).

Oggi, i canali digitali e fisici devono obbligatoriamente unificarsi per garantire un’unica *retail experience* capace di rispondere alle aspettative del consumatore

¹⁰⁴ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 139

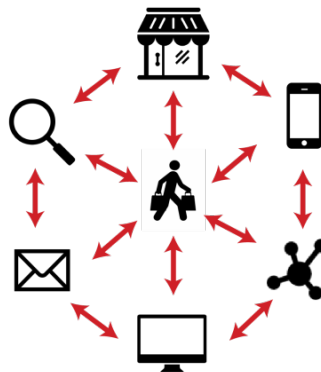
¹⁰⁵ Orsola Di Donato, *Multi-channel, Cross channel e Omni-channel. Qual è la differenza?*, 29 Aprile 2016, www.domino.it

¹⁰⁶ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

omnicanale che si informa attraverso i dispositivi *mobile*, prova i prodotti in negozio ed infine li acquista on-line con la possibilità di usufruire promozioni e coupon personalizzati precedentemente ricevuti.

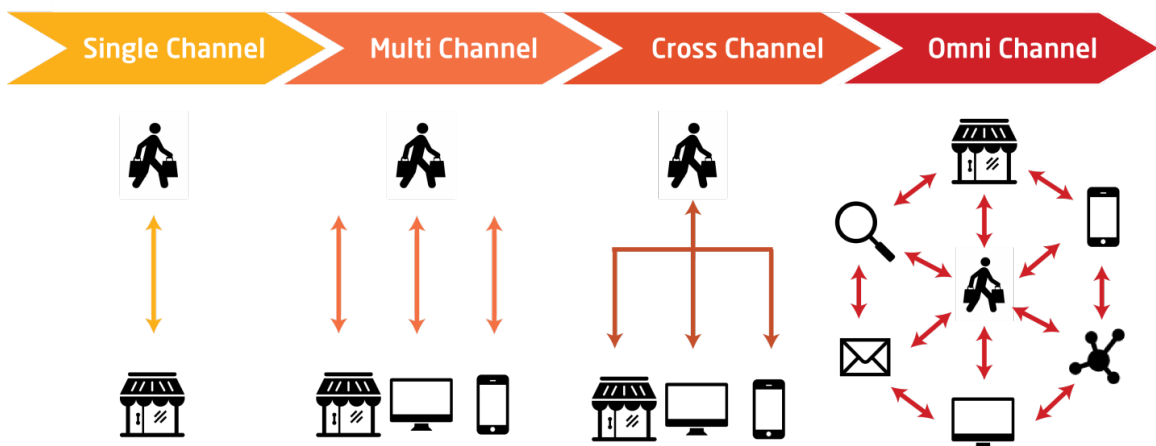
La strategia **Omni-channel** consiste in un'evoluzione di quella cross-channel (figura 2.13). Ciò che viene incrementato è la condivisione simultanea di informazioni tra un canale e l'altro in modo da offrire una *shopping experience* integrata e dinamica e garantire una *customer journey* più interattiva incrementando le occasioni di contatto con il cliente (Figura 2.12). Si tratta di fusione tra digitale e fisico: circa il 77% dei fashion shopper on-line acquistano on-line partendo da un collegamento all'interno della *newsletter*, il 58% si reca presso il punto vendita dopo essere stato incitato dai messaggi del brand tramite diversi canali (e-mail, social network, ecc.). La newsletter è infatti considerata un mezzo efficace per seguire le *news* dei brand preferiti dalla maggior parte dei fashion shopper on-line (81%)¹⁰⁷.

Figura 2.12 – Processo di vendita omnichannel



Fonte: www.cavigar.it

Figura 2.13 - Evoluzione strategie distributive



Fonte: www.cavigar.it

¹⁰⁷ Laura Zanotti, *Dall'e-commerce all'omnicommerce, lo shopping diventa ubiquo e pervasivo*, www.digital4.it

Subentra la necessità per le aziende di adottare tecnologie sempre più innovative al fine di rispondere più adeguatamente alle aspettative del “*consumatore digitale*”¹⁰⁸. Deve saper mescolare mondo fisico e virtuale in modo da renderli accessibili con la allo stesso modo e considerando il punto vendita fisica alla stregua di un’estensione della supply chain, in un’ottica di “*Omnichannel retailing*”¹⁰⁹.

Ciò che distingue la strategia multi-channel da quella omni-channel è l’approccio generale e la relazione tra i diversi canali on-line e off-line utilizzati¹¹⁰.

Infatti il *modello multicanale* può essere rappresentato come un *silos* contenente diversi serbatoi d’acqua (*PDV on-line e off-line*) che offrono rifornimento (*prodotti/servizi*), ciascuno attraverso percorsi differenti e *paralleli (canali)*.¹¹¹

Il *modello omni-channel* può essere paragonato ad una *foce a delta*, in cui le ramificazioni (*molteplici canali di vendita*) che contengono le acque (*vari prodotti/servizi*) sono diretti casualmente al mare (*mercato*).

Gli elementi tipici di tale metodo distributivo sono¹¹²:

- Formazione di un *management armonico nella distribuzione*;
- costruzione di una “*single customer view*”;
- maggiore *interazione, comunicazione e interdipendenza* tra i team dedicati ai singoli canali;
- *product mix e pricing policy*: leve del marketing mix (prodotto e prezzo) gestite in maniera coerente su tutti i canali, nel caso in cui esista una discriminazione dei prezzi per canale, devono essere evidenti e comprensibili per il consumatore le motivazioni sottostanti, lo stesso vale per le promozioni lanciate attraverso i diversi canali¹¹³;

¹⁰⁸ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

¹⁰⁹ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

¹¹⁰ Federico Betti, *Dal Multi-Channel all’Omni-Channel retailing*, www.tsw.it

¹¹¹ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

¹¹² *Dal Multi-Channel all’Omni-Channel retailing – Federico Betti*
Articolo. tratto da www.tsw.it

¹¹³ Marco Bettucci, Iolanda D’Amato, Angela Perego, Elisa Pozzol, *Omnicanalità: i Must per le imprese*

- *approccio maggiormente dinamico al consumatore*, osservazione in tempo reale dei comportamenti di acquisto e delle conseguenti risposte alle iniziative promosse;
- *utilizzo nuovi strumenti IT e marketing* in modo tale da favorire il fenomeno della “cross-canalità” dei processi di acquisto;
- *scelte organizzative e di investimento nell’IT e nel marketing digitale* guidate dalla *competitività*;
- *impiego di nuovi indicatori di prestazioni (KPI) e di sistemi di monitoring adeguati*.

Se da un lato le imprese del *fashion system* sono certe dell’importanza dell’esperienza *in-store*, nel contempo i consumatori sono sempre più consapevoli della possibilità di un percorso d’acquisto personalizzato attraverso le strategie omnicanale, dove ogni canale riveste un ruolo imprescindibile nell’esperienza complessiva. Secondo i dati elaborati da una ricerca effettuata da Human Highway per Netcomm, dal 2015 al 2016, gli acquisti tramite smartphone sono cresciuti dell’80% e ad oggi rappresentano quasi il 20% degli acquisti effettuati online¹¹⁴. Inoltre, una nuova categoria di e-shopper, “*everywhere shoppers*”¹¹⁵, categoria di acquirenti che interagisce in maniera sinergica tra i canali online e offline, hanno una maggiore attitudine alla spesa on-line rispetto e-shopper tradizionali.

“Gli *everywhere shopper* rappresentano il consumatore omnicanale: un consumatore evoluto, che non distingue online da offline, né dispositivo fisso da mobile, ma che crea da sé il miglior percorso di acquisto e di relazione con l’azienda”¹¹⁶.

Complessivamente, i vantaggi derivanti dall’adozione di una strategia Omnicanale da parte di un’impresa sono¹¹⁷:

¹¹⁴ Patrizia Franzere, *Think Omnichannel: le nuove tendenze dell’omnicanalità secondo Google e Netcomm*, 12 Aprile 2017, www.fashionnetwork.com

¹¹⁵ *Questa figura compra attraverso i canali online servendosi di tutti i mezzi a sua disposizione, dal PC allo smartphone, utilizzando quest’ultimo o il tablet per orientarsi e fare gli acquisti offline. Nei primi mesi del 2017 su 100 acquisti online: 8,5 sono stati effettuati attraverso tablet e PC, e 17,4 da smartphone. (Fonte:www.miglior-sito.it)*

¹¹⁶ Patrizia Franzere, *Think Omnichannel: le nuove tendenze dell’omnicanalità secondo Google e Netcomm*, 12 Aprile 2017, www.fashionnetwork.com

¹¹⁷ S. VIANELLO, A. FERRANDINA, *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Franco Angeli, 2017

1. la possibilità di definire in maniera più precisa il profilo socio-demografico del target di riferimento con un miglioramento nella strategia di segmentazione;
2. operare *anytime* ed *everywhere* attraverso l'abbattimento delle barriere temporali e geografiche offrendo un'esperienza di acquisto in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento il consumatore la desideri;
3. approfondire la relazione con il cliente;
4. incremento delle vendite e dei profitti.

L'*omnichannel experience* permette al consumatore di poter trovare tutto ciò che desidera ovunque si trovi attraverso il canale di vendita da lui preferito, ovvero utilizzando qualsiasi dispositivo esso voglia e potendo sempre giovare di un collegamento diretto con il negozio fisico direttamente da quello virtuale¹¹⁸.

2.6 La personalità social della moda

Elemento caratteristico della moda è “il passar di moda” che sottolinea il carattere dinamico e l'estrema rapidità nell'evolvere dello stile, modelli e colori. Questo rende difficile poter stare “al passo” con le nuove tendenze, sebbene oggi è tutto agevolato dallo sviluppo tecnologico e dal quello del Web. Di fatti, la rete “non dorme mai”, è attiva *24h24* ed offre contenuti sempre aggiornati e disponibili. Questa caratteristica è ben sfruttata dalle aziende di moda che oggigiorno effettuano grandi investimenti e puntano sulle strategie digitali al fine di valorizzare l'immagine del proprio brand.

L'era 2.0 risulta dominata dai social media e diviene determinante ascoltare le “conversazioni” che i consumatori intrattengono su questi canali di comunicazione al fine di avere una chiara immagine in merito alla *brand identity* trasmessa dal proprio marchio.

Si parla di *digital trend per il fashion retail* attraverso cui le imprese sfruttano tutti i canali disponibili per aumentare l'*engagement* e consentono una partecipazione diretta del consumatore¹¹⁹. Le imprese formulano strategie di posizionamento del marchio in rete creando spazi virtuali appositi che consentano ai consumatori di comunicare facilmente (*Figura 2.14*).

Le aziende devono saper investire in una social media policy adeguata, al fine di sfruttare tutte le opportunità date dalle strategie omnicanale sopra menzionate. I social

¹¹⁸ Dai tradizionali canali di vendita all'innovativo omnichannel e-Commerce, 8 maggio 2017, www.marketingkmzero.it

¹¹⁹ Digital trend nel fashion retail: dall'interazione all'acquisto, 17 marzo 2014, www.virtualeco.org

media, però, non sono più solo un mezzo di comunicazione, ma aiutano gli shopper ad effettuare gli acquisti e forniscono una *brand experience* più completa anche grazie allo sviluppo di nuove figure particolarmente influenti, *blogger* ed *influencer*, in grado di dettare le “nuove leggi” della moda e che permettono il lancio di nuovi trend in maniera virale.

Quello della moda è un settore che è stato sempre legato ad una logica di comunicazione di tipo *top-down*, in cui informazioni e contenuti sono resi disponibili da esperti del settore (riviste specializzate, giornalisti di moda, manager del settore), la rete ha modificato tale logica facilitando lo sviluppo di una comunicazione di tipo *peer-to-peer* o *bottom up* in cui sono gli stessi consumatori ad avere un ruolo particolarmente interattivo e condividono informazioni e recensioni ¹²⁰.

“Il termine “social media” indica la versione virtuale di una rete sociale composta da un gruppo di persone collegate tra loro da legami sociali di differente natura”¹²¹.

Questi strumenti danno la possibilità di raggiungere nicchie di utenti caratterizzati da interessi specifici, di fatti, il *consumer 2.0* tende a farsi consigliare dalla *Web community* in cui gli utenti condividono le proprie esperienze e i loro pensieri circa l’acquisto di un prodotto/servizio. È un mezzo “comodo” da utilizzare e, tenendo in considerazione l’enorme utilizzo di dispositivi mobile quali smartphone e tablet, è in grado di raggiungere qualsiasi target d’età.

Date queste evidenze i brand tendono a sfruttare i canali social per divulgare i loro valori con maggior rapidità e attenzione al dialogo instaurato, essendo ormai uno strumento che sfugge al totale controllo del brand a causa di un “passaparola” sempre più rapido. Il marchio deve porre estrema attenzione a questo fenomeno e verificare continuamente la coerenza dei messaggi divulgati dai consumatori con i propri obiettivi.

“La parola chiave è network. È importante quello che si ha attraverso le tecnologie per il semplice fatto di essere una rete di soggetti. La rete crea movimento nella circolazione delle idee, nella circolazione degli oggetti, nella circolazione delle forme,

¹²⁰ Paolo Volontè, *Il lato fashion dei dati, Social media, analytics e moda: adesso sfilano i numeri*, IBM (p.20), www-05.ibm.com

¹²¹ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p. 170

Si parla di Digital trend per il fashion retail e i principali social network utilizzati dai maggiori luxury brand (Gucci, LV, Dolce e Gabbana ecc) e dai più grandi *marketplace* (*Ynap, Amazon, Ebay, Zalando*) sono:

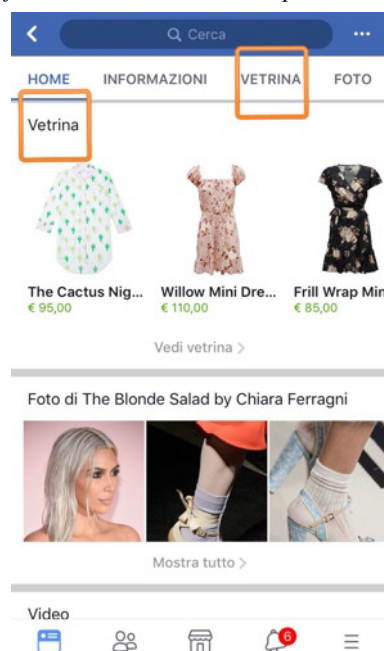
- **Facebook**

Si tratta del pioniere dei social network. Permette una rapida aggregazione di utenti che condividono gli stessi interessi che possono essere facilmente condivisi su “*fanpage*” appositamente create dagli utenti stessi. È uno dei canali di comunicazione più efficaci in quanto permette di diffondere facilmente campagne pubblicitarie in linea con gli interessi di chi segue ed eventi attraverso il pulsante “condividi”.

I maggiori brand del lusso e i più grandi marketplace sfruttano a 360 gradi le potenzialità di tale strumento attraverso la creazione di *Official Page* gestite da un team apposito. Le funzionalità di Facebook per il fashion retail maggiormente utilizzate sono le seguenti:

- recente possibilità di attuazione della funzionalità “*Vetrina*” che consente di creare uno spazio che contiene importanti informazioni su offerte e prodotti e inserire dei *tag* nei post pubblicati che ricollegano a questa sezione in modo da aumentarne la visibilità (*Figura 2.15*);

Figura 2.15 – Nuova funzionalità “vetrina” disponibile su Facebook

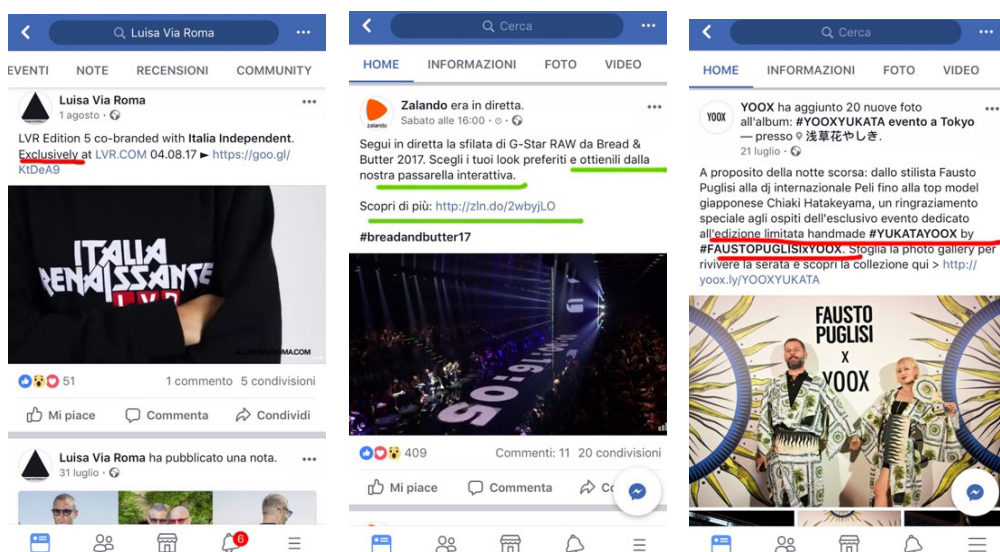


Fonte: elaborazione personale da App Facebook

- Lanciare offerte lampo esclusivamente per i follower e collezioni esclusive, questa tecnica consente di aumentare l'*engagement*¹²³ dei fan e la fidelizzazione¹²⁴ (Figura 2.16);

$$\text{Average Post Engagement Rate} = \frac{\text{Likes + Commenti + Condivisioni giornaliere}}{\text{Num. di post pubblicati dalla Official Page giornalmente}} \times \frac{100}{\text{Numero di Fan totali giornalieri}}$$

Figura 2.16 – Offerte esclusive Official Page



Fonte: elaborazione personale da App Facebook

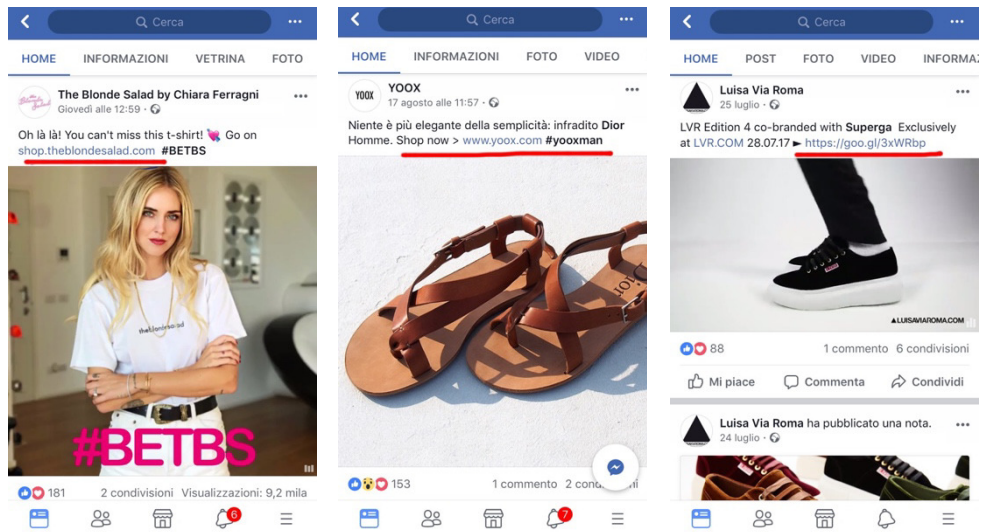
- la creazione un'offerta personalizzata per chi segue la pagina attraverso appositi post (figura 2.17) con titolo coinvolgente e un'apposita descrizione del prodotto con relativo video/immagine esplicativa, codice del prodotto e il link che rimanda direttamente al carrello dello shop del sito collegato;

¹²³ tradotto in italiano in "coinvolgimento", misura il successo del messaggio condiviso con il pubblico e ha lo scopo di creare "legami" forti tra il brand e i suoi fan, fino a convertirli in clienti, o almeno di creare una fiducia tale che l'utente possa consigliare il brand ai propri amici, attivando uno dei più potenti mezzi del marketing: il passaparola. Esempi di tipi di *engagement*:

- 1) Mi piace alla pagina;
 - 2) Visitatori/Fan che interagiscono con un post (e link) attraverso il commento, like e share;
 - 3) Fan page taggata;
 - 4) Post e foto caricate dai fan spontaneamente;
 - 5) Risposte a una domanda e offerta;
- (Fonte: www.michelangelogiannino.com)

¹²⁴ Come vendere sui Social Network. Nove tecniche di Social Selling, 26 Aprile 2017, www.web-station.it

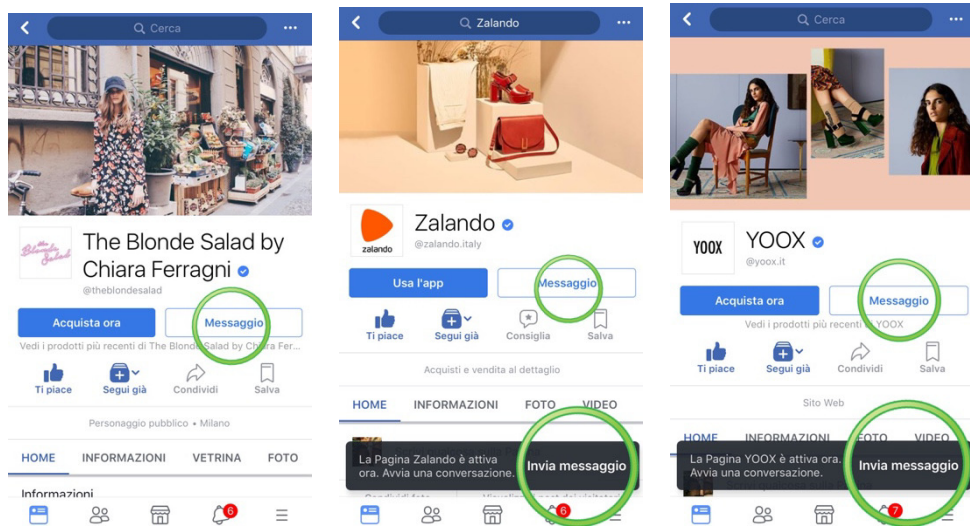
Figura 2.17 – Post delle Official Page



Fonte: elaborazione personale da App Facebook

- Consente un dialogo diretto grazie allo sfruttamento della messaggistica istantanea (chat) (Figura 2.18) che ottimizza il servizio di Customer Care risolvendo in maniera più immediata ed efficiente gli eventuali problemi o la ricerca di informazioni utili e fidate.

Figura 2.18 – Official Page con funzionalità di messaggistica istantanea

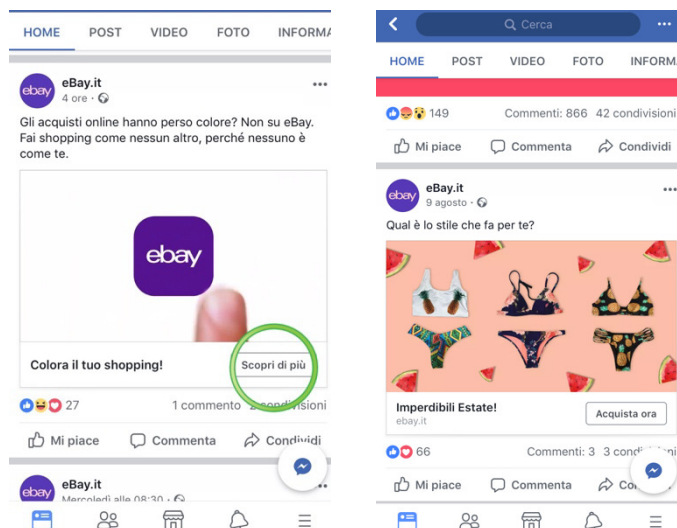


Fonte: elaborazione personale da App Facebook

- Tra le ultime novità in fase di implementazione vi sarà la possibilità per le aziende di ottenere una “personalizzazione del pubblico” che consentirà di indirizzare le loro comunicazioni/post direttamente a coloro i quali hanno vistato il punto vendita negli ultimi 30 giorni, utilizzando strumenti quali la geolocalizzazione, instaurando una più forte relazione tra cliente e brand;

- Facebook offre inoltre un servizio di sponsorizzazione a pagamento sulla “Homepage” (Figura 2.19) che consente di dare maggiore visibilità agli annunci e alle *Official Page* delle aziende, a costi nettamente inferiori rispetto ai tradizionali canali pubblicitari;

Figura 2.19 – Sponsorizzazioni sulla Homepage di Facebook che collegano direttamente alla *Official Page*



Fonte: elaborazione personale da App Facebook

- Offre la possibilità di usufruire della piattaforma “Live” che consente di trasmettere video in diretta, consente di rispondere ai contemporanei commenti effettuati durante la trasmissione, di visualizzare il numero di utenti sintonizzati e può essere registrata e condivisa dai fan.

- **Instagram**

Instagram è il social network che ha un ruolo centrale nel fashion system. Ha permesso una crescita di notorietà esponenziale a *blogger*, *influencer*, ai marchi del lusso, ma anche a quelli emergenti.

Instagram per il fashion retail significa engagement a livello almeno 15 volte superiori a quelli di facebook¹²⁵.

Da uno studio del effettuato da *statista.com* nel 2016 risulta che il 44% delle fashion companies investono su Instagram per commercializzare i loro prodotti e che giornalmente vi navigano e *postano* circa 500 milioni di utenti attivi.

¹²⁵ Digital trend nel fashion retail: dall'interazione all'acquisto, 17 marzo 2014, www.virtualeco.org

“Instagram ha reso la moda democratica, rivoluzionando le modalità di scoperta, esperienza e connessione delle persone a brand e stilisti”¹²⁶.

Sono proprio gli *hashtag* che consentono di incrementare l’engagement e raggiungere un’audience sempre più numerosa di potenziali consumatori¹²⁷. Le persone sono invitate a condividere le proprie passioni e interessi e i loro pensieri attraverso questo strumento che risulta essere un ottimo modo per “vendere” il marchio ai *follower* degli stessi consumatori e per convogliarle in un unico spazio virtuale (vedi *hashtag* #MFW per mettere in evidenza tutti gli scatti effettuati durante la *Milan Fashion Week*). Per sfruttare tale potenzialità, molti brand lanciano campagne di social media in cui invitano i follower ad utilizzare degli *hashtag* specifici per poter poi comparire sul profilo ufficiale del marchio in questione e sulle ricerche correlate.

Questo canale risulta essere preferito dal fashion system in quanto permette agli utenti di partecipare alla “routine giornaliera” del soggetto in questione, che sia un *influencer* o lo stesso *luxury brand* specialmente grazie all’introduzione delle “*Instagram Stories*” che consentono di mostrare qualsiasi contenuto si voglia per un lasso di tempo di 24h. Questo nuovo strumento ha permesso di ridefinire i limiti di accesso al mondo delle passerelle, ormai le *Fashion Weeks* di Parigi, Milano, New York si vivono in diretta con un elevato livello di partecipazione anche ai backstage affidando spesso i profili ufficiali alle stesse modelle.

Un ulteriore servizio messo a disposizione da Instagram per aumentare la possibilità di condivisione e partecipazione ne sono le “*Live streaming*” paragonabili alle “*Direct*” di Facebook, ma che vengono principalmente sfruttate per poter rendere tutti i *fashion addicted* partecipi alle sfilate ai principali eventi di moda.

“Questa immediatezza nella comunicazione ha avuto anche un riscontro nelle tempistiche di vendite: il “*see now-buy now*”. Tommy Hilfiger, Tom Ford e Ralph Lauren, Stefano Gabbana (Dolce & Gabbana) sono stati tra i primi brand posta spesso foto e video della sua vita quotidiana, dando un assaggio vero e

¹²⁶ tratto da uno studio effettuato da Instagram. Fonte: *Feed Fashion*, www.socialcomitalia.com

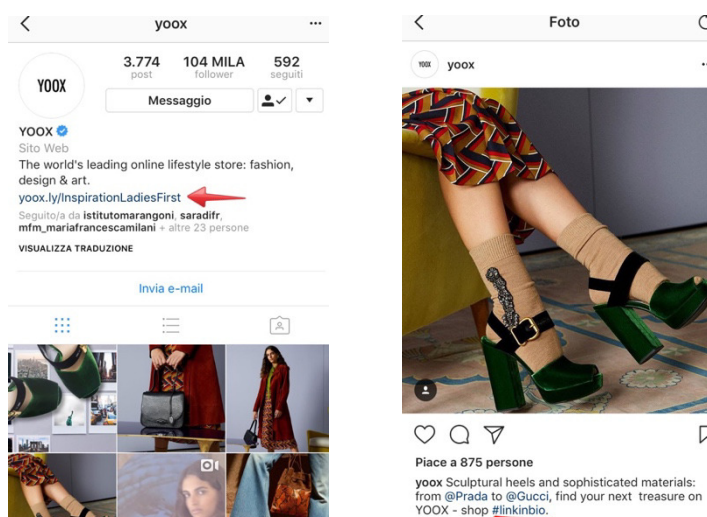
¹²⁷ Lucia Diomedes, *Instagram e moda: 4 motivi per un binomio vincente*, 03 marzo 2017, www.launchmetrics.com

proprio dell'ispirazione dietro i loro disegni, affermando che “costruire un brand non è solamente mostrare il prodotto, ma mostrare la storia che gira intorno ad esso”¹²⁸.

Altro elemento caratterizzante in termini di fashion retail è “Instagram Direct” che consiste in un servizio di messaggistica istantanea in grado di far comunicare un limite di utenti alla volta e che permette invio di coupon ai partecipanti di specifici contest, promozioni personalizzate e un ottimo servizio di Customer Care e ricerca di informazioni in maniera rapida e specifica¹²⁹.

È fondamentale che i fashion brand curino in maniera meticolosa e mantengano continuamente aggiornate i loro profili per promuovere i loro prodotti e spingere all'acquisto e attraverso contenuti sempre innovativi quali backstage di sfilate e dirette dalla passerella. Di fatti, Instagram non viene semplicemente utilizzato come canale di comunicazione e promozione, ma anche come canale di vendita, si può creare un profilo da utilizzare come shop online, ricevendo gli ordini tramite *Direct* o collegando il profilo al sito ufficiale. Solitamente i luxury brand e i maggiori marketplace utilizzano Instagram come una “vetrina” che collegano allo shop attraverso l'inserimento del codice prodotto/descrizione che rimanda ad un link nella biografia del profilo che consente di indirizzare direttamente allo shop online ufficiale (Figura 2.20).

Figura 2.20 – Richiamo attraverso hashtag del link in biografia che rimanda allo shop online



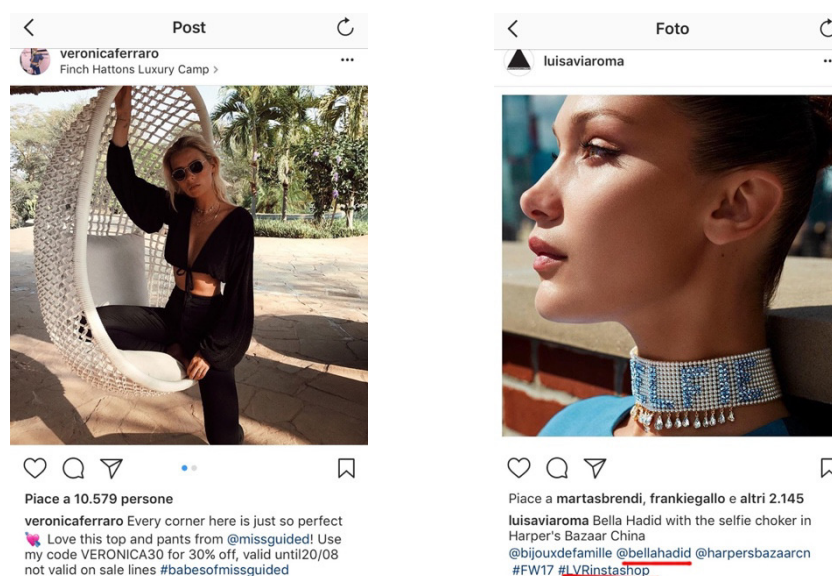
Fonte: elaborazione personale da App Instagram

¹²⁸ Lucia Diomedes, *Instagram e moda: 4 motivi per un binomio vincente*, 3 marzo 2017, www.launchmetrics.com

¹²⁹ *Digital trend nel fashion retail: dall'interazione all'acquisto*, 17 marzo 2014, www.virtualeco.org

La comunicazione attraverso i post di Instagram che permettono la pubblicazione di foto/video anche in versione multipla risulta infatti essere più d’impatto di un *tweet*. “Una foto comunica emozioni e permette agli utenti di capire cosa c’è oltre un messaggio e un avatar”¹³⁰. Proprio per queste caratteristiche viene utilizzato per esprimere la Brand Identity e fornire una visione “completa” di ciò che sta attorno e dietro un marchio rivelandone la cultura in maniera esplicita. Per aumentare ancor di più la Brand Awareness è fondamentale saper sfruttare la potenza delle nuove figure di *influencer* e *fashion blogger* vengono affidate a questi intere campagne pubblicitarie o vengono utilizzati per incentivare le vendite attraverso la promozione dei capi/accessori da loro indossati nei loro profili social e utilizzando appositi *tag*¹³¹ e *hashtag* che mettono in evidenza il fornitore (Figura 2.21). È naturalmente fondamentale far affidamento ad *influencer* che incarnano i valori del brand e la sua identità.

Figura 2.21 – La fashion blogger Veronica Ferraro promuove attraverso il suo profilo l’utilizzo di un codice sconto sullo online del brand Missguided, la topmodel Bella Hadid per lo shop di LuisaViaRoma



Fonte: elaborazione personale da App Instagram

¹³⁰ Il ruolo dell’immagine su Instagram, www.republicandqueen.com.

¹³¹ Il significato di tag è identificare qualcuno in un post, foto o in un aggiornamento di stato che si vuole condividere. Viene utilizzato con riferimenti ai principali social network quali Instagram, Facebook e Twitter.

Instagram ha modificato il modo di “vivere la moda” trasformandola da qualcosa di rigidamente esclusivo ad una virtualmente accessibile a tutti consentendo di entrare in contatto diretto con i marchi che possono coinvolgere a 360 gradi la loro community di *followers*, aumentando la loro credibilità la *customer loyalty*.

- **Twitter**

Twitter è un social network che consente di condividere informazioni in maniera istantanea e di entrare in contatto con i brand e altri utenti a livello mondiale. Si parla di milioni di utenti con un ammontare di circa 500 milioni di *Tweet* al giorno¹³². Twitter non è solamente un canale informativo, ma viene anch'esso sfruttato come potente canale per incrementare le vendite da grandi e piccole aziende al fine di raggiungere il più alto numero di clienti potenziali e renderli maggiormente partecipi delle loro iniziative. Diversi vantaggi e opportunità derivano dalle funzionalità offerte da questo social network.

- Consente di creare un contatto diretto con gli utenti e integrare un servizio di *Customer Care* efficiente, rintracciando le esigenze dei consumatori e le loro preferenze attraverso i loro *Tweet*, *hashtag* e commenti e offendo loro soluzioni e risposte in tempo reale ed evitando che eventuali commenti negativi ledano l'immagine del brand.
- Contrariamente agli altri social network, Twitter è estremamente utile in quanto consente di “fare networking” permettendo di entrare in contatto e interagire anche con utenti esterni alla cerchia dei seguaci.
- Incremento della *Brand Awareness* e della sua *customer loyalty*, date queste evidenze da una ricerca¹³³ che ha riscontrato che il 72% degli intervistati è più intenzionato all'acquisto dopo aver interagito con l'azienda su Twitter e l'85% si sente più vicino al brand¹³⁴.
- Oltre all'utilizzo degli *hashtag* che consentono di raggruppare le informazioni circa un tema specifico, un marchio, un prodotto, consentono di collegare il proprio *Tweet* alla discussione di riferimento

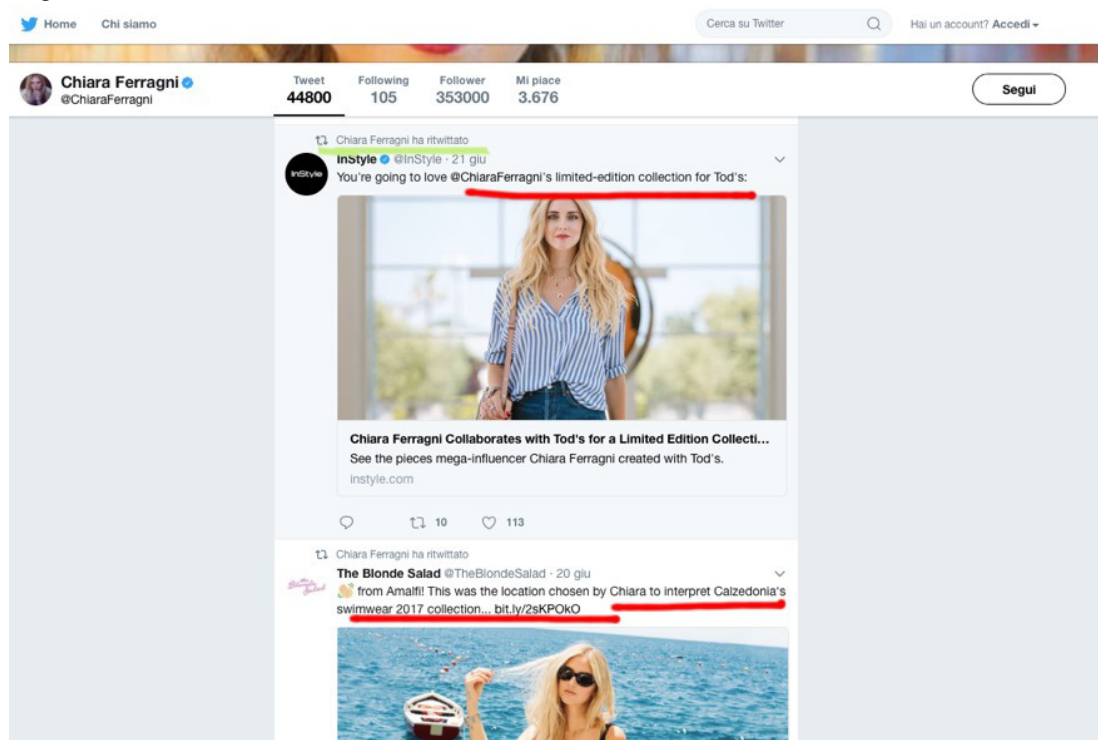
¹³² *Nozioni fondamentali su Twitter*, www.business.twitter.com

¹³³ Risultati completi qui: www.blog.twitter.com

¹³⁴ *Twitter e vendite online: consigli per ottenere il massimo dal tuo profilo*, www.easywebconsulting.com

permettendo di aumentarne la visibilità, utilizza il “Retweet” che consiste in un Tweet che ne riprende un altro, è un modo virale di diffondere le informazioni e aumentare i seguaci spingendo a seguire l’autore del tweet originario (per questo motivo viene sfruttata al massimo l’influenza di *fashion blogger* e *influencer* su questo social)¹³⁵ (Figura 2.22) .

Figura 2.22 – La fashion blogger Chiara Ferragni effettua un “Retweet” per promuovere la sua collezione in Limited Edition in collaborazione con il marchio Tod’s e la “Calzedonia Summer Swimwear 2017 collection” con link di riferimento per lo shop online

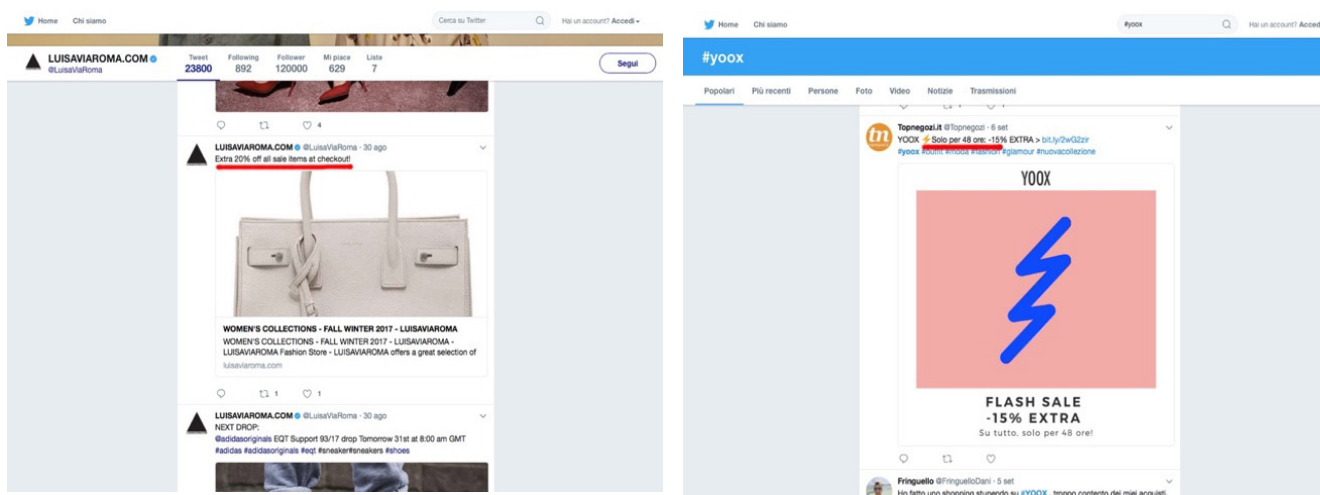


Fonte: elaborazione personale da Twitter Website

- Strumento veloce e immediato per “promuovere” i seguaci e stimolarli all’acquisto (sfruttando la potenza dell’acquisto di impulso) attraverso le “flash sales” (Figura 2.23) che durano un lasso di tempo ristretto durante il quale vengono twittati un link all’e-commerce e un codice sconto da inserire.

¹³⁵ Perché usare Twitter per il vostro business, www.sviluppati.com

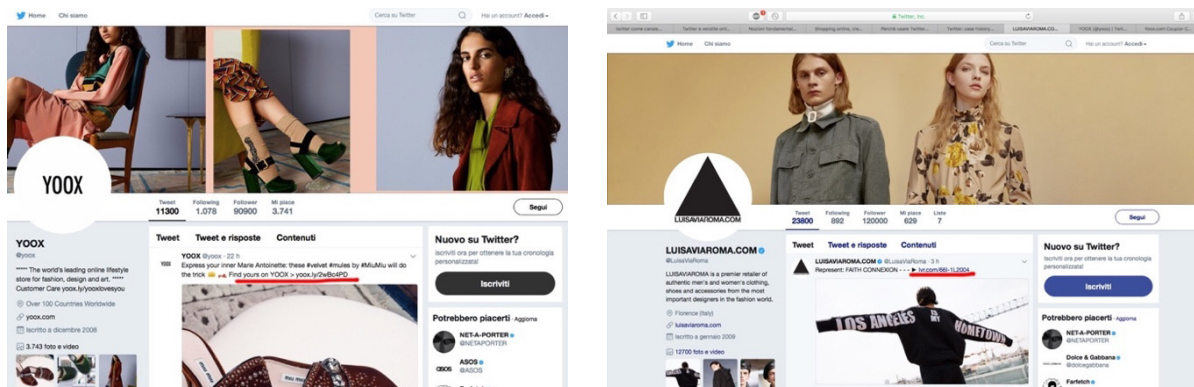
Figura 2.23 – Flash sales sui profili Twitter di LuisaViaRoma e Yoox



Fonte: elaborazione personale da Twitter Website

- Possibilità di acquistare direttamente attraverso il link pubblicato sul Tweet che rimanda al prodotto sullo shop online ufficiale (Figura 2.24)

Figura 2.24 – Collegamenti diretti allo shop online tramite link



Fonte: elaborazione personale da Twitter Website

- **Snapchat**

È un social network nato nel 2011 che si rivolge ad un target di utenti giovane (14-24 anni), ma da un'analisi effettuata da "Statista.com" nel 2016 risulta il quarto social network (dopo Facebook, Instagram e Twitter) per numero di utenti attivi con 200 milioni di utenze attive mensilmente e 400 milioni di *snaps* scambiati giornalmente¹³⁶.

¹³⁶Andrea Giavara, *Snapchat: numeri e curiosità sul social del momento*, 11 Gennaio 2017, www.wppratico.com

Ciò che caratterizza Snapchat sono appunto gli “*snap*”, si tratta di immagini/video di una durata massima di 10 secondi e che vengono eliminati dalla propria “Snap story” dopo 24 ore.

Questo social network ha incrementato la sua fama in quanto è entrato immediatamente tra i canali preferiti dal fashion system poichè in grado di aumentare l’engagement e la possibilità di rendere pubblico la *storytelling* del brand attraverso il coinvolgimento diretto attraverso la pubblicazione di contenuti esclusivi (quali i backstage delle sfilate durante le Fashion Weeks) e la possibilità di sfruttare i principali influencer ai quali viene affidata la gestione del profilo snapchat del brand (Figura 2.25) per determinati eventi¹³⁷.

Figura 2.25 – Profili Snapchat di luxurybrand e marketplace



Fonte: Google

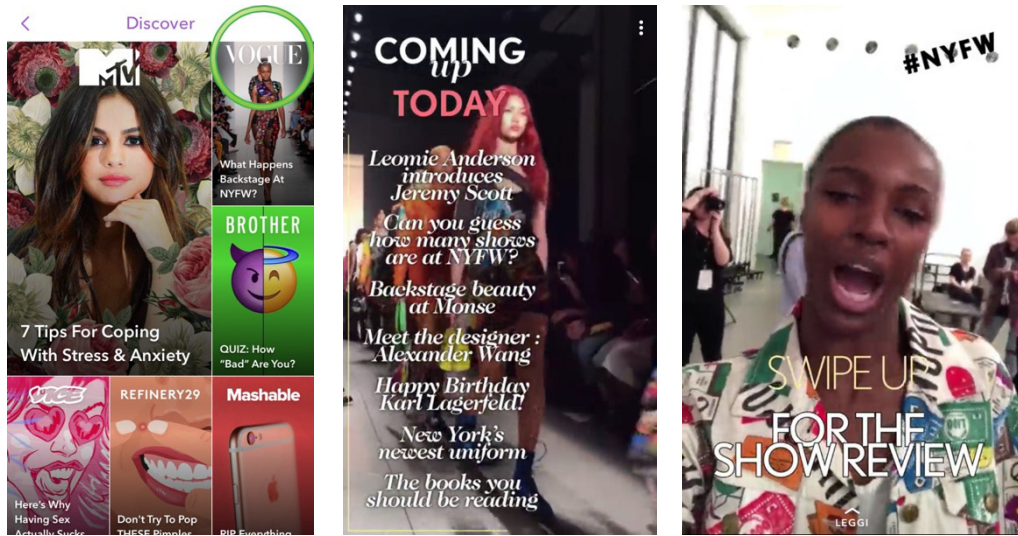
Viene spesso utilizzato per il lancio di nuovi prodotti (*sneak-peek*) che consentono di dare delle anteprime dei prodotti in modo da stimolare l’interesse degli utenti.

La sezione “*Discover*” viene utilizzata principalmente utilizzata dalle aziende con lo scopo di advertising attraverso “*Snap Adv*” che hanno una durata di circa 10 secondi e possono essere pubblicati dalle aziende attraverso i canali delle riviste del proprio settore di appartenenza del brand (Figura 2.26). Ad esempio, un marchio di moda potrà scegliere di pubblicare un proprio “Snap ADV” nel canale di Vogue, ottenendo in la possibilità di colpire direttamente un pubblico di utenti già segmentato e sicuramente interessato¹³⁸.

¹³⁷ Valentino ha affidato la gestione del proprio profilo snapchat durante la Milan Fashion Week di Febbraio 2016 a due *influencer* di fama mondiale, Brian Boy ed Eleonora Carisi incaricati di seguire tutte le sfilate e gli eventi.
(Fonte: *Snapchat è di moda. Come il mondo del fashion sta usando il social del momento*, 01 Giugno 2016, www.hub09.it)

¹³⁸ Luca Cannarozzo, *Come snapchat discover sta rivoluzionando l’advertising*, 16 marzo 2017, www.ninjamarketing.it

Figura 2. 26 – Attraverso il canale di pubblicazione di VOGUE vengono pubblicate le sfilate e i backstage della New York Fashion Week



Fonte: elaborazione personale da App Snapchat

Snapchat risulta inoltre essere utilizzato in quanto consente di organizzare “giveaways” offrendo la possibilità ai *brand addicted* di ricevere prodotti in via esclusiva se questi seguiranno lo “Snap profile” del marchio (Figura 2.27) e l’esclusiva utilizzo degli *snaps* per il lancio di coupon e codici promozionali ai quali effettuare uno “screenshot” e che invita a coinvolgere gli amici generando un passaparola continuo e incentivando indirettamente gli acquisti.

Figura 2.27 – Alexander Wang pubblicizza il proprio profilo Snapchat durante la Fashion Week



Fonte: Snapchat è di moda. Come il mondo del fashion sta usando il social del momento, 01 Giugno 2016, www.hub09.it

CAPITOLO 3: Uno sguardo al futuro del luxury fashion e-commerce: da Yoox a Yoox Net-A-Porter Group

Oggi Yoox Net-a-Porter Group rappresenta un colosso del fashion e-commerce a livello globale, che offre ai suoi utenti un'esperienza d'acquisto unica e personale, grazie alla sua natura di “*Entertailer*”¹³⁹, risultato della fusione tra due leader nel settore YOOX GROUP e THE NET-A-PORTER GROUP che presenta valori in costante crescita dimostrati anche durante il primo trimestre 2017 dai seguenti numeri: ricavi netti su del **19,1%** a **514,8 milioni** per i primi tre mesi, **3 milioni di clienti attivi** contro i 2,5 milioni di solo un anno fa e una media di valore d'acquisto per utente (*Average Order Value*¹⁴⁰) di ammontare pari a 343 euro¹⁴¹.

3.1 YOOX: Una rivoluzione tutta italiana

3.1.1. Le origini del pioniere del luxury e-commerce

Tutto ha inizio il 21 marzo 2000, data cui si fa risalire la fondazione di Yoox (colosso in grado di generare 1,7 miliardi di euro di ricavi annui¹⁴²), quando il suo fondatore Federico Marchetti ebbe un'idea rivoluzionaria. Nonostante la crisi del mondo *dotcom* di quegli anni, è stato in grado di cogliere le opportunità offerte dal Web e fondare un'azienda in grado di generare un fatturato in costante crescita.¹⁴³

Yoox è stato definito il primo “*unicorno*”¹⁴⁴ italiano nella lista degli unicorni di *Forbes* ed è stato inserito nel report di *Independent European Research* come unica e sola *billion company* italiana¹⁴⁵.

¹³⁹Neologismo derivato dalla fusione dei termini inglesi “*entertainment*” (intrattenimento) e “*retailer*” (rivenditore). Fonte: ANNA CHIARA BARTOLOTTI, *Fashion e-commerce: prima e dopo*, Rivista dell'Università degli Studi di Milano, 2016, www.riviste.unimi.it

¹⁴⁰ Average Order Value o AOV indica il valore medio di ciascun ordine di acquisto, IVA esclusa. Fonte: YNAP Group, Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2017, Comunicato Stampa, 3 Maggio 2017, www.ynap.com.

¹⁴¹ MASSIMO SIDERI, *Marchetti (Ynap): «Il lusso non è più per pochi»*, Milano, 9 maggio 2017, www.corriere.it

¹⁴² GENNARO SANNINO, *Da un magazzino a un business miliardario: la storia di Federico Marchetti di Yoox*, 8 marzo 2017, www.mgmtmagazine.com

¹⁴³ A cura di Giuseppe Iacobelli, *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011, p.47.

¹⁴⁴ Tech company che abbia raggiunto (e superato) una valutazione pari a un miliardo, e che come discriminante abbia che sia nata e cresciuta col fundraising (è la definizione data da un report di Fortune/CB Insight). Fonte: StartupItalia, WeBlog Storie, *Arcangelo Rociola*, 8 ottobre 2015, www.blog.startupitalia.eu

¹⁴⁵ ARCANGELO ROCIOLA, *StartupItalia, WeBlog Storie*, 8 ottobre 2015, www.blog.startupitalia.eu.

La sua costante crescita si fa risalire al fatto che nasce, sin dall'inizio, come progetto internazionale (anche il nome lo è), con una prospettiva che non guarda solo le opportunità offerte dal Bel Paese e che risulta essere il *main problem* delle start-up italiane che non riescono ad ottenere un simile successo¹⁴⁶.

L'idea di un fashion e-commerce nasce in un garage di Casalecchio di Reno (Bologna). Il background di Marchetti è caratterizzato da diversi elementi che hanno contribuito alla sua formazione da "visionario" del settore. La storia de "*l'uomo dell'e-commerce*", unico imprenditore italiano invitato a cena da Bill Gates e comparso sulla copertina della rivista specializzata Wired, è proprio quella di un innovatore senza un patrimonio alle spalle¹⁴⁷.

Nasce da una famiglia di ceto medio, figlio di un capo magazziniere alla Fiat e madre telefonista, che riescono a dargli una solida base accademica permettendogli di studiare prima alla prestigiosa università "Luigi Bocconi" di Milano e poi a Londra, dove lavora per Lehman Brothers¹⁴⁸. Entra in contatto con il mondo della moda grazie agli incontri di personaggi iconici del settore come Giorgio Armani e Massimo Ferragamo prima di trasferirsi a New York e frequentare un *MBA* presso la Columbia University. A tutto ciò segue un periodo di impiego nella finanza (Goldman Sachs) e nella consulenza strategica. A soli 30 anni vantava un ottimo Cv, ma la sua "prima spinta è stata l'insoddisfazione, un business plan in mano e il sogno di Yoox" (Marchetti,2017)¹⁴⁹.

"Nel 2000 non ci pensava nessuno ad unire fashion e internet, il fashion era per le élite, internet per le masse, qualcuno doveva collegarli" (Marchetti,2017¹⁵⁰).

È clima Newyorkese che lo spinge ad approfondire una tematica lacunosa del settore moda: la gestione degli invenduti. Così prende forma l'idea di unire Internet alla vendita di questi ultimi¹⁵¹.

¹⁴⁶ MASSIMO SIDERI, *Marchetti (Ynap): «Il lusso non è più per pochi»*, Milano, 9 maggio 2017, www.corriere.it

¹⁴⁷ ROBERTA SCAGLIARINI, *Marchetti: «Il nostro modello? Saremo la Fifth Avenue del web»*, Milano, 29 Novembre 2016, www.corriere.it

¹⁴⁸ GENNARO SANNINO, *Da un magazzino a un business miliardario: la storia di Federico Marchetti di Yoox*, 8 marzo 2017, www.mgmtmagazine.com

¹⁴⁹ *Federico Marchetti di Yoox è l'imprenditore dell'anno*, Redazione Millionaire, 25 novembre 2016, www.millionaire.it

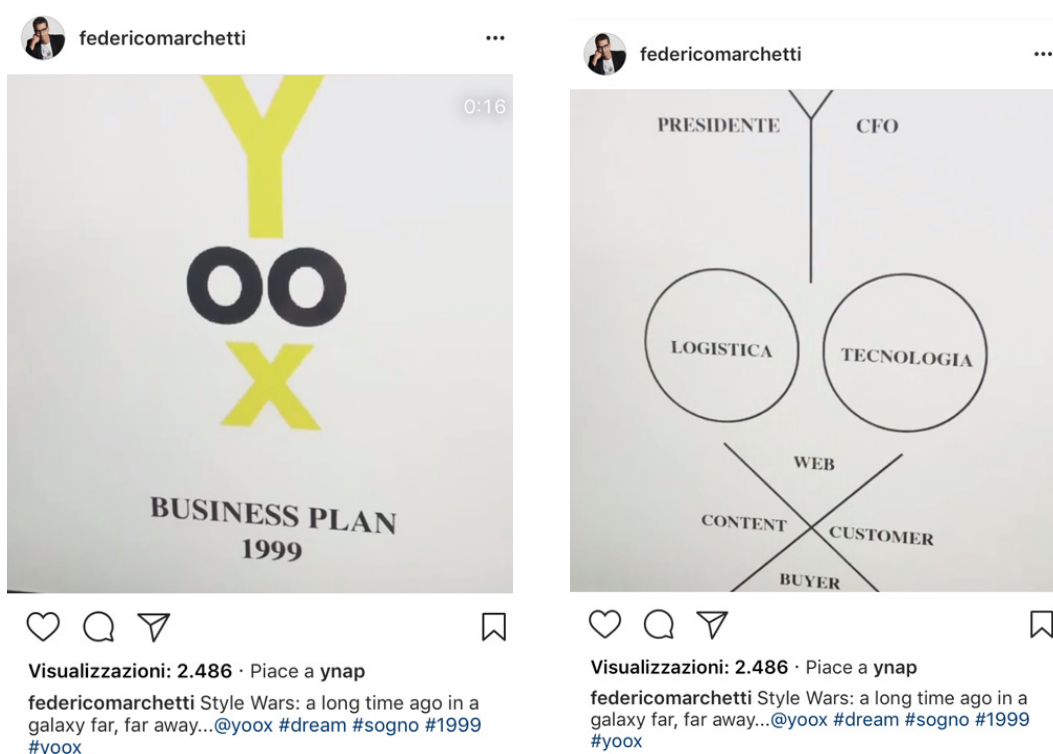
¹⁵⁰ MASSIMO SIDERI, *Marchetti (Ynap): «Il lusso non è più per pochi»*, Milano, 9 maggio 2017, www.corriere.it

¹⁵¹ *Federico Marchetti di Yoox è l'imprenditore dell'anno*, Redazione Millionaire, 25 novembre 2016, www.millionaire.it

Nel 1999 torna in Italia dove, nel suo garage, realizza il suo *business plan* e attribuisce al suo progetto il nome YOOX che, oltre a dar voce alla prospettiva internazionale dell'idea, ha un significato intrinseco: la "Y" e la "X" indicano i rispettivamente i cromosomi sessuali maschili e femminili e le due "O" vogliono replicare la struttura del DNA ed indicare il codice binario specifico del linguaggio digitale.¹⁵²

Yoox, nel nome, vuole collegarsi alla moda maschile e femminile con un DNA che lo leghi al Web¹⁵³ (Figura 3.1).

Figura 3.1 - Post tratto dal profilo Instagram di Federico Marchetti che ritrae il Business Plan originario (1999).



Fonte: elaborazione personale da App Instagram

Oggi il logo (Figura 3.2), rigorosamente in nero come dettano le leggi dei marchi di alta moda, è rappresentato una "Y" inscritta in un cerchio, figura geometrica della perfezione.

¹⁵² Brand Identikit, www.brand-identikit.it

¹⁵³ ARCANGELO ROCIOLA, *StartupItalia*, WeBlog Storie, 8 ottobre 2015, www.blog.startupitalia.eu

Figura 3.2 – Il Logo YOOX



Fonte: Google Image

La società prende forma grazie ad un finanziamento di 3 miliardi di vecchie lire, alquanto insolito per uno start-up, ad opera di un celebre *venture capitalist*, Elserino Piol¹⁵⁴, che scommette sulla proposta innovativa e promette ulteriori finanziamenti in caso di esito positivo.

Il 21 giugno 2000, esattamente a tre mesi di stanza dal lancio della piattaforma, il primo ordine dall’Olanda, a dimostrazione del carattere internazionale della società.¹⁵⁵

L’intuizione originale di YOOX è stata quella di acquistare in stock la merce invenduta della stagione passata da maison di alta moda (Gucci, Dolce & Gabbana, Diesel, Armani, Cavalli) e rivenderla online in veste di rivenditore autorizzato, un outlet online. Questo portava un duplice beneficio: da un lato i prezzi ridotti attiravano i clienti che volevano acquistare capi di lusso, ma a prezzi accessibili, dall’altro i diventa un’attrazione per i marchi che vogliono vendere i capi invenduti e liberare i propri magazzini¹⁵⁶.

Il motto “*Fashion is timeless*” si basa sul concetto che un capo di qualità, di alta moda non segue un ciclo di vita prestabilito e dura per sempre. Sfruttando tale *concept* la piattaforma vuole svincolarsi dalla tipica idea di stagionalità (collezioni *In-Season*) che caratterizzano il settore dell’alta moda e dare una “nuova vita” alle collezioni ormai “*Off-season*” attraverso un’offerta esclusiva riconosciuta come ciò che determina il vantaggio competitivo del format.

YOOX decolla in poco tempo e riesce a resistere alla fatidica annata del 2001, caratterizzato dal crollo delle Torri Gemelle che scagliano un duro colpo all’economia, rafforzando il proprio capitale attraverso un ingente finanziamento fornito da un caro

¹⁵⁴ Fondatore di Kiwi Management e finanziatore di imprese come Click.it, Tiscali.

Fonte: ARCANGELO ROCIOLA, *StartupItalia*, WeBlog Storie, 8 ottobre 2015, www.blog.startupitalia.eu.

amico di Marchetti, Renzo Rossi, nonché grande imprenditore e fondatore della maison Diesel¹⁵⁷. Yoox riesce a raccogliere un capitale di 25 milioni di euro¹⁵⁸.

Da allora la compagnia espande i suoi confini e viene identificata come una tra le più potenti *high-tech digital company*.

L'azienda riesce ad affermarsi nonostante le ostilità del tempo che non guardavano di buon occhio le *start-up* in un settore come quello della moda caratterizzato da una solida presenza fisica di brand già affermati. Yoox riesce a penetrare un territorio ancora fertile e inesplorato per quel tempo come il commercio on-line e fu proprio questo che determinò il suo vantaggio competitivo che gli attribuì la qualifica di "*first mover*" offrendo una piattaforma virtuale configurabile come un vero e proprio negozio aperto 24h24, con un vasto assortimento non delimitato da barriere fisiche e che offre la possibilità di effettuare l'ordine in qualsiasi momento e riceverlo comodamente in casa. Inoltre, la sua "*unique selling proposition*" di vendita di collezioni "Off-season" gli permise di coinvolgere in particolar modo il mercato internazionale, un pubblico femminile under 30 con una grande passione per la moda e per la qualità a prezzi accessibili e Yoox riesce ad offrire loro "un vero e proprio affare".

L'espansione va oltre i confini continentali. Nel 2003 nasce *Yoox Corporation* per il Mercato USA e nel 2004 *Yoox Japan*.

Nel 2005 apre il portale alle collezioni per bambino e nasce l'area *Yoox Kids* kids.

Nel 2006 lancia il primo *flagshipstore* online, *Marni.com*, mette a disposizione di tutti i grandi luxury brand il forte *know how* costituito nel tempo. Pian piano tutti i grandi nomi della moda e del design si sono lasciati aiutare nel percorso di digitalizzazione creando un e-commerce "*powered by Yoox*" affidandogli tutti gli aspetti logistici a questo legati tra cui una piattaforma flessibile e interattiva, servizi di *customer care*, attività di Web marketing internazionale, permettendo loro di offrire online la stessa collezione disponibile nei negozi fisici (*Figura 3.3*)¹⁵⁹.

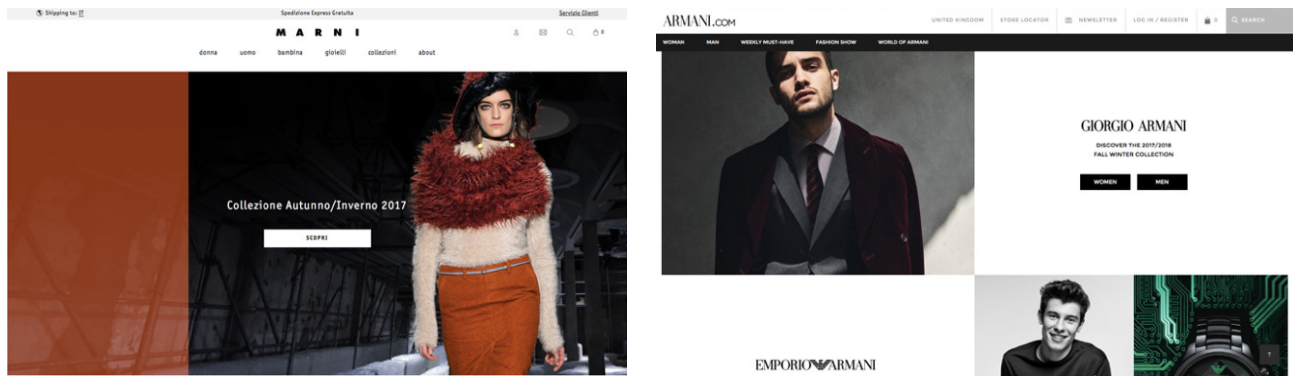
¹⁵⁷ *Da un magazzino a business miliardario: la storia di Federico Marchetti di Yoox*, www.mgmtmagazine.com

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ FABRIZIO PATTI, *Yoox, storia di un pioniere che non riesce a fare scuola*, Linkiesta, Novembre 2015, www.linkiesta.it

Marchetti ha saputo creare forti relazioni con gli stilisti, elemento chiave del suo successo, creando un'immagine di sé di rivoluzionario e distaccandosi da quella di semplice stocchista¹⁶⁰.

Figura 3.3 – Alcuni flagshipstore powered by Yoox



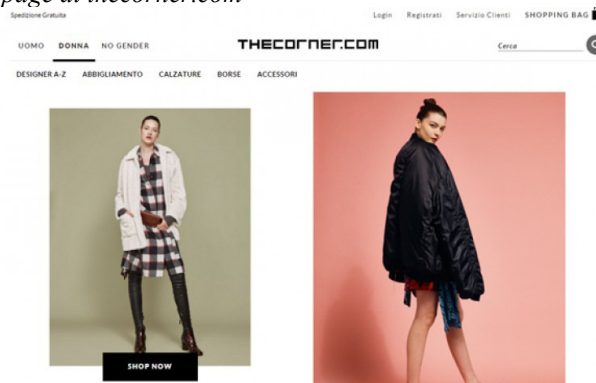
Fonte: Marni.com e Armani.com

Nello stesso anno si inaugura una sezione dedicate al design.

Con l'avvento degli smartphone e prevedendone il loro sviluppo in termini di utilizzo, la compagnia inizia ad occuparsi di m-commerce anticipando la rivoluzione del mobile con la creazione della prima *Mobile Taskforce* di Yoox Group investendo nel canale mobile. È infatti considerato tra i pionieri del m-commerce: presentando l'app per iPhone nel 2009 e quella per iPad nel 2010 contemporanea all'uscita del dispositivo¹⁶¹.

Nel 2008 lancia thecorner.com, un e-commerce che presenta una selezione di marchi alta artigianalità per uomo e donna. Su questo portale ogni brand ha un proprio *corner* (*mini-store*) progettato in maniera coerente la propria *brand image* e che, attraverso nuovi contenuti digitali ed editoriali, valorizza le nuove collezioni di stilisti affermati ed emergenti (*Figura 3.4*)¹⁶².

Figura 3.4 – Homepage di thecorner.com



Fonte: Google Image

¹⁶⁰ Federico Marchetti di Yoox è l'imprenditore dell'anno, Redazione Millionaire, 25 novembre 2016, www.millionaire.it

¹⁶¹ Milanofinanza, 23/02/2015, www.milanofinanza.it

¹⁶² Sito ufficiale Yoox, www.yooxgroup.com

In quegli anni il gruppo si presenta come partner globale Internet retail per tutti i brand di alta moda e di design vantando il centro logistico principale nell'intemporto bolognese (Zola Predosa) ed ulteriori altri sparsi in Europa, Stati Uniti e Giappone con distribuzione in 57 Paesi¹⁶³.

3.1.2 Uno sviluppo inarrestabile

Il 2009 rappresenta un anno di svolta: la quotazione in borsa in un periodo di crisi generale dimostra ancora una volta il potere rivoluzionario di questo nuovo format.

Il 2 dicembre 2009 avviene la quotazione a Piazza Affari come YOOX.MI, è la prima IPO in Italia dopo 18 mesi e l'unica nel 2009¹⁶⁴. Non si tratta di una semplice IPO, ma la quotazione avviene sul segmento *Star* di Borsa Italiana.

L'operazione ha visto coinvolti partner del calibro di *Eidos Partners* in qualità di *advisor* finanziario della compagnia, *Mediobanca* e *Goldman Sachs* hanno svolto il ruolo di *Joint Global Coordinators*. La società registra immediatamente un risultato positivo con una un "*oversubscription*" di oltre 4,3 volte il quantitativo di titoli offerti. L'operazione era rivolta ad investitori italiani ed esteri anche istituzionali, il prezzo di ogni azione era pari a 4,3 Euro che implica una capitalizzazione, sulla base del prezzo di quotazione, pari a 217 milioni e il ricavato dell'IPO equivalente ad un ammontare di 95 milioni¹⁶⁵.

A conferma delle aspettative del "pioniere dell'e-commerce", il primo giorno di negoziazione ha registrato un incremento pari all'8,4% rispetto al prezzo di offerta.

Cifre esorbitanti che hanno permesso ingenti investimenti in tecnologia al fine di rendere la piattaforma sempre più all'avanguardia e offrire un servizio sempre più esclusivo.

Nel 2010 Yoox entra nel mercato cinese in qualità di *first mover* nel fashion e-commerce e nel 2011 anche l'online boutique thecorner.com apre il suo portale alla Cina.

La società è inarrestabile e nel 2012 lancia una nuova piattaforma "*powered by Yoox*" *shoescribe.com*, dedicata esclusivamente al mondo delle calzature di lusso e di stilisti

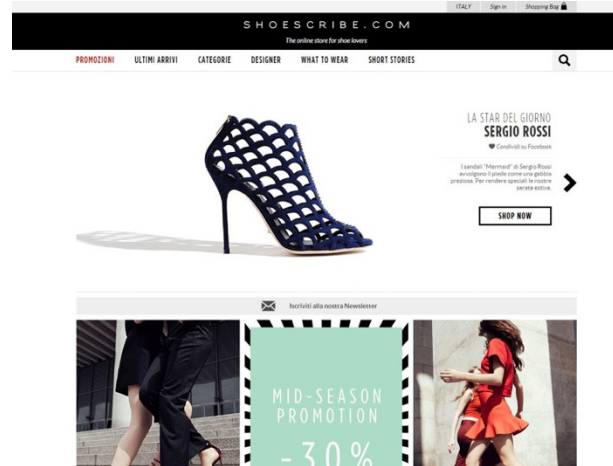
¹⁶³ *EIDOS Partner advisor finanziario di Yoox per l'IPO al segmento STAR della Borsa italiana*, Dicembre 2009, www.eidospartners.com.

¹⁶⁴ *Timeline Yoox*, ynap.com

¹⁶⁵ *EIDOS Partner advisor finanziario di Yoox per l'IPO al segmento STAR della Borsa italiana*, Dicembre 2009, www.eidospartners.com

emergenti, con un servizio di *customer care* eccellente e una logistica che si affida a quella del gruppo Yoox contiene una sezione editoriale esclusiva ed attraente (Figura 3.5)¹⁶⁶.

Figura 3.5 - La Homepage di shoescribe.com



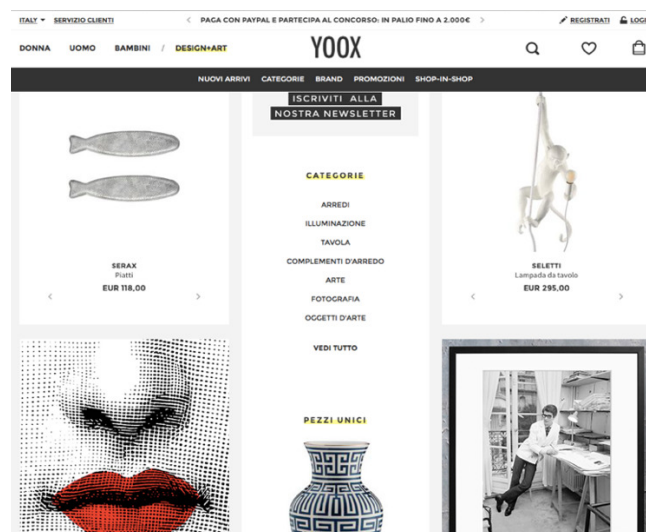
Fonte: Google Image

Nello stesso anno instaura una joint venture con il celebre gruppo francese del lusso Kering, chiamata *Elite*, per la gestione degli online flagship store di molti marchi tra cui Bottega Veneta, Pomellato, Yves Saint Laurent, Balenciaga¹⁶⁷.

In quegli anni Yoox vantava centri logistici in Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong e distribuiva in più di 100 Paesi e la sua piattaforma online era offerta in 11 lingue diverse¹⁶⁸.

Il gruppo espande i suoi orizzonti e apre una sezione dedicata all'arte (Figura 3.6).

Figura 3.6 – Homepage Yoox sezione dedicata al designe all'arte



Fonte: Yoox.com

¹⁶⁶ Francesca Zaccagnini, Shoescribe.com, 7 Marzo 2012, Marie Claire, www.marieclaire.it

¹⁶⁷ Timeline Yoox, www.ynap.com.

¹⁶⁸ www.kering.com.

Nel 2013 il processo di diversificazione del gruppo continua e sembra non avere limiti, Yoox group fa il suo debutto come regista e produttore con il corto “*Io non ti conosco*”.

Nel 2014 viene aperta una nuova sezione dedicata al fitness e viene premiato il suo bilancio di sostenibilità che raggiunge il livello A+ (il più alto negli standard del *Global Reporting Initiative*)¹⁶⁹.

Il 2015 è un anno decisivo, si avviano le procedure per la fusione con il celebre gruppo concorrente del fashion luxury e-commerce Net-a-Porter Group che rappresenta l’inizio di una nuova era nel settore del luxury e-commerce che ormai sembra essere senza limiti di espansione.

3.2 YNAP: Un’espansione senza confini

3.2.1 La fusione di due colossi del luxury fashion e-commerce

Nella primavera 2015 iniziano le trattative per la fusione tra due leader mondiali nel settore del luxury fashion e-commerce: il gruppo italiano YOOX e quello inglese NET-A-PORTER. La fusione è terminata con la quotazione congiunta il 5 Ottobre 2015 a Piazza Affari.

Le azioni del gruppo vengono scambiate con il *ticker* “*Ynap*” e sono incluse nel Fitse Mib¹⁷⁰. Il 5 Ottobre il prezzo per azione del gruppo Yoox subisce un incremento di valore pari al 6,74% e il prezzo di ogni azione sale a 29,95 euro con una capitalizzazione di mercato della *newcompany* pari a 3,6 miliardi di euro¹⁷¹ (*Figura 3.7*).

Richemont (azionista di controllo di Net-a-Porter) diviene azionista della nuova società con una quota del 50% e i suoi diritti di voto esercitabili nel Cda sono limitati al 25%, gli azionisti di Yoox detengono il restante 50%, tra cui lo stesso Marchetti, lo sceicco Mohamed Alabbar (proprietario del mall più grande del mondo), Renzo Rosso

¹⁶⁹ *Timeline Yoox*, www.ynap.com.

¹⁷⁰ Si tratta di un indice finanziario che comprende le 40 società con più alta capitalizzazione e liquidità quotate a Piazza Affari. (*Al via la quotazione di Yoox-Nap*, 5 Ottobre 2015, www.pambianconews.com)

¹⁷¹ *Al via la quotazione di Yoox-Nap*, 5 Ottobre 2015, www.pambianconews.com.

(Diesel) e diversi fondi esteri¹⁷². Federico Marchetti viene nominato CEO del colosso¹⁷³.

Figura 3.7 – Andamento storico delle quotazioni del titolo in Borsa dal 05/10/2012 al 11/09/2017



Fonte: Sito ufficiale YNAP Group, www.ynap.com

In occasione dell'evento e consci della sua importanza, lo storico palazzo della Borsa di Milano è stato "impacchettato" con un fiocco (Figura 3.8)¹⁷⁴.

Figura 3.8 – Il palazzo della Borsa di Milano il giorno 5 Ottobre 2015



Fonte: Google Image

“Yoox Net-A-Porter è uno store senza confini geografici, che non chiude mai e che connette, ispira e offre a milioni di clienti nel mondo, appassionati di stile, l'accesso ai migliori brand della moda. Lo store rappresenta per i brand più affermati così come per quelli emergenti la più grande vetrina interattiva a livello globale” (Natalie Massenet, 2015)¹⁷⁵.

¹⁷² ROBERTA SCAGLIARINI, Marchetti: «Il nostro modello? Saremo la Fifth Avenue del web», Corriere della Sera, Milano,

¹⁷³ MONICA D'ASCENZO, *Nozze tra Yoox e Net-a-Porter: nasce il polo del lusso online. Marchetti al timone*, Il Sole 24 Ore, www.ilsole24ore.it

¹⁷⁴ Debutto di Yoox net-a-porter group alla Borsa italiana, 5 Ottobre 2015, www.ynap.com

¹⁷⁵ Natalie Massenet è la fondatrice di Net-A-Porter. (Fonte: Monica D'Ascenzo, *Nozze tra Yoox e Net-a-Porter: nasce il polo del lusso online. Marchetti al timone*, Il Sole 24 Ore, www.ilsole24ore.it)

Attraverso l'unione delle competenze distintive di entrambi i gruppi sono stati attuati processi di miglioramento in tecnologia, logistica e a livello editoriale in modo da ridefinire il panorama della moda nell'online retail, molti altri sono in fase di elaborazione perché, dalle stesse parole della fondatrice di Net-A-Porter (nel 2000), *“Il modo migliore per prevedere il futuro della moda è quello di crearlo”*¹⁷⁶.

La fusione ha portato diversi vantaggi e opportunità da sfruttare tra cui l'unione degli utenti cui si rivolgevano i singoli e-commerce e all'incremento di questi, l'aumento della visibilità e la presenza in un numero maggiore di Paesi ha consentito di raggiungere diversi target di consumatori del settore. Inoltre, ha permesso di rafforzare i rapporti già instaurati con i marchi e di crearne di nuovi rendendo Yoox Net-A-Porter Group un punto di riferimento nel settore anche in termini di impiego¹⁷⁷.

Sfruttando le competenze complementari e in maniera sinergica degli online *flagship store* *“powered by yoox”* e l'abilità di creazione di contenuti digitali ed editoriali di Net-A-Porter, YNAP Group aumenta le sue opportunità di crescita in maniera esponenziale, non solo favorito dalla diversificazione di portafoglio di business, ma anche ad una riduzione dei costi ottenute sfruttando le sinergie, riuscendo a mantenere la sua posizione di leader mondiale nel settore dell'online luxury retail¹⁷⁸.

Nonostante l'internazionalità della *newco* (i ricavi arrivano da 180 Paesi), Marchetti è riuscito a mantenere l'*headquarter* e la quotazione del titolo in Italia.

3.2.2 Un business model “best-in-class”

Il business model è in linea con il modello operativo che consente una stretta collaborazione con brand e con l'intera filiera, una logistica *“best-in-class”*, estensione geografica in modo da creare alte barriere all'entrata. Il mercato obiettivo è quello del lusso, in particolare un target caratterizzato da un alto *Average Order Value (AOV)* (Figura 3.9)¹⁷⁹.

Infatti le relazioni costruite nel tempo con i grandi marchi della moda alimentano il vantaggio competitivo del gruppo poiché possono incrementare la loro offerta multi-

¹⁷⁶ Monica D'Ascenzo, *Nozze tra Yoox e Net-a-Porter: nasce il polo del lusso online. Marchetti al timone*, Il Sole 24 Ore, www.ilsole24ore.it

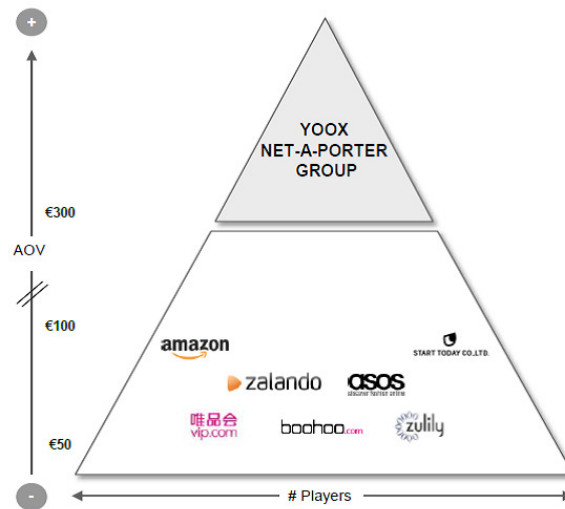
¹⁷⁷ *Una fusione con grande risonanza nel settore, sostenuta da un forte rationale strategico*, www.ynap.com

¹⁷⁸ *Una fusione con grande risonanza nel settore, sostenuta da un forte rationale strategico*, www.ynap.com

¹⁷⁹ *Selling Luxury Online- Yoox Net-A-Porter*, 9 Dicembre 2015, www.rctom.hbs.org

brand e il numero di partnership. Il mercato del lusso è “supply-driven” e un limitato contatto con i brand è la più alta barriera all’entrata, di cui beneficia YNAP¹⁸⁰.

Figura 3.9 – Posizionamento di mercato dell’online retail industry



Fonte: Roadshow presentation Yoox, www.yoox.com

Da una prospettiva strategica la fusione ha permesso a Yoox di coprire una maggiore area del mercato del lusso e servire un segmento più ampio di clientela (mono-brand, multi-brand, In-Season e Off-Season) potendo affermare maggiormente la sua presenza nel segmento del lusso on-line venduto a prezzo pieno e, in particolare, di aggiungere contenuti extra ed editoriali alla *value proposition*, facendone un punto di forza e differenziazione dai concorrenti che preferiscono focalizzarsi sul prodotto stesso. Le competenze sviluppate in campo editoriale sul portale di Net-A Porter sono state il suo punto di forza, non a caso la fondatrice di N-A-P Natalie Massenet, prima di lanciare il sito di e-commerce, aveva avuto una formazione da giornalista¹⁸¹.

In termini di estensione geografica:

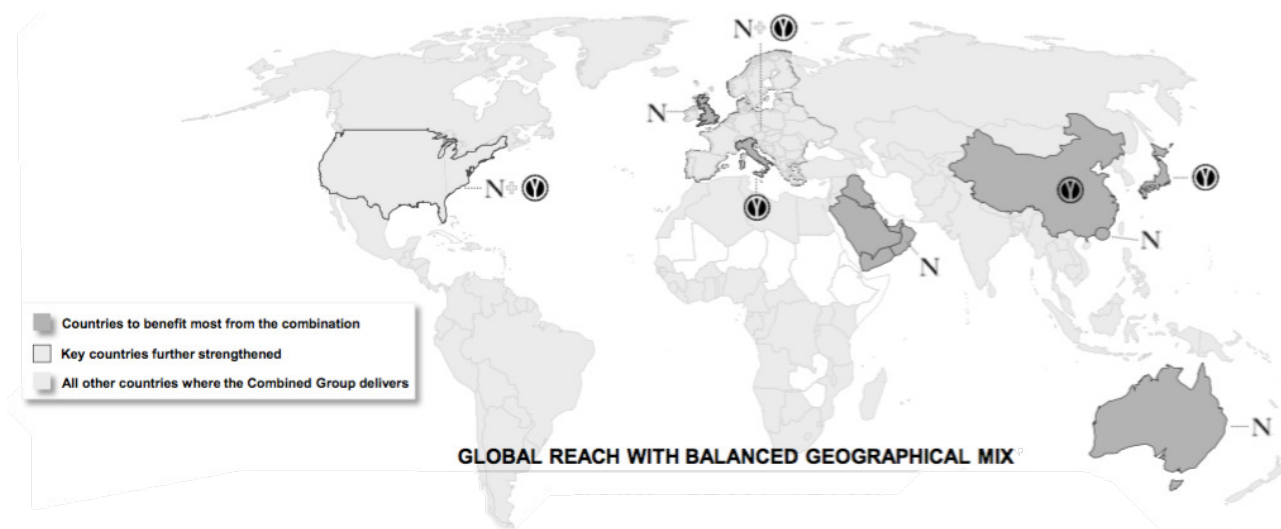
- Yoox trae vantaggio della solida presenza nel Regno Unito e in Australia di Net-A-Porter;
- Net-A-porter beneficia dell’esperienza di Yoox in Italia, Giappone e Cina;

In tal modo il nuovo gruppo avrà una forte presenza a livello mondiale favorita dall’ulteriore espansione nei Paesi emergenti (Cina, Hong Kong e Medio Oriente) e una presenza più marcata nel mercato del luxury online retail già conosciuto (Europa e Stati Uniti) (Figura 3.10).

¹⁸⁰ *Selling Luxury Online- Yoox Net-A-Porter*, 9 Dicembre 2015, www.rctom.hbs.org

¹⁸¹ FABRIZIO PATTI, *Yoox, storia di un pioniere che non riesce a fare scuola*, Linkiesta, Novembre 2015, www.linkiesta.it

Figura 3.10 – Presenza geografica del gruppo YNAP nel 2015 dopo la fusione

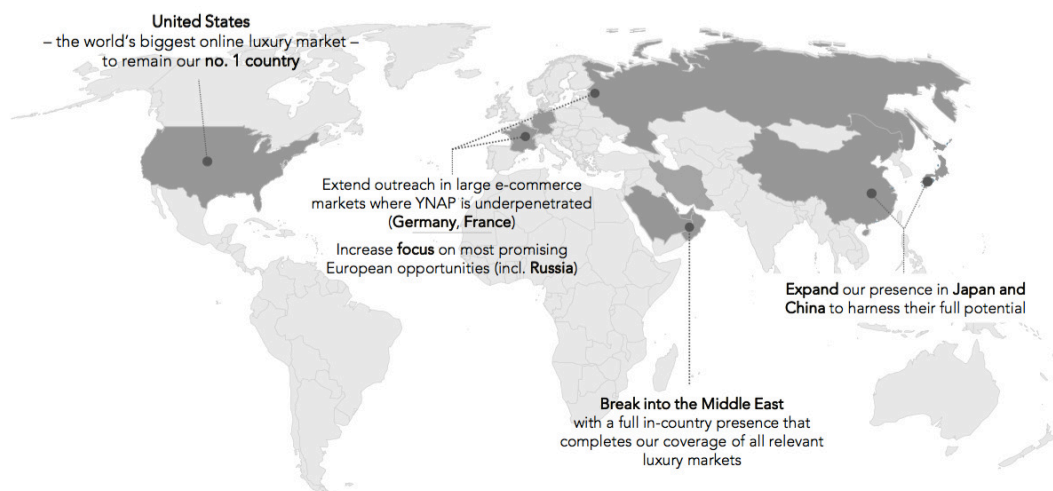


Fonte: Roadshow presentation Yoox, www.yoox.com

In particolare, nel 2016 è stato sottoscritto un aumento di capitale da 100 milioni di euro dal gruppo *Alabbar Enterprises*, società fondata dallo sceicco Mohamed Alabbar, che controlla il “*Dubai Mall*” e i principali centri commerciali e business retail di Dubai¹⁸². YNAP e il gruppo hanno firmato una joint venture strategica per il Medio Oriente in quanto *Alabbar Enterprises* fornirà supporto e informazioni grazie alla sua profonda conoscenza dei *luxury consumers* locali e accesso ai network locali.¹⁸³ Entro la fine del 2017 ci sarà l’apertura di un nuovo ufficio e di un centro di distribuzione di YNAP a Dubai¹⁸⁴.

La Figura 3.11 conferma la continua espansione geografica ed identifica Yoox Net-A-Porte Group come “*The World’s Most Global Fashion E-tailer*” nel 2017.

Figura 3.11 – Presenza geografica YNAP Giugno 2017



Fonte: Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

¹⁸² Yoox, entrano gli emiratini di Alabbar, 19 Aprile 2016, Corriere della Sera, www.corriere.it

¹⁸³ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

¹⁸⁴ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

Dati recenti confermano il successo del del gruppo¹⁸⁵:

- **€ 1,9 miliardi** di ricavi netti aggregati nel 2016
- **8,4 milioni** di ordini nel 2016
- **28,8 milioni:** media di Visitatori mensili Unici nel 2016
- **1/4:** un ordine ogni 4 secondi
- **4** Multi-brand online stores
- **Oltre 180** Paesi serviti



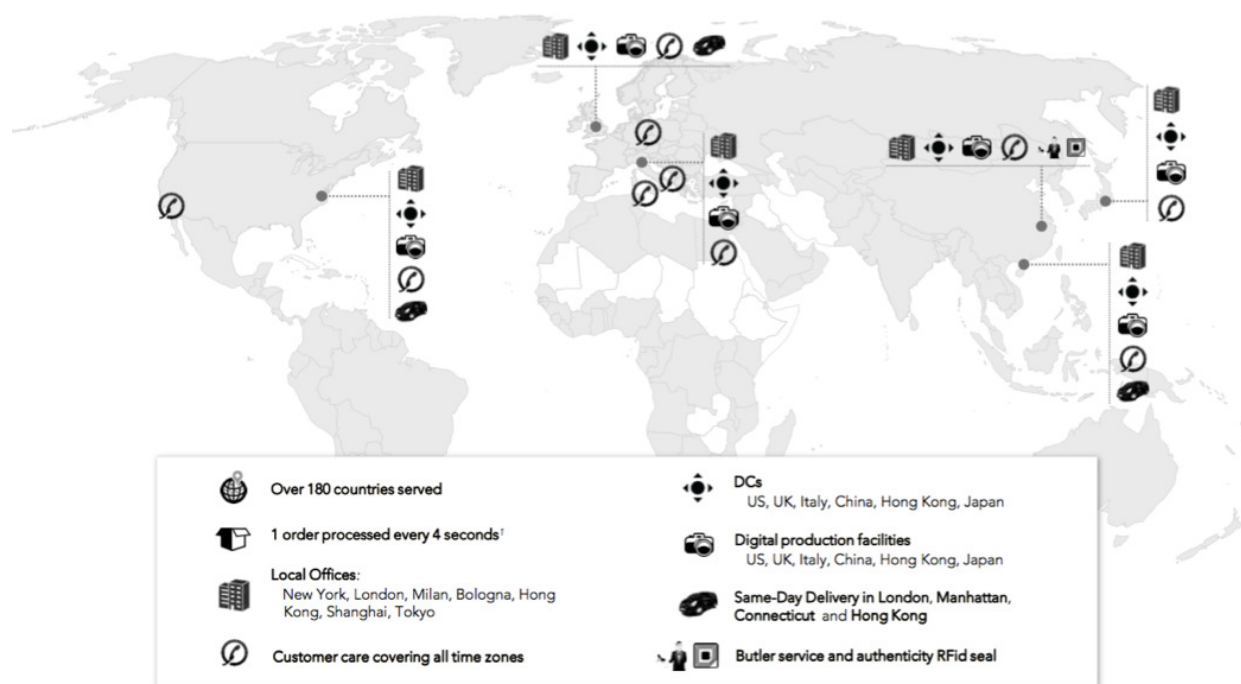
La rafforzata presenza geografica ha permesso di incrementare le operazioni e i servizi specifici offerti (*Figura 3.12*). Oggi il gruppo conta¹⁸⁶:

- **7 centri logistici** di cui **3 automatizzati** tra **Europa, Stati Uniti, Giappone, Cina e Hong Kong**;
- **7 centri di produzione digitale** (US, UK, Italia, Cina, Hong Kong, Giappone);
- **7 uffici locali** (Milano, Bologna, Londra, New York, Tokyo, Shanghai, Hong Kong);
- **11 centri di Customer Care** in servizio h24;
- opera in **10 valute**;
- **11 lingue di operatività**
- metodi di pagamento locali accettati;
- **5.200 Drop-off points** in Spagna e Francia per consegne e resi;
- servizi di spedizione adeguati alle specifiche esigenze del mercato;
- **consegna in giornata** (Londra, Manhattan, Connecticut e Hong Kong) e giorno successivo o su appuntamento.

¹⁸⁵ Sito ufficiale YNAP Group, www.ynap.com

¹⁸⁶ *Where we operate*, Sito ufficiale YNAP Group, www.ynap.com

Figura 3.12 – Distribuzione geografica centri tecno-logistici e servizi YNAP settembre 2017



Fonte: Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

I dati riferiti al primo trimestre 2017¹⁸⁷ confermano un'ulteriore crescita¹⁸⁸:

- **2,2 milioni di ordini**, rispetto a 2,0 milioni primo trimestre del 2016;
- **200 milioni di visite**, rispetto a 178 milioni del primo trimestre del 2016;
- **3 milioni di clienti attivi**¹⁸⁹ rispetto ai 2,5 milioni del 2016;
- **ricavi netti consolidati pari a 515 milioni di Euro**, in crescita del 19,1% rispetto a quelli del primo trimestre 2016;
- **Average Order Value (AOV)**¹⁹⁰ pari a **343 Euro** rispetto ai 324 Euro del primo trimestre 2016.

La società ha preparato un piano quinquennale che mira ad una crescita del 17-20% dal 2015 al 2020, superando tutti i canali del commercio di lusso online e anticipando

¹⁸⁷ Le principali metriche di business si riferiscono agli online multimarca proprietari - NET-A-PORTER, MR PORTER, YOOX, THE OUTNET così come a THECORNER e SHOESCRIBE (chiusi il 31 agosto 2016) - e agli Online Flagship Stores "Powered by YOOX NET-A-PORTER GROUP". Le metriche di business relative alla joint venture con Kering e a jimmychoo.com sono escluse. (Fonte: YNAP Group, *Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2017*, Comunicato Stampa, 3 Maggio 2017, www.ynap.com).

¹⁸⁸ YNAP Group, *Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2017*, Comunicato Stampa, 3 Maggio 2017, www.ynap.com.

¹⁸⁹ Clienti attivi: sono definiti come i clienti che hanno effettuato almeno 1 ordine nel corso dei 12 mesi precedenti. Il dato riportato è calcolato come la somma del numero dei clienti attivi di ogni online store per il periodo preso in considerazione. (Fonte: YNAP Group, *Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2017*, Comunicato Stampa, 3 Maggio 2017, www.ynap.com).

¹⁹⁰ YNAP Group, *Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2017*, Comunicato Stampa, 3 Maggio 2017, www.ynap.com.

la rivoluzione mobile. Questo prevede una spinta alla crescita e al mantenimento della base clienti di alto valore, in grado di generare da soli buona parte del fatturato del gruppo, sfruttando una *unique selling proposition* che ne alimenta il vantaggio competitivo: servizio impeccabile e all'avanguardia, sempre aggiornato e in linea con le nuove tecnologie, sfruttamento sinergie omnicanale, contenuti vari e creativi, marketing personalizzato, collezioni uniche e partnership esclusive¹⁹¹.

Non a caso si parla di “*Yooxing*”, fare shopping on-line divertendosi. Sarebbe limitativo classificare Yoox come un comune *marketplace* in quanto presenta diverse caratteristiche che lo rendono un'eccezione.

3.3 Le linee di business

3.3.1 Le origini

Distintamente i due gruppi, Yoox e Net-A-Porter, hanno creato diverse piattaforme di e-commerce in modo da poter sfruttare il loro bacino di clientela acquisita ed espanderla attraverso la diversificazione e la differenziazione della propria offerta attraverso altri canali, in modo da non “inquinare” quella che era l'offerta originaria e fautrice del successo di entrambi.

Yoox Group presentava il seguente modello di business:

- Una linea Multi-brand *Off-season* attraverso *yoox.com*.
- Due linee Multi-brand *In-Season* attraverso le piattaforme di *thecorner.com* e *shoescribe.com*.
- Una linea mono-brand che comprende tutti gli on-line flagship store “*powered by YOOX Group*” della maggior parte dei marchi di lusso con cui Yoox ha instaurato partnership di lungo tempo.

¹⁹¹ Marchetti: «Il nostro modello? Saremo la Fifth Avenue del web», Roberta Scagliarini, Milano, 29 Novembre 2016, www.corriere.it

MULTI-BRAND

YOOX.COM

- Store multi-brand on-line di lifestyle leader nel mondo per moda, design e arte
- Vanta la presenza di oltre 2000 brand
- Vendita di collezioni *Off-Season* a prezzi scontati, capi vintage, *capsule collection* e collezioni esclusive per uomo, donna e bambino
- Oggetti di design
- Oggetti d'arte e fotografia con esclusivi pezzi unici

F.THECORNER.COM

- Online store multi-brand fondata da Yoox Group nel 2008
- Boutique online di alta moda che propone un vasto assortimento di collezioni esclusive *In-Season* e a prezzo pieno per uomo e donna di un gruppo di marchi selezionati
- Presenza di "corner" (mini-store mono-brand) nella piattaforma che presentazioni collezioni alta contenuto di artigianalità e originalità di stilisti emergenti

SHOESCRIBE.COM

- Store on-line multi-brand in-season dedicato interamente alle calzature femminili fondato da Yoox Group nel 2012
- Vendita di calzature di lusso e di stilisti emergenti
- Servizi esclusivi legati al mondo delle calzature e una componente editoriale innovativa

MONO-BRAND

Flagship stores "powered by YOOX"

ALEXANDER WANG .com	JIL SANDER .com
ARMANI .com	MISSONI .com
BRUNELLO CUCINELLI .com	MONCLER .com
DOUCE & GABBANA .com	roberto cavalli .com
DSQUARED2 .com	VALENTINO .com
EMILIO PUCCI .com	

Joint Venture con Kering

ALEXANDER .com	Brioni .com
MQUEEN .com	
BOTTEGA VENETA .com	.com
BALENCIAGA .com	seniglo rossi
STELLA MCCARTNEY	.com
	SAINT LAURENT PARIS

Fonte: Elaborazione personale tratta da Roadshow presentation Yoox, www.yoox.com

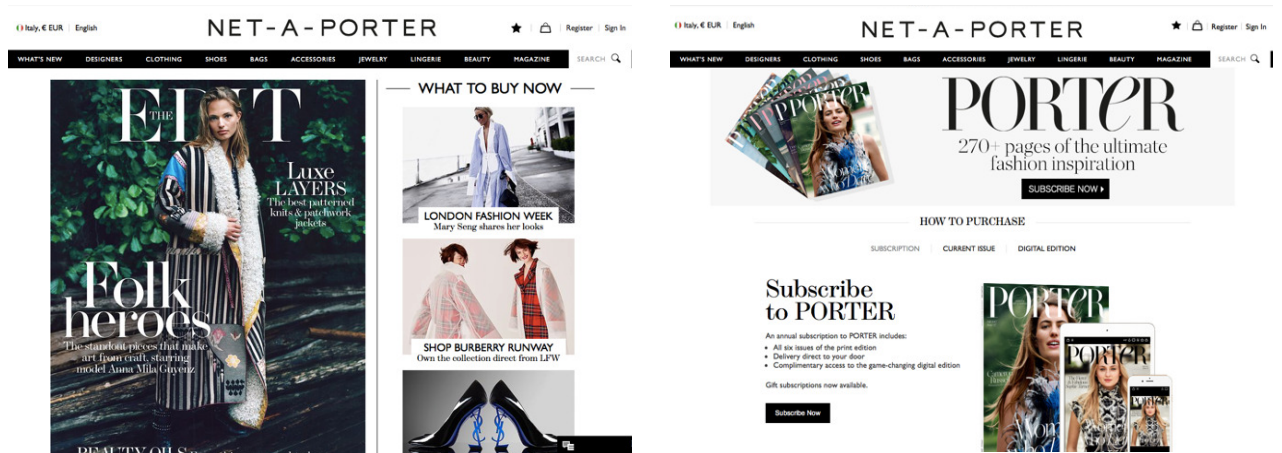
Net- A- Porter, fondato nel 2000 dall'imprenditrice Americana Natalie Massenet, nasce come uno store on-line di collezioni di alta moda In-Season, offrendo al suo pubblico femminile la possibilità di acquistare capi di alta moda da casa offrendo un'esperienza che aveva il formato editoriale di una rivista di moda, ma dando la possibilità di cliccare e acquistare direttamente i capi esposti¹⁹². Il nome "Net-A-Porter" deriva da un adattamento al linguaggio informatico dell'espressione francese "*prêt-à-porter*".

¹⁹² CAROLINE LEAPER, VOGUE encyclo, www.vogue.it

Il modello di business del gruppo comprende tre piattaforme differenti linee di business:

- **Net-A-Porter.com** leader mondiale per contenuti editoriali e per la vendita di collezioni esclusive in-season interamente dedicate ad un pubblico femminile. Conta più di 450 marchi di alta moda (Gucci, Valentino, Dolce & Gabbana, Isabel Marant) e molti altri nel settore *beauty*. Si occupa del commercio di abbigliamento, accessori, lingerie, gioielleria e calzature, con una sezione dedicata all’editoria che rimanda alle piattaforme delle riviste settimanali “THE EDIT” e “PORTER” (Figura 3.13) che trattano di moda e lusso fondendo la *shopping experience* con la passione per la lettura¹⁹³.

Figura 3.13 –Homepage netaporter.com e focus sulla sezione “megazine”



Fonte: netaporter.com

- **Theoutnet.com** definito come “the most fashionable fashion outlet”¹⁹⁴, fondato nel 2009 “dove il prezzo è ridotto, ma l’emozione non lo è”¹⁹⁵.

Store multi-brand off-season dove è possibile trovare collezioni di brand di lusso (circa 350i brand trattati) a prezzi imbattibili e scontati fino al 75%. È l’e-commerce preferito da una clientela sempre in linea con le ultime tendenze e in caccia di pezzi di ottima qualità e di alta moda a prezzi unici. Si occupa anche di collaborazioni esclusive e nel 2012 ha lanciato una propria *in-house label*, “Iris & Ink” che riguarda una selezione di capi che seguono le ultime tendenze (Figura 3.14)¹⁹⁶.

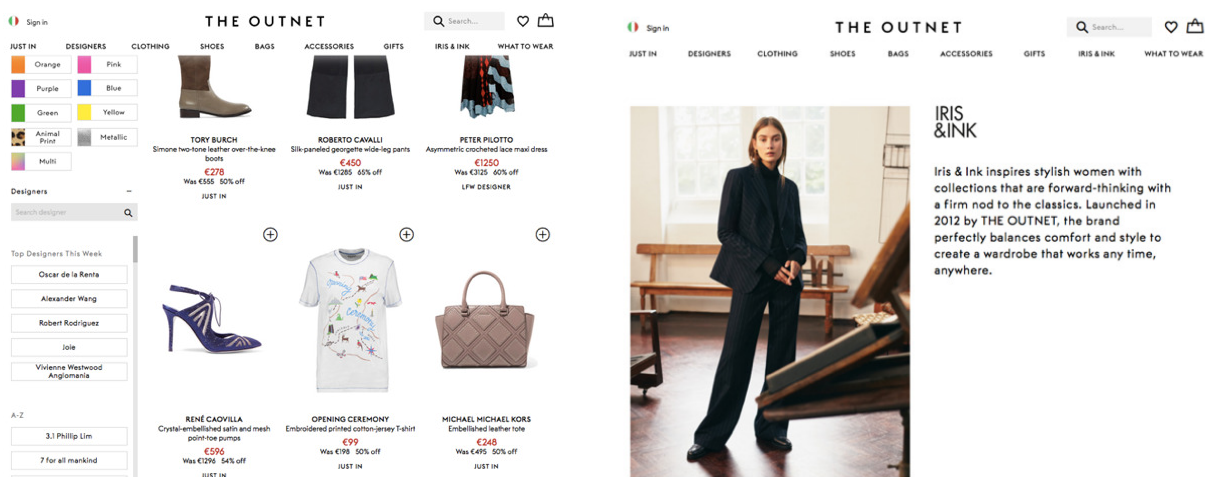
¹⁹³ Official Site YNAP Group, www.ynap.com

¹⁹⁴ Roadshow presentation Yoox, September 2015, www.ynap.com

¹⁹⁵ Official Site YNAP Group, www.ynap.com

¹⁹⁶ Official Site YNAP Group, www.ynap.com

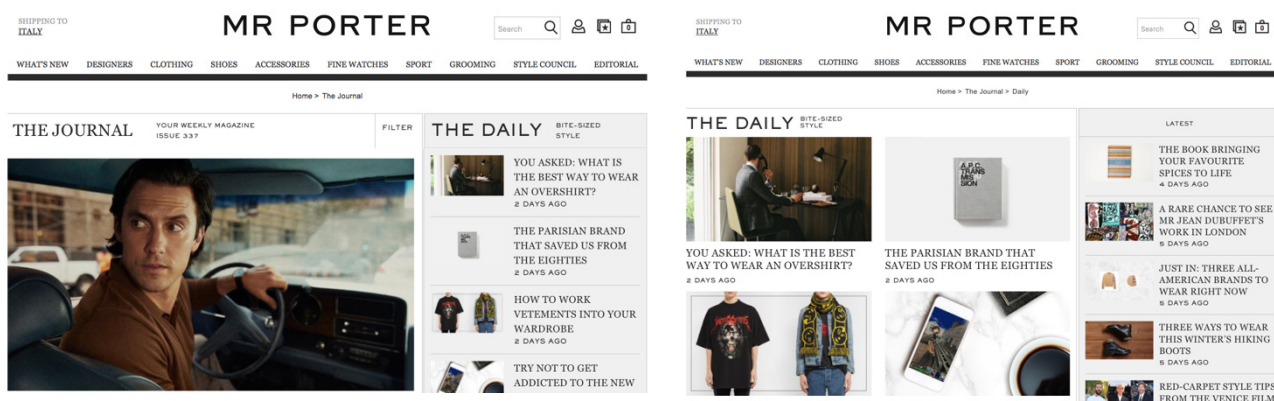
Figura 3.14 – Homepage theoutnet.com e focus sulla sezione della in-house laber “Iris & Ink”



Fonte: theoutnet.com

- **Mr Porter.com**, lanciato dal gruppo Net-A-Porter nel 2011, portale interamente dedicato alla moda maschile offre una selezione di prodotti unici appartenenti ai più famosi luxury brand (Cucinelli, Ermenegildo Zegna, Tom Ford, Kingsman, Saint Laurent, Burberry). La sua offerta comprende anche sezioni dedicate all’alta orologeria, sport, grooming, tech e lifestyle. Sfrutta il vantaggio competitivo apportato dal gruppo N-A-P mixando l’esperienza d’acquisto con quella editoriale pubblicando¹⁹⁷:
 - una rivista digitale settimanale “THE JOURNAL” dalla quale è possibile acquistare direttamente con un semplice click
 - una rivista bimestrale su carta stampata “THE MR PORTER POST”
 - un quotidiano “THE DAILY” disponibile in versione digitale (Figura 3.15).

Figura 3.15 – Focus su sezione “Editorial” su Mrporter.com



Fonte: mrporter.com

¹⁹⁷ Official Site YNAP Group, www.ynap.com

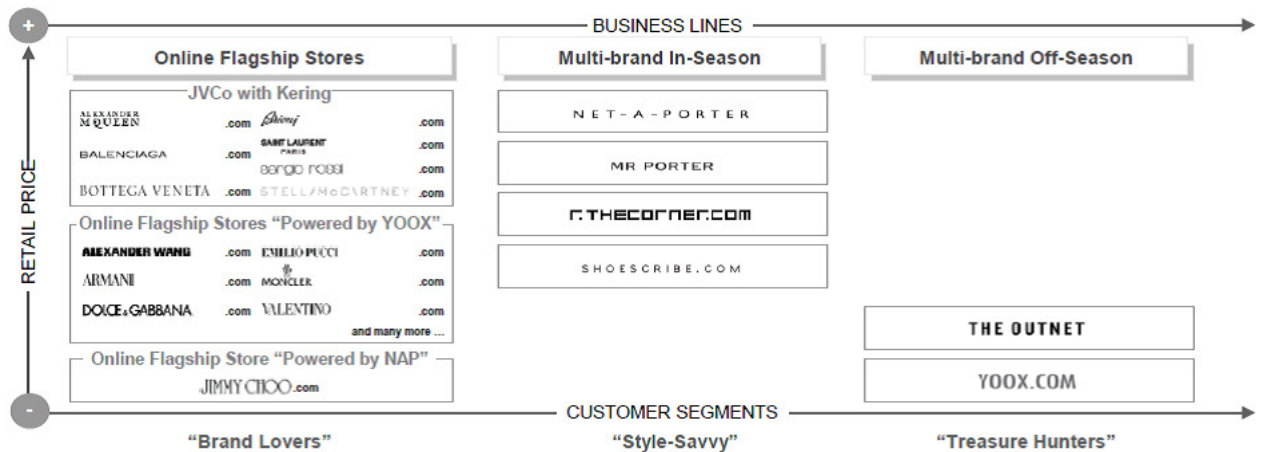
3.3.2 Le *business lines* di Yoox Net-A-Porter Group

La strategia che ha portato alla formazione della *newco* YNAP e da proseguire era ben definita sin dall'inizio: trovare le sinergie tra le varie funzioni (logistica, marketing, ecc.), conservando due identità¹⁹⁸:

- Un'offerta In-season (*on-line flagship stores* e *multi-brand stores*) che si rivolge ad una clientela "targettizzata" (*Net-A-Porter* si rivolge ad un pubblico femminile, *Mr. Porter* solo a quello maschile) con alta capacità di spesa.
- Un'offerta Off-Season attraverso le piattaforme di *Yoox* e *The Outnet* che spaziano dal mondo della moda, al design, arte e lifestyle rivolgendosi ad una clientela che può essere definita "*Treasure Hunters*"¹⁹⁹.

Il business model iniziale di YNAP (*Figura 3.16*) prevedeva una divisione principale in tre *business lines* (*Online flagship stores*, *Multi-brand In-Season* e *Multi-brand Off-Season stores*) in modo da costituire un unico grande ecosistema capace di sfruttare le potenziali sinergie tra le diverse linee e che offre offerte personalizzate in grado di raggiungere tutti i segmenti di clientela del settore fashion e luxury ("*Brand lovers*", "*Style-savvy*", "*Treasure Hunters*")²⁰⁰.

Figura 3.16 – Business model Ynap 2015



Fonte: Roadshow presentation Yoox, September 2015, www.yoox.com

¹⁹⁸ GIULIA CRIVELLI, *YNAP a 3,9 milioni di ordini*, 04 novembre 2016, ilsole24ore.com

¹⁹⁹ GIULIA CRIVELLI, *YNAP a 3,9 milioni di ordini*, 04 novembre 2016, ilsole24ore.com

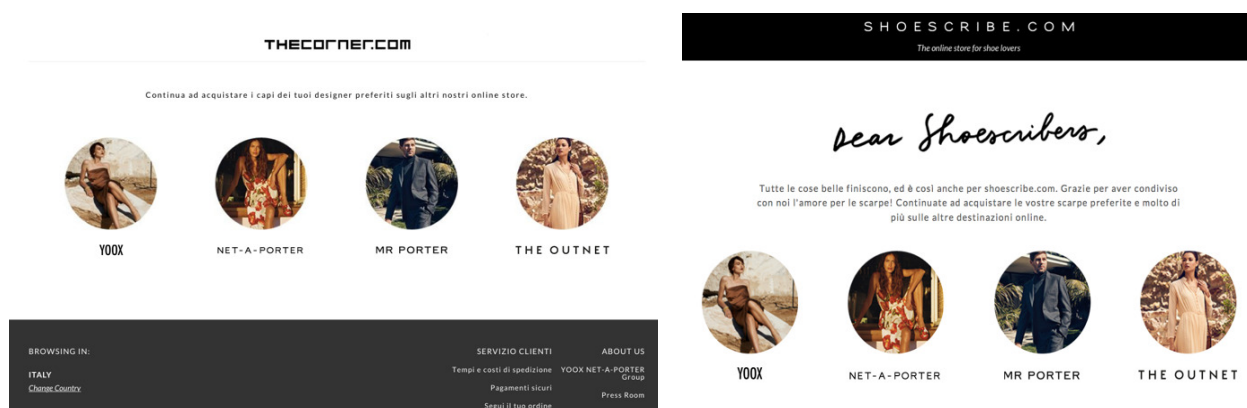
²⁰⁰ Roadshow presentation Yoox, September 2015, www.ynap.com

Nel terzo trimestre 2015, in occasione della pubblicazione dei primi risultati del nuovo gruppo Yoox Net-A-Porter, è stata annunciata la chiusura delle piattaforme dei multi-brand In-Season *Shoescribe* e *The Corner*.

L'aggregazione dei colossi e delle rispettive piattaforme hanno portato ad un modello di business (in Figura 3.16) che presentava una sovrapposizione di clienti attivi e brand tra le due piattaforme e gli altri e-commerce del gruppo. Inoltre, nei nove mesi precedenti, i due e-commerce hanno contribuito ai ricavi netti di YNAP per il 2,4%, una percentuale troppo bassa considerando i numeri del gruppo (utile netto dei primi nove mesi pari a 1,2 miliardi di euro con un incremento del 32,2% rispetto ai dati proforma ottenuti nello stesso periodo del 2014 simulando l'aggregazione dei due bilanci)²⁰¹.

La chiusura è stata stabilita per la fine della stagione Primavera/Estate 2016, ma per ridurre la possibilità di perdita di ricavi e di clienti, questi ultimi vengono automaticamente indirizzati alle altre piattaforme del gruppo (Yoox.com, Net-A-Porter.com, Mrporter.com e Theoutnet.com) (Figura 3.17). La nuova società ha inoltre stabilito un ricollocamento dei dipendenti che lavorano per tali piattaforme sulle altre del gruppo²⁰².

Figura 3.17 – Homepage dei siti *Shoescribe.com* e *Thecorner.com* in data 18 settembre 2017



Fonte: *Thecorner.com* e *Shoescribe.com*

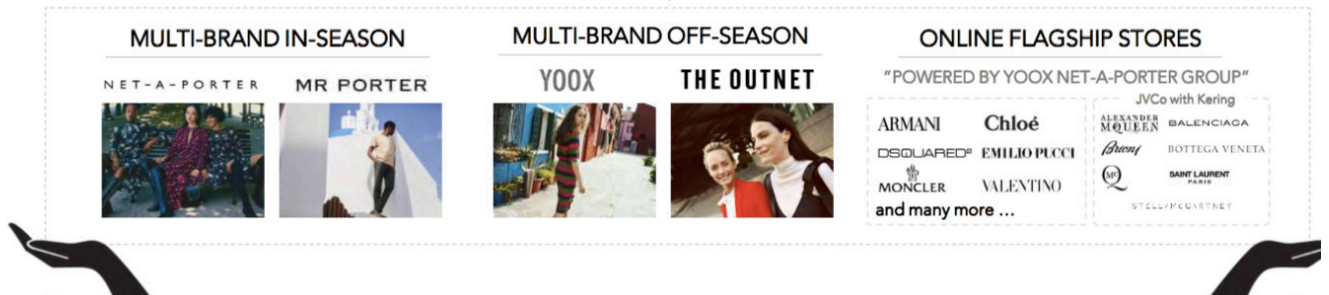
Oggi le linee di business si presentano con la seguente configurazione (Figura 3.18), operano in maniera sinergica in e condividono tecnologia e piattaforme logistiche.

²⁰¹ DOMINIQUE MURET, *Yoox Net-a-Porter chiuderà i siti Shoescribe e The Corner*, 17 Novembre 2015, www.fashionnetwork.com

²⁰² DOMINIQUE MURET, *Yoox Net-a-Porter chiuderà i siti Shoescribe e The Corner*, 17 Novembre 2015, www.fashionnetwork.com

La società offre una “*unique selling proposition*” caratterizzata da un servizio impeccabile che rende il semplice acquisto una vera e propria *exclusive shopping experience*, affermando ancora una volta il suo ruolo di leader nel settore del luxury fashion e-commerce, ma nella nuova veste di Yoox Net-A-Porter Group.

Figura 3.18 – Le linee di business del gruppo Yoox Net-A-Porter dal settembre 2016



Fonte: Roadshow presentation YNAP, 5 September 2017, www.ynap.com

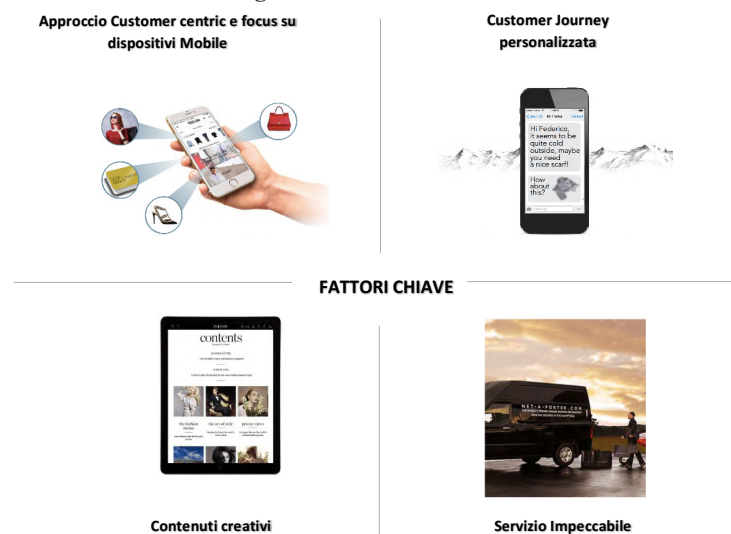
3.4 YNAP: Il lusso “a portata di mano”

3.4.1 Tra tecnologia, innovazione e omnicanalità

La base delle strategie messe in atto da YNAP si basano su 4 fattori chiave (Figura 3.19)²⁰³:

- Approccio “*customer-centric*” incentrato sull’utilizzo dei dispositivi *Mobile*;
- Contenuti creativi per intrattenere e soddisfare gli interessi dei consumatori;
- *customer journey* personalizzata, rafforzata dagli “*Smart Data*”;
- Servizio impeccabile come parte integrante della *shopping experience*.

Figura 3.19 – Fattori chiave della strategia di Yoox Net-A-Porter



Fonte: Roadshow presentation Yoox, September 2017, www.yoox.com

²⁰³ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

Il successo raggiunto e che lo qualifica come leader nel settore è dovuto al fatto che Yoox, sin dagli esordi, è riuscito a creare una stretta relazione con i consumatori coinvolgendo la loro sfera emozionale nonostante la virtualità del canale di comunicazione garantendo un servizio eccellente che riesce a mantenere l'idea di lusso ed esclusività anche nel commercio elettronico. Altro elemento distintivo della società è l'abilità nello sfruttamento delle strategie, prima *cross-channel* e oggi *omni-channel*, che integrano tutti i dispositivi tecnologici al fine di garantire un'esperienza di acquisto comune e collegata attraverso tutti i *touchpoints* con il consumatore.

Si parla di “*omnicanalità digitale*” in quanto il gruppo non dispone di negozi fisici per le offerte multi-brand In-season e Off-season sebbene abbia una moltitudine di Drop-off points. Nel caso degli on-line flagship store, si parla di *omni-channel experience* a 360 gradi in quanto vi deve essere perfetta integrazione con il PDV fisico (Figura 3.20).

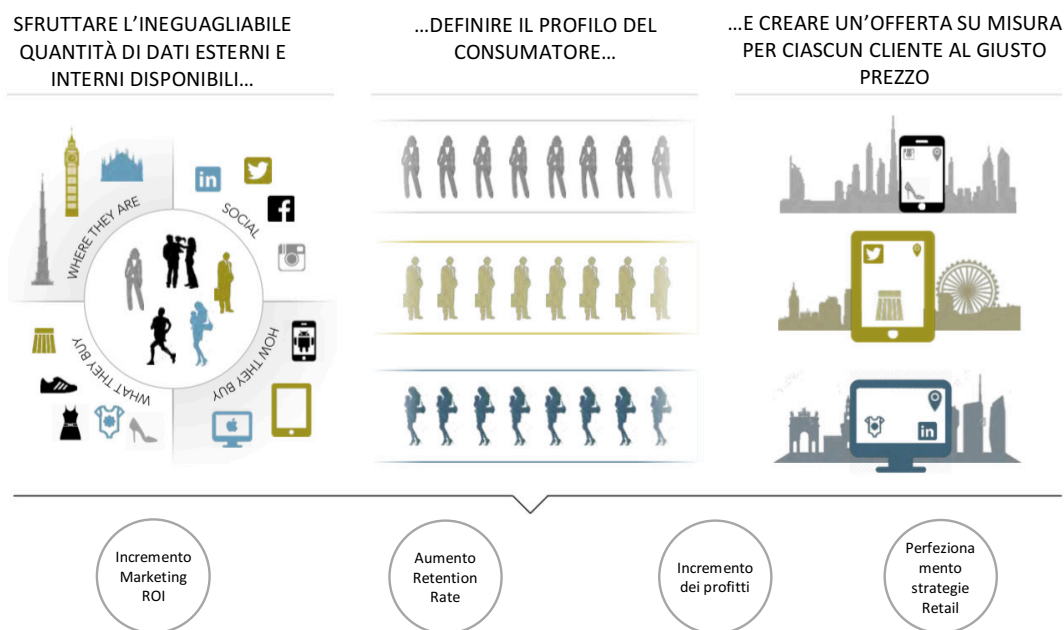
Figura 3.20 – Omnicanalità delle piattaforme di YNAP



Fonte: Roadshow presentation YNAP, settembre 2015, www.ynap.com

L'obiettivo è quello di trasformare i cosiddetti “*Smart Data*” ottenuti attraverso tutti i canali disponibili (esterni e interni) per sviluppare una visione olistica del cliente, fondamentale per elaborare adeguate strategie di Marketing e Retailing e per creare un'offerta su misura (Figura 3.21).

Figura 3.21 – Processo di sfruttamento “Smart Data”



Fonte: Elaborazione personale da Roadshow presentation Yoox, September 2017, www.yoox.com

Le strategie attuate da Yoox Net-A-Porter Group mirano a trarre valore da due principali elementi distintivi e fonte di vantaggio competitivo²⁰⁴:

- ineguagliabile base clienti: 2,5 milioni di consumatori nel mondo.
- Il guardaroba di lusso più grande del mondo”: “*Omni stock Programme*” rende le attività di gestione della logistica e della distribuzione ancora più avanzate.²⁰⁵

Questo programma mira a migliorare l’efficienza operativa ottimizzando la capacità distributiva del gruppo con tempi di consegna più brevi e riduce i problemi di “*out of stock*” attraverso l’utilizzo di un modello logistico “*Hub and Spoke*”²⁰⁶ che si basa sull’utilizzo di un sistema unico che si articola attorno a due centri di distribuzione centrali in Italia che inviano il prodotto ai centri distributivi periferici delle altre città.²⁰⁷

Inoltre, questo programma consente di integrare i centri di distribuzione di YNAP Group con terzi e con gli stessi PDV fisici dei brand partners, aumentando in maniera esponenziale l’efficienza globale del servizio reso (Figura 3.22).

Gli ulteriori vantaggi apportati dall’*Omni-stock Programme* sono una visione globale

²⁰⁴ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

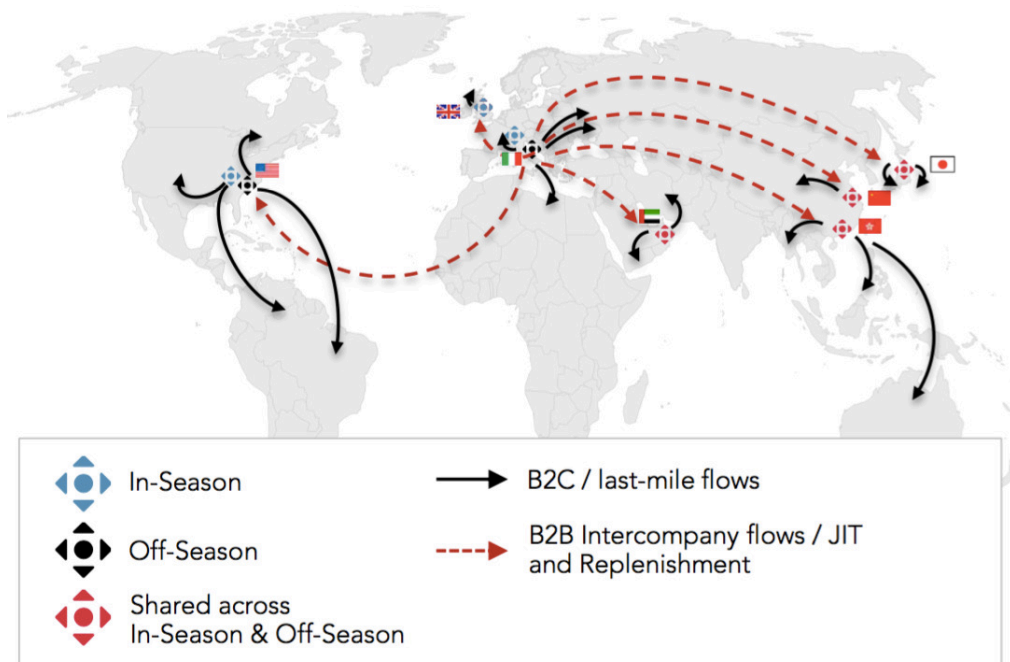
²⁰⁵ Responsibility: minimizing impacts, 2017, www.ynap.com

²⁰⁶ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

²⁰⁷ Responsibility: minimizing impacts, 2017, www.ynap.com

dell'inventario con una conseguente controllo più efficiente sulle giacenze.

Figura 3.22 – “Omni-stock Programme” in pratica

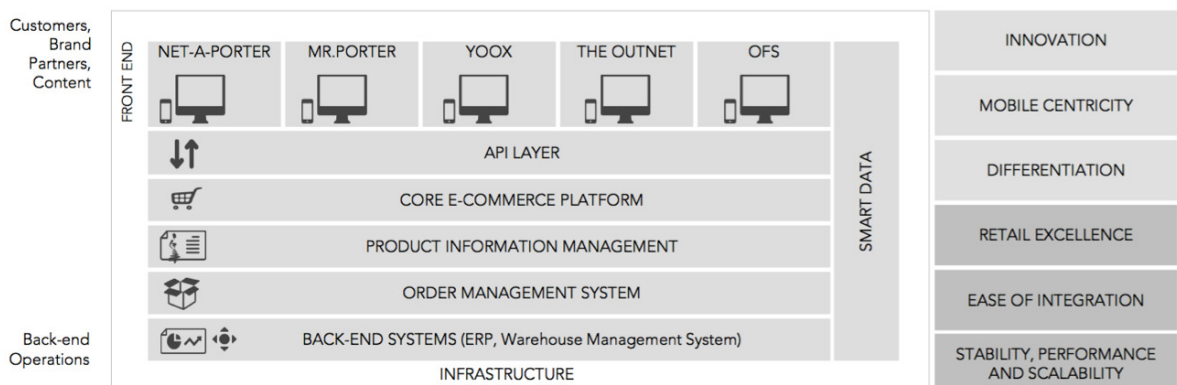


Fonte: Roadshow presentation Yoox, September 2017, www.yoox.com

La mission di YNAP: “Generare una brand e customer experience di alto livello, differenziata e innovativa attraverso una piattaforma scalabile e condivisa”²⁰⁸.

L’infrastruttura tecnologica del business di Yoox-Net-A-Porter mira a rendere l’esperienza di shopping experience omogenea su tutte le piattaforme attraverso l’utilizzo di una piattaforma unica e comune, affidabile e scalabile che gli consenta di estendere le proprie funzionalità per supportare la crescita del business senza modificarne le caratteristiche principali e quindi rendendola estremamente flessibile alle necessità a beneficio di tutti i clienti e dei Brand (Figura 3.23)²⁰⁹.

Figura 3.23 – Infrastruttura tecnologica YNAP



Fonte: Roadshow presentation Yoox, September 2017, www.yoox.com

²⁰⁸ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

²⁰⁹ YNAP Group e IBM stringono una partnership rivoluzionaria per creare il futuro del luxury fashion online, Comunicato Stampa 7 Marzo 2016, www.ynap.com

YNAP è stato il pioniere del luxury e-commerce e per riuscire a mantenere il suo ruolo punta ad una continua integrazione tra innovazione e tecnologia, sviluppando nuovi approcci che consentono di reinventare continuamente le logiche di business.

La partnership strategica instaurata nel 2016 con IBM ha consentito al gruppo di focalizzarsi ulteriormente sull'innovazione orientata al cliente e dare un approfondire le capacità omni-channel a beneficio dei clienti e dei luxury brand partner²¹⁰.

Si parla appunto di “*Cognitive commerce*”, un approccio che mira a comprendere i comportamenti, le aspettative e le preferenze dei clienti attraverso un'interazione “spontanea” con questi ultimi e che vuole creare esperienze personalizzate sulle loro specifiche esigenze. Obiettivo può essere raggiunto grazie all'utilizzo di “*Watson*”, un sistema di “*question answering*” fornito da IBM.

IBM fornisce anche una suite e-commerce, “*IBM Websphere Commerce*” che dispone di funzionalità e strumenti di business all'avanguardia flessibili e customizzabili che permettono una completa personalizzazione dei siti.

La partnership permette inoltre a YNAP di fruire di un altro software di *Order Management System* “*Sterling*” che consente a YNAP Group di gestire in maniera più efficiente centri logistici, ordini e punti vendita degli online store multimarca e dei numerosi Online Flagship Stores rafforzando la propria offerta omni-channel e permettendo l'integrazione completa tra centro logistici di YNAP e dei brand e i loro PDV²¹¹.

L'utilizzo di tali software consentono di raggiungere alti livelli di comprensione del cliente e di avere una visione unica di questo attraverso tutti i canali al fine di approfondire la conoscenza delle loro opinioni e idee e trasformarle in innovazioni per il gruppo. Questo consente A YNAP Group di fornire interfacce personalizzate e di garantire una *customer experience* unica ed esclusiva su tutti i canali.

²¹⁰ YNAP Group e IBM stringono una partnership rivoluzionaria per creare il futuro del luxury fashion online, Comunicato Stampa 7 Marzo 2016, www.ynap.com

²¹¹ YNAP Group e IBM stringono una partnership rivoluzionaria per creare il futuro del luxury fashion online, Comunicato Stampa 7 Marzo 2016, www.ynap.com

3.4.2 Yoox Net-A-Porter: una *mobile company*

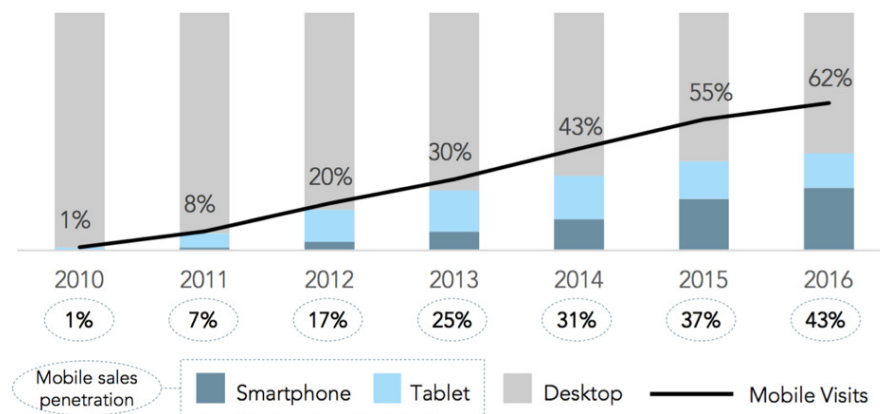
Yoox-Net-A Porter è da sempre leader anche nell'innovazione tecnologica, ha sempre sfruttato le opportunità del presente per sviluppare progetti che gli hanno consentito di mantenere la sua posizione. In un'ottica di omnicanalità mira a garantire un'esperienza omogenea su tutti fronti con un occhio particolare al *Mobile commerce*.

“*Il futuro è mobile*”, sono le parole del fondatore di YOOX e CEO di YNAP Federico Marchetti²¹². Il 95% dei consumatori del settore lusso utilizzano dispositivi mobili. Negli ultimi anni le vendite attraverso smartphones sono aumentate a discapito degli altri *devices* digitali, nel 2016 la quota dei ricavi ottenuti dalle transazioni tramite smartphone è cresciuta del 43% (Figura 3.24)²¹³.

L'azienda ha adottato un'“*mobile-centric approach*” ed ha elaborato una strategia quinquennale (2015-2020) che mira a trasformare YNAP in una *mobile company*²¹⁴.

“*Il mobile sarà il cuore della strategia con nuove applicazioni e strumenti che mirano ad aumentare il tasso di conversione, engagement e retention dei consumatori*”²¹⁵.

Figura 3.24 – YNAP ricavi netti e traffico digitale attraverso i diversi dispositivi



Fonte: Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

Il servizio offerto dal gruppo attraverso tutti i touchpoints è definito “*best-in-class*”. YNAP mira ad incrementare la “*Brand visibility*” attraverso diverse piattaforme: online, stampa, social, mobile, in tal modo si amplia l'esposizione dei Brand ad una più ampia e sofisticata

²¹² Marchetti: «Il nostro modello? Saremo la Fifth Avenue del web», Roberta Scagliarini, Milano, 29 Novembre 2016, www.corriere.it

²¹³ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

²¹⁴ Marchetti: «Il nostro modello? Saremo la Fifth Avenue del web», Roberta Scagliarini, Milano, 29 Novembre 2016, www.corriere.it

²¹⁵ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

base clienti del lusso. Offre servizi incredibili quali “*See now, buy now*” che, favorite dalle collaborazioni con i più grandi brand del lusso, consente di acquistare direttamente le collezioni viste in passerella dal proprio smartphone e la pubblicazione di riviste online (disponibili su tutti i dispositivi *mobile*) e integralmente “*shoppable*”²¹⁶.

La stessa shopping experience è garantita su tutti i *device* digitali utilizzati integrando anche l’esperienza sugli stessi social network, YNAP vanta²¹⁷:

- **9 canali sui social media;**
- circa **1,5 milioni** di follower sugli account **Twitter;**
- **3,5 milioni di like** sulle pagine **Facebook;**
- circa **4,4 milioni di follower** su **Instagram.**

In tema di collaborazioni strategiche vi è quella con *WeChat*, app di messaggistica istantanea cinese che integra anche ulteriori funzionalità che sono state sfruttate a pieno dal gruppo infatti è il pilastro delle *social strategies* attuate in Cina in quanto funge da principale Social Network e integra anche sistemi di pagamenti che gli consentono di essere sfruttato come canale di vendita, ed è proprio la strategia di YNAP Group²¹⁸.

Sulla stessa linea il Gruppo sfrutterà la recente opportunità offerte dal social network “*Whatsapp*”, app di messaggistica istantanea diffusa in tutto il mondo, che ha creato una versione dedicata alle aziende che permetterà di comunicare direttamente con gli utenti e concludere le transazioni sullo stesso canale. Si parla appunto di “*Conversational commerce*”. YNAP sta implementando la tecnologia da applicare diventando il primo player a utilizzare l’applicazione per vendere al consumatore finale²¹⁹.

L’obiettivo da raggiungere è quello di aumentare il coinvolgimento del cliente attraverso l’app che consentirà un servizio immediato e personalizzato con notifiche automatiche (tracciabilità ordini), un servizio clienti real-time e si potrà usufruire del servizio di personal shopper.

²¹⁶ YNAP Group e IBM stringono una partnership rivoluzionaria per creare il futuro del luxury fashion online, Comunicato Stampa, 7 Marzo 2016, www.ynap.com

²¹⁷ Dati riferiti al 2016. Fonte: *Responsibility: minimizing impacts*, 2017, www.ynap.com

²¹⁸ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

²¹⁹ Yoox Net-a-porter pronto a vendere via *WhatsApp*, 13 marzo 2017, www.pambianconews.com

3.4.3 NEXT ERA: una nuova era per il luxury retail

Nel primo trimestre 2017, YNAP Group ha presentato una serie di iniziative strategiche che mirano a raggiungere nel breve termine gli ambiziosi obiettivi della compagnia. Ha presentato un nuovo modello di business omni-channel NEXT ERA che consentirà ai brand del lusso di stare al passo con l'evoluzione dell'online retail e reinventando il rapporto tra i brand e i retailer on-line potendo usufruire della tecnologia omni-canale di YNAP Group, le sue competenze in campo, la conoscenza approfondita dei consumatori del lusso e di tutto l'ecosistema che li circonda propria del Gruppo.

Federico Marchetti, CEO di YNAP, definisce il nuovo modello come *“il futuro dello shopping online e di quello fisico, in boutique”*²²⁰.

L'operatività di NEXT ERA è prevista dal 2018 e debutterà con l'online Flagship Store di VALENTINO (valentino.com, piattaforma *“powered by Yoox”* lanciata nel 2008) e garantirà un'esperienza di altissimo livello²²¹.

Il business model consentirà di avere un'offerta di prodotti *“senza precedenti”*, attraverso una visione unica dell'inventario, nuove modalità di spedizione e tempi più rapidi, servizi unici ed esclusivi creati su misura per rispondere a alle esigenze dei clienti del lusso sempre più esigenti²²². L'innovazione del servizio è proprio il dialogo tra analogico e digitale.

Alcuni dei servizi omni-channel esclusivi offerti da NEXT ERA che ne dimostrano gli elementi innovativi:

- **Inventario integrato**

I marchi avranno una visione unica di PDV, magazzini e inventario che ne permetterà una gestione più efficiente e darà l'opportunità ai clienti di usufruire di un'offerta ancora più ricca che attinge all'inventario delle boutique e dei centri logistici di VALENTINO, oltre a quelli del network distributivo globale di YNAP che comprende otto centri di distribuzione da New York, Milano, Dubai e Shanghai.

- **Mobile in-store**

Ulteriore elemento innovativo in di omni-canalità è l'utilizzo dei dispositivi mobile

²²⁰ Matteo Persivale, *Valentino e Yoox Net-A-Porter: «Rivoluzione nello shopping»*, Corriere della Sera, www.corriere.it

²²¹ *Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2017*, www.ynap.com

²²² *VALENTINO e YOOX NET-A-PORTER GROUP insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti*, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

all'interno delle boutique che permettono di vivere una shopping experience unica e integrata anche nel punto vendita fisico. Si potrà fare shopping anche senza alcun commesso e snellendo le procedure di pagamento ed eventuale reso²²³.

In particolare, le funzionalità del *mobile in-store* sono²²⁴:

- possibilità di eseguire l'intera procedura d'acquisto tramite smartphone, compreso il pagamento, in modo da semplificare le operazioni con il con gli operatori in boutique;
- i clienti possono cercare direttamente sul dispositivo mobile il prodotto desiderato, la taglia e gli abbinamenti ottenendo informazioni dettagliate e suggerimenti anche se il personale è occupato o il cliente preferisce effettuare l'acquisto indisturbato;
- può guidare il cliente dall'operatore più adatto a rispondere alle sue specifiche esigenze mantenendo un rapporto "one-to-one" ed esclusivo tipico dell'esperienza in boutique.

- **Pick up and return in store**

I clienti possono acquistare on-line e ritirare in-store o effettuare lì il reso secondo le proprie esigenze. Rappresenta un'opportunità per il brand che può instaurare un rapporto fisico con il cliente partendo da uno virtuale e può tramutarsi in un'ulteriore occasione di vendita²²⁵.

- **Completamento dell'ordine in modalità rapida**

Il lusso si caratterizza per i suoi servizi esclusivi ed anche le funzionalità delle piattaforme on-line devono adeguarsi a tali standard. I clienti potranno ricevere i loro acquisti più velocemente perché la piattaforma è in grado di selezionare automaticamente l'alternativa più adatta a soddisfare le esigenze dell'ordine del cliente²²⁶.

²²³ MATTEO PERSIVALE, *Valentino e Yoox Net-A-Porter: «Rivoluzione nello shopping»*, Corriere della Sera, www.corriere.it

²²⁴ VALENTINO e YOOX NET-A-PORTER GROUP insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

²²⁵ VALENTINO e YOOX NET-A-PORTER GROUP insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

²²⁶ VALENTINO e YOOX NET-A-PORTER GROUP insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

- **Visione unica del cliente**

NEXT ERA utilizza il sistema di Order Management System realizzato in collaborazione con IBM che offre una visione olistica della base clienti sulla base delle informazioni ottenute dalle interazioni on-line e in-store e la visione integrata degli inventari. Questo consente di offrire un'esperienza ricercata in tutte le fasi del *customer journey*²²⁷.

- **Multi-Fulfilment**

Questo è uno dei servizi più all'avanguardia che risponde esattamente a tutte le esigenze del cliente rispondendo anche alle esigenze più particolari.

Ad esempio, se il cliente acquista on-line un abito da indossare la sera e vorrebbe acquistare anche un paio di occhiali da sole disponibili in un altro Paese, con consegna al proprio indirizzo in una città di un altro Paese, la piattaforma è in grado di soddisfare le richieste sulla base dei desideri del cliente²²⁸.

Da questa piattaforma omnicomprensiva trarranno vantaggio sia i clienti di Valentino che quelli delle piattaforme Net-A-Porter e Mr. Porter che vantano un ammontare di circa 10 milioni di visitatori che avranno accesso ad una selezione ineguagliabile di pezzi del famoso marchio.

Inoltre il YNAP Group sfrutterà la sua conoscenza del mondo dei consumatori del lusso per creare una versione innovativa anche dell'online Flagship store di VALENTINO che sarà arricchita da ulteriori contenuti e offrirà un'interfaccia personalizzata sui dispositivi *Mobile* con l'integrazione di ulteriori funzionalità che sfrutta l'intelligenza artificiale e che consente di comunicare direttamente con lo store digitale attraverso il linguaggio naturale.



²²⁷ VALENTINO e YOOX NET-A-PORTER GROUP insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

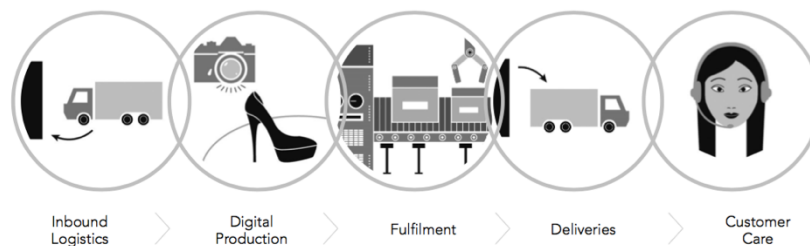
²²⁸ VALENTINO e YOOX NET-A-PORTER GROUP insieme per creare un modello innovativo per una nuova era del luxury retail. Servizi omni-channel esclusivi a disposizione dei clienti di lusso sempre più esigenti, 07 Aprile 2017, www.ynap.com

3.5 YNAP sinonimo lusso e sostenibilità

Yoox Net-A-Porter Group effettua continui investimenti in tecnologia implementando nuove funzionalità e continuando ad arricchire la propria offerta cercando di offrire esperienze di acquisto digitali che coinvolgano anche la dimensione sensoriale, generando così una *luxury shopping experience* gratificante che non perda i connotati del lusso e della raffinatezza integrando tutti i *touchpoints* con il consumatore.

I consumatori del settore spendono molto per acquistare e si aspettano un servizio all'altezza del loro acquisto, tutto deve far trapelare l'idea di esclusività e qualità propria del lusso, partendo dall'esperienza di navigazione sul sito, all'ordine per poi arrivare alla consegna²²⁹. Non a caso YNAP è un leader nel settore, incrementa il valore dell'offerta ad ogni fase della *consumer journey*, sfruttando tutte le possibilità che offre l'omnicanalità, creando un'offerta ineguagliabile e seguendo una *best practice* in tutte le fasi della *value chain*, dalla logistica in entrata alla produzione digitale e al confezionamento (Figura 3.25)²³⁰.

Figura 3.25 – YNAP value chain



Fonte: Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

Il lusso in termini di raffinatezza e precisione è riscontrabile in qualunque fase:

- **Packaging:** un *packaging* personalizzato è riservato ai partner mono-brand per riflettere a pieno la sua *brand identity*. (Figura 3.26) altrettanto eccezionale è il packaging riservato ai clienti delle piattaforme multibrand che comprende la possibilità di inserire le iniziali del cliente, biglietti e stickers personalizzati ed esperienze olfattive²³¹. Elemento caratteristico del gruppo è la sostenibilità. Il packaging è un elemento comunicativo molto importante a riguardo, infatti dal 2009 Yoox ha deciso di introdurre *EcoboxTM*, una scatola in materiale riciclabile e sostenibile disponibile in

²²⁹ Vianello S., Ferrandina A., *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Milano, Franco Angeli, 2017

²³⁰ *Ibidem*.

²³¹ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

diversi formati e dimensioni che consentono anche di ottimizzare lo spazio. Questa iniziativa ha avuto un forte impatto sulla clientela che ha dichiarato di dare molta importanza alle iniziative eco-sostenibili²³².

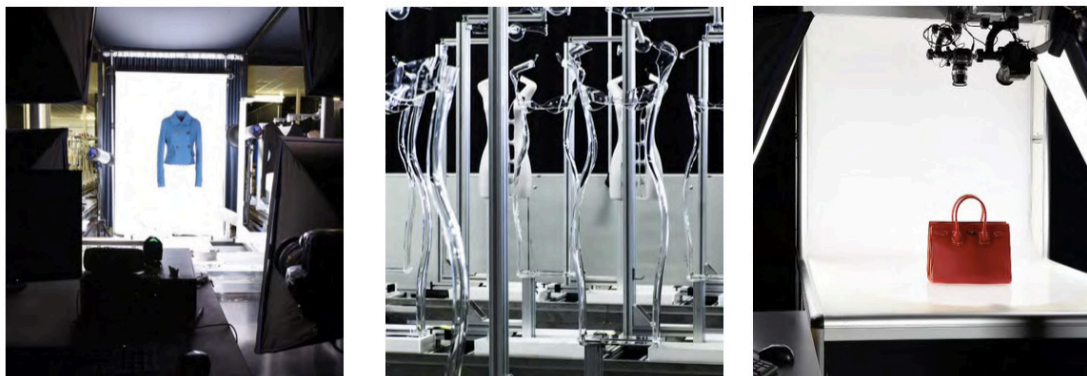
Figura 3.26 – Packaging di Yoox, Mr Porter ed Emilio Pucci



Fonte: Google image

- **Produzione digitale.** Indiscusso punto di forza di Net-A-Porter sono le imparagonabili competenze in campo di *fashion photography* e *video – making* per rafforzare ulteriormente la capacità dei brand di ritrarre le loro collezioni senza perdere alcun dettaglio fondamentale nei capi di alta moda specialmente. Si utilizza un’attrezzatura automatizzata unita a quella manuale in modo da permettere una differenziazione che si basa sul valore del prodotto (Figura 3.21)²³³.

Figura 3.21- Centri di produzione digitale



Fonte: Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

- **Consegna e resi.** Il gruppo continua ad investire in tecnologia per migliorare il servizio cliente e ottimizzare i tempi di consegna rendendo anche questa fase un fattore

²³² Responsibility: minimizing impacts, 2017, www.ynap.com

²³³ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

determinante del vantaggio competitivo del gruppo. Sono creati servizi di consegna ad *hoc* specifici per i mercati di riferimento. Alcuni di questi sono:

- “*Same-day delivery*”: consegna in giornata nelle città della moda (attualmente Londra, New York, Hong Kong ed entro la fine del 2017 Milano, Tokyo, Shangai e Dubai) usufruendo di un team dedicato disponibile in qualsiasi momento (fine settimana, durante le ore lavorative, in serata,...)²³⁴;
 - “*Butler service*” in Cina: il corriere attende che il cliente provi comodamente gli acquisti in casa con la possibilità di restituire immediatamente la merce;
 - “*You try, we wait*”: servizio riservato solo ai *top clients EIP (extremely important people)*. I personal shopper di YNAP consegneranno i prodotti lo stesso giorno dell’ordine, in tal modo i clienti potranno provare i capi e rendere immediatamente all’operatore che ha effettuato la consegna ciò che desiderano. Questo servizio sarà introdotto a partire dal settembre 2017 a Londra, New York e Hong Kong²³⁵.
 - “*NET-A-PORTER at home*” e “*MR PORTER at home*”: è possibile chiedere consulenze a domicilio ai personal shopper a seguito delle quali i clienti riceveranno in casa i capi selezionati tra cui scegliere.
- **Customer Care.** È importante offrire un servizio all’altezza delle aspettative Il gruppo offre su tutte le piattaforme una reperibilità del servizio clienti 24h24 con 11 centri di Customer Care diffusi nel territorio “colonizzato” dalla società. Il servizio si basa sui seguenti “*pillars*”²³⁶:
 - *Qualità ed efficienza*: incremento numero di lingue disponibili, nuovi canali per conversazioni in tempo reale (chat, in-app messaging), servizio differenziato a seconda del profilo del cliente, team interno supportato da competenze esterne in modo da rendere un servizio complementare, servizi di valore aggiunto per i clienti degli Online Flagship Stores.
 - *To be self-financed* : le vendite generate dai contatti con il servizio di assistenza al cliente sono superiori ai costi generati dallo stesso, rafforzare il servizio reso integrando le abilità di *cross* e *up-selling* dei team con una visione univoca del cliente fornita dai dati raccolti attraverso i diversi dispositivi.

YNAP è una società “*cliente-centrica*”, l’obiettivo è quello di coinvolgere i clienti in

²³⁴ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

²³⁵ Net-A-Porter & mr porter announce enhanced personal shopping services for top customers, Aprile 2017, www.ynap.com

²³⁶ Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, www.ynap.com

tutte le fasi della catena del valore in quanto “*i clienti stimolano l’innovazione*” e YNAP ha intenzione di trasformare gli input dati da questi in stimoli per nuove iniziative e cambiamenti. A riguardo è stato implementato un programma *Voice Of the Customer (VOC)* guidato dai team di *Customer Insight* e che mira a misurare la soddisfazione del cliente in tutte le fasi della *customer journey* (navigazione sul sito, acquisto, resi e cambi, assistenza al cliente). I dati ottenuti consentono di riprogettare le app e i contenuti digitali ed editoriali delle piattaforme sulla base dei feedback ottenuti al fine di renderli sempre più fedeli alle preferenze dei consumatori²³⁷.

Al fine di instaurare una relazione sempre più intima con il cliente vengono offerti servizi esclusivi quale quello del “*personal shopper*” che spesso vanno a conoscere i clienti di persona, la possibilità di vedere le nuove collezioni in anteprima, prima che siano in vendita online, consulenze di stile, supporto nel trovare articoli esclusivi difficili da reperire, fitting e servizi post-vendita.

Al fine di interagire con clienti diversi VOC ha attuato diverse iniziative nel 2016 per ottenere una conoscenza approfondita del target di riferimento²³⁸:

- *Progetto per la private label di MR PORTER*: progetto di ricerca al fine di allineare le future strategie di marketing delle *private label* di MR PORTER con le aspettative dei clienti e di rispondere alle loro esigenze;
- *Selezione dei prodotti per Yoox*: indagine sulle preferenze dei consumatori circa i brand e le varie categorie merceologiche trattate;
- *Progetto per l’espansione negli USA di THE OUTNET*: ricerca di mercato finalizzata alla comprensione delle migliori modalità da attuare per l’espansione dell’online store e per migliorare la customer experience dei clienti sullo stesso.

A seguito dell’elaborazione dei dati ottenuti, sono state condotte le seguenti attività²³⁹:

- **Contenuti editoriali**: i feedback ottenuti hanno influenzato le strategie applicate dalle riviste digitali sia in termini di format che di contenuto, influenzando anche sulla strategia di marketing dei social media.
- **Riprogettazione dell’app di MR PORTER**: a seguito delle valutazioni ottenute dai clienti, l’app è stata riprogettata, sono state modificati i contenuti

²³⁷ *Responsibility: minimizing impacts*, 2017, www.ynap.com

²³⁸ *Responsibility: minimizing impacts*, 2017, www.ynap.com

²³⁹ *Responsibility: minimizing impacts*, 2017, www.ynap.com

e integrate nuove funzioni.

Elemento distintivo che contribuisce ad aumentare la fiducia dei clienti è l'impegno del gruppo nella "*creazione di un futuro sostenibile*" minimizzando l'impatto ambientale e collaborando con i brand al fine di introdurre la "sostenibilità" come principio cardine delle attività svolte²⁴⁰.

YOOX Group nel 2009 ha incrementato la propria offerta con *YOOXYGEN "Be cool, Be conscious"*, un'area di YOOX dedicata alla moda responsabile, si parla infatti di "*Eco-mmerce*". Occupa una sezione dello shop on-line riservato agli acquisti etici che riunisce tutti i brand selezionati con una filiera produttiva attenta alla sostenibilità ambientale e sociale (Vivienne Westwood, Stella McCartney). Nello stesso anno è stato introdotto *EcoboxTM*, che consente di creare un packaging costituito interamente da materiale riciclabile.

Al fine di creare una clientela più consapevole e responsabile anche nel settore del lusso, il gruppo si impegna a fornire tutte le informazioni sulla loro *supply chain*.

YNAP è fortemente impegnato anche sul fronte della responsabilità sociale e della beneficenza e collabora con enti non-profit promuovendo diverse iniziative di beneficenza tra cui *YOOX4LOVE*, iniziativa che ha coinvolto diversi brand (Moschino, Desquered, Marni, ecc.) che coinvolge la sfera creativa con quella della beneficenza devolvendo il ricavato della collezione creata in esclusiva ad organizzazioni internazionali non-profit.

²⁴⁰ *Empowering People: la sostenibilità di YNAP 2016*, www.ynap.com

BIBLIOGRAFIA

Anderson C., Traduzione di Susanna Bourlot, *La coda lunga. Da un mercato di massa a una massa di mercati*, Torino, Codice, 2006

Aaker D. A., *La gestione strategica del mercato*, Edizione Italiana a cura di Uslenghi A., Milano: Etas, 2006.

Bartolotti A. C., *Fashion e-commerce: prima e dopo*, Rivista dell'Università degli Studi di Milano, 2016

Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., *Omnicanalità: assicurare continuità all'esperienza del cliente*, Milano, Egea, 2016

Bettucci M., D'Amato I., Perego A., Pozzoli E., *Omnicanalità: i Must per le imprese*, Sistemi & Impresa, n.1 - 2016

Castaldo S., *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Bologna, Il Mulino, 2005

Castaldo S., Mauri C., *Store management : il punto vendita come piattaforma relazionale*, 2° edizione, Milano, Franco Angeli, 2008

Dati e Ricerche sul mercato dell'e-Commerce, Osservatorio eCommerce B2B Netcomm

DeBerry-Spence B., Duhachek A., V. Kozinets R., Nuttavuthisit K., Sherry J. F., Storm D., *Themed flagship brand stores in the new millennium: theory, practice, prospects*, Journal of Retailing, 2002

E-commerce in Italia 2017, Casaleggio Associati

Empowering People: la sostenibilità di YNAP 2016, Yoox Net-A-Porter Group

Foglio A., *Il marketing della moda. Politiche e strategie di fashion marketing*, Milano Franco Angeli, 2015

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, 4 edizione, Milano, McGraw Hill, 2013

Fontana F., Caroli M., *L'industria della moda in Italia. Strutture del settore, dinamiche competitive e lineamenti di politica industriale*, Roma, Rirea, 2005.

Iacobelli G., *Fashion Branding 3.0. La multicanalità come approccio strategico per il marketing della moda*, Milano, Franco Angeli, 2011

Net-A-Porter & mr porter announce enhanced personal shopping services for top customers, Aprile 2017, Yoox Net-Porter Group

Philip K., Kevin L. K., Ancarani F., Costabile M., *Marketing Management*, 14th edizione, Milano, Pearson Italia, 2012

Ravazzi C., *Marketing nel punto vendita*, Milano, Franco Angeli, 2000

Ravazzi G., *Franchising? Sì però...*, Franco Angeli, Milano, 1996

Roadshow presentation Yoox, September 2015, Yoox Net-Porter Group

Responsibility: minimizing impacts, 2017, Yoox Net A Porter

Responsibility: minimizing impacts, 2017, Yoox Net-Porter Group

Roadshow presentation YNAP, settembre 2017, Yoox Net-Porter Group

Tartaglione C., Gallante F., Ricchetti M., in collaborazione con HermèsLab, s.l., *La distribuzione commerciale nella moda*, 2011

Tesser E., *Le politiche distributive multicanale business-to-consumer: dal marketplace al market-space management*, Symponya, 2002

Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2017, Yoox Net-Porter Group

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

Vianello S., Ferrandina A., *Il marketing omnicanale: Tecnologia e marketing a supporto delle vendite*, Milano, Franco Angeli, 2017

Volontè P., in collaborazione con ModaCult, *Il lato fashion dei dati, Social media, analytics e moda: adesso sfilano i numeri*, IBM Corporation, Politecnico di Milano, 2013

Where we operate, Yoox Net-Porter Group

YNAP Group e IBM stringono una partnership rivoluzionaria per creare il futuro del luxury fashion online, Comunicato Stampa, Marzo 2016, Yoox Net-Porter Group

Zaghi K., *La pianificazione del concept di punto vendita dall'approccio tecnico a quello strategico*, Numero 5, Economia & Management, Settembre 2009

ARTICOLI

Andrea Giavara, *Snapchat: numeri e curiosità sul social del momento*, 11 Gennaio 2017

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

Betti F., *Dal Multi-Channel all'Omni-Channel retailing*

Cannarozzo L., *Come snapchat discover sta rivoluzionando l'advertising*, 16 marzo 2017

Crivelli G., *YNAP a 3,9 milioni di ordini*, 04 novembre 2016

Diomedes L., *Instagram e moda: 4 motivi per un binomio vincente*, 3 marzo 2017

EIDOS Partner advisor finanziario di Yoox per l'iPO al segmento STAR della Borsa italiana, Dicembre 2009

Muret D., *Yoox Net-a-Porter chiuderà i siti Shooscribe e The Corner*, 17 Novembre 2015

Orsola Di Donato, *Multi-channel, Cross channel e Omni-channel. Qual è la differenza?*, 29 Aprile 2016

Patrizia Franzere, *Think Omnichannel: le nuove tendenze dell'omnicanalità secondo Google e Netcomm*, 12 Aprile 2017

Patti F., *Yoox, storia di un pioniere che non riesce a fare scuola*, Linkiesta, Novembre 2015
Persivale M., *Valentino e Yoox Net-A-Porter: «Rivoluzione nello shopping»*, Corriere della Sera

Redazione Millionaire, *Federico Marchetti di Yoox è l'imprenditore dell'anno*, 25 novembre 2016

Sannino G., *Da un magazzino a un business miliardario: la storia di Federico Marchetti di Yoox*, 8 marzo 2017

Scagliarini R., *Marchetti: «Il nostro modello? Saremo la Fifth Avenue del web»*, Corriere dell Sera, Milano, 29 Novembre 2016

Sideri M., *Marchetti (Ynap): «Il lusso non è più per pochi»*, Milano, 9 maggio 2017
Zanotti L., *Dall'e-commerce all'omnicommerce, lo shopping diventa ubiquo e pervasivo*

SITOGRAFIA

www.-05.ibm.com

www.aresduezero.it

www.casaleggio.it

www.corriere.it

www.easywebconsulting.com

www.eidospartners.com

www.fashionnetwork.com

www.google.it

www.ilsole24ore.com

www.kering.com

www.launchmetrics.com

www.linkiesta.it

www.marieclaire.it

www.marketinginbocconi.com

www.marketingkmzero.it

www.mgmtmagazine.com

www.milanofinanza.it

www.millionaire.it

www.ninjamarketing.it

www.tsw.it

www.vogue.it

www.ynap.com

www.yooxgroup.com