



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

ANALISI DEI MODELLI DI BUSINESS:

PLATFORM E RETAILING

FARFETCH E STEFANIAMODE.COM

RELATORE

Prof. Luca Pirolo

CANDIDATO

Stefania Carpinteri

Matr.199551

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Alla mia famiglia

INDICE

➤ INTRODUZIONE	6
➤ PARTE PRIMA	
➤ CAPITOLO 1: Le politiche distributive nel settore del fashion	
1.1. Definizione di canali di distribuzione: tipologie e funzioni	9
1.2. Evoluzione dei canali di distribuzione: canale digitale	17
1.3. Lo sviluppo ed il progresso dell'e-commerce di lusso	19
1.3.1. I numeri dell'e-commerce e trend per il futuro	21
➤ CAPITOLO 2: L'evoluzione del Business nel Fashion Luxury	
2.1. Modelli di Business: Traditional Business – Platform Business	27
2.2. Modelli di Business utilizzati nel fashion	31
2.3. Un elemento cardine del Business: La Customer Experience	34

➤	PARTE SECONDA	
➤	CAPITOLO 3: Piattaforme specializzate alla vendita online: Caso Farfetch	
	3.1. Storia ed evoluzione del marketplace di lusso	36
	3.2. Analisi Swot e il modello 4P	40
	3.3. Progetto Black and White	45
	3.4. Prossimo step: La Borsa Americana	50
➤	CAPITOLO 4: Nuove tecnologie e omnicanalità: Caso Stefaniamode.com	
	4.1. Le origini e la crescita di Stefania Mode	51
	4.2. Punto di svolta: la partnership con Farfetch	56
	4.3. Il futuro è dotcom	58
	4.3.1. Analisi Swot dell'azienda	62
	4.4. L'importanza dell'integrazione tra fisico e digitale	64
➤	CONCLUSIONI	67
➤	BIBLIOGRAFIA	70
➤	SITOGRAFIA	71

➤ INTRODUZIONE

Ho scelto di trattare questo argomento spinto dall'interesse personale per le imprese che operano nel Sistema Moda.

Ho respirato quest'aria imprenditoriale sin da bambina perché Stefaniamode.com è l'azienda della mia famiglia.

Lo studio e la ricerca per strutturare questo lavoro mi hanno aiutata a conoscere maggiormente le dinamiche esterne ed interne alla mia azienda.

Le conoscenze acquisite con gli studi e questo approfondimento sono le basi per apportare, oggi, il mio contributo alla realtà di famiglia e un domani occuparmene con profitto.

L'oggetto di questo lavoro è fornire una visione globale delle tipologie dei canali distributivi scelte dalla *Fashion Industry*.

Il seguente elaborato è suddiviso in quattro capitoli di cui due teorici e generali, gli altri focalizzati su due realtà del settore della moda, Farfetch e Stefaniamode.com.

Questi due casi studio vengono trattati al fine di evidenziare le differenti strategie attuate.

Nel primo capitolo vengono analizzati i diversi canali distributivi, ponendo l'attenzione sul canale diretto ed in particolare su quello *retail* e quello digitale; evidenziando i dati dello sviluppo corrente e futuro dell'e-commerce.

Nel secondo capitolo vengono analizzati i modelli di business, confrontando quello di business tradizionale e quello delle piattaforme digitali, prendendo in esame alcuni modelli utilizzati nel *fashion luxury*.

Dopo aver trattato i marketplace, le piattaforme e l'e-commerce proprio, viene evidenziato l'elemento cardine del business della moda, la Customer Experience, poiché il successo aziendale dipende dalla relazione instaurata con il proprio cliente.

Il terzo capitolo pone l'attenzione su Farfetch, marketplace fondato dal portoghese José Neves, diventato poi piattaforma con all'interno oltre 700 boutique presenti in 40 paesi.

Si è posta l'attenzione su tutti gli step e i progetti principali attuati dalla piattaforma nel corso degli anni, divenuta oggi una delle più importanti e famose in tutto il mondo.

Il quarto capitolo, infine, si focalizza sulle origini e la crescita di Stefaniamode.com, multibrand italiano O2O che nel 2015 dopo la partnership con Farfetch ha incrementato i suoi profitti e la sua visibilità.

Con questa collaborazione si sono creati i presupposti per crescere a livello internazionale, grazie anche al lancio del proprio sito e-commerce e l'apertura di nuovi store in location strategiche.

L'idea del fondatore Aldo Carpinteri è quella di sfruttare non solo il digitale, che rappresenta gran parte del fatturato dell'azienda, ma anche il *retail*, integrando i due canali, al fine di creare una *customer experience* per il consumatore unica ed indimenticabile.

➤ **CAPITOLO 1: Le politiche distributive nel settore fashion**

1.1 Definizione di canali di distribuzione: tipologie e funzioni

Il presupposto fondamentale per la crescita e il consolidamento di un'azienda sul mercato è la corretta scelta dei canali distributivi. In particolare, nel mondo del fashion, dagli anni 80 ad oggi, l'evoluzione del sistema distributivo ha avuto un impatto rilevante sulle performance di tale settore.

La distribuzione (Placement) è una della 4P del marketing mix ed ha il compito, attraverso l'utilizzo di passaggi intermedi, di far pervenire il bene dal produttore al consumatore finale.

“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) ¹

Nella scelta del canale distributivo incidono diversi fattori esterni ed interni. I fattori esterni comprendono le condizioni ambientali, andamento del mercato, caratteristiche della concorrenza, caratteristiche degli intermediari e struttura della domanda (segmentazione).

I fattori interni derivano, invece, dalle caratteristiche dell'impresa (dimensione e quota di mercato), fattori di marketing (posizionamento, prezzo, prodotti), fattori non di marketing (risorse finanziarie, competenze interne) e caratteristiche del prodotto offerto (figura 1.1).

¹ 1 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 La scelta del canale di distribuzione

FATTORI ESTERNI	FATTORI INTERNI
Condizioni Ambientali	Caratteristiche impresa
Andamento mercato	Fattori di Marketing
Caratteristiche concorrenza	Fattori non di Marketing
Caratteristiche intermediari	Caratteristiche prodotto offerto
Struttura domanda	

Fonte: tabella elaborata dall'autore

Il fine di una corretta scelta del canale di distribuzione è connesso al perseguimento degli obiettivi di efficacia (coerenza con gli obiettivi aziendali) e di efficienza (ottimizzazione delle risorse).

La funzione cardine del canale distributivo è quella di trasferire i beni dal produttore al consumatore.

Le funzioni svolte dagli attori chiave del canale distributivo permettono lo svolgimento e il perfezionamento della transazione tra il produttore e il consumatore.

L'informazione, la promozione, il contatto, l'adattamento e la negoziazione sono quelle attività che rendono possibile la transazione.

La distribuzione fisica, il finanziamento e la gestione del rischio invece perfezionano la stessa.

Il produttore raccoglie le informazioni relative al mercato e promuove la propria offerta dopo aver individuato i potenziali acquirenti.

L'offerta viene adattata in base alla domanda e successivamente dopo la negoziazione il bene viene distribuito o direttamente al consumatore finale o agli altri attori chiave, il grossista o il dettagliante.

E' necessario che il produttore abbia le risorse finanziarie necessarie per coprire i costi e abbattere il rischio finanziario connesso all'attività svolta.

In molti mercati possono coesistere diverse tipologie di canali ed in base alla presenza o meno di intermediari distinguiamo:

- canale lungo;
- canale corto;
- canale diretto.

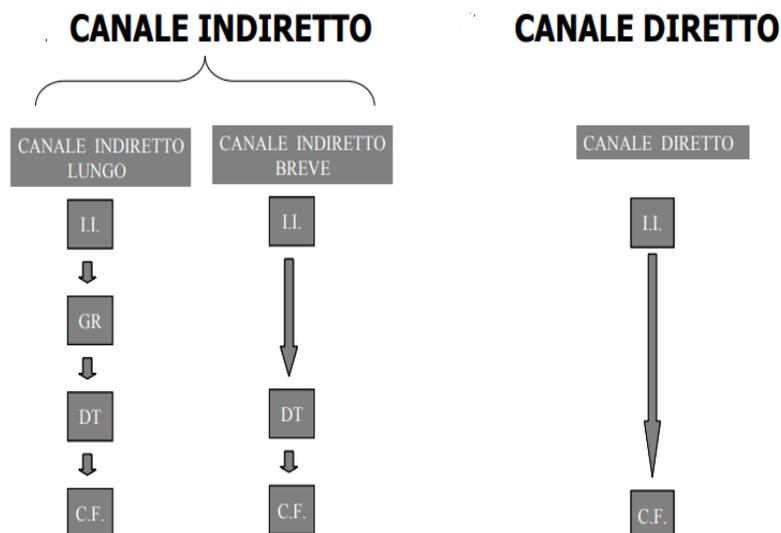
Il canale lungo prevede la presenza di più intermediari e il canale corto di un solo intermediario.

Queste due tipologie di canale sono indicate anche con il termine di “**canale indiretto**”.

Il **canale diretto** invece è una tipologia di canale distributivo più semplificata poiché si verifica quando tra il produttore e il consumatore finale non vi sono intermediari.²

² M.Caroli-F.Fontana, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, Mc Graw Hill,2017

Figura 1.2 Tipologie dei canali di distribuzione



Fonte: www.docsity.com³

Analizzando la struttura del canale indiretto esso prevede uno o più intermediari tra il produttore e il consumatore finale; può essere lungo o corto a seconda del numero di intermediari presenti.

Il canale lungo si distingue per la presenza di due o più intermediari (uno o più grossisti ed un dettagliante).

Il consumatore finale è gravato spesso da un ricarico di prezzo ma la figura del grossista funge da volano per amplificare le vendite.

L'utilizzo di un canale commerciale lungo si traduce in modesti investimenti, costi variabili e rischi contenuti.

³ I.I. (impresa industriale), GR (grossista), DT (dettagliante), C.F. (consumatore finale)

Il canale corto si identifica tipicamente nei beni che vengono distribuiti con la sola intermediazione del dettagliante, che compra dal produttore e vende al consumatore finale.

Questo canale è essenziale per il collocamento dei prodotti in molti settori, consente un'ampia penetrazione nel mercato e permette di sviluppare un contatto diretto con i dettaglianti.

Il canale indiretto viene utilizzato in molteplici casi:

- quando l'impresa ricerca un unico punto di vendita per molti prodotti;
- quando è importante rendere disponibile il prodotto nel maggior numero di punti vendita possibile;
- quando si intende curare l'assistenza post-acquisto.⁴

Nel canale diretto, invece, vi è una corrispondenza diretta e continua tra l'impresa di produzione e l'utilizzatore finale del suo prodotto. Il produttore svolge attività di vendita sul mercato senza usufruire della presenza di intermediari.

L'utilizzo del canale diretto implica per l'impresa un maggior impegno finanziario e organizzativo inoltre aumenta il rischio economico per una maggiore incidenza dei costi fissi.

Il vantaggio principale di tale canale è l'aumento del livello di controllo del mercato di sbocco e di conseguenza delle politiche commerciali e di marketing del proprio prodotto.

L'adozione del canale diretto comporta anche svantaggi notevoli come grandi investimenti finanziari ed alti costi di gestione e controllo dovuti al presidio diretto delle funzioni distributive.

Rientrano in questo canale commerciale, a seconda dell'approccio con il consumatore, diverse forme di vendita.

⁴ Russel S. Winer, *Marketing management*, APOGEO, 2002

Le forme che hanno un'ampia diffusione nel settore della moda sono la vendita attraverso negozi di proprietà, la vendita su catalogo e tramite strumenti di comunicazione a distanza.

La vendita attraverso negozi di proprietà implica la creazione di una propria catena di distribuzione.

Essa è fortemente vantaggiosa nel caso in cui l'azienda ricopre un'ampia quota di mercato, la produzione risulta essere molto diversificata e il marchio abbastanza riconosciuto.

Un esempio di questo tipo di vendita è il canale *retail*.⁵

Retail, termine inglese, è la traduzione di “commercio al dettaglio” ossia la vendita di beni al consumatore finale tramite un negozio o una rete di punti vendita organizzata (B2C).⁶

Il retailer (negoziante o dettagliante) acquista la merce in quantità rilevante dal produttore, distributore o grossista al fine di rivenderla al consumatore finale in piccole quantità per poter ottenere dei profitti considerevoli.

A seconda della tipologia di distribuzione utilizzata vi sono diverse forme di punti vendita ognuno con caratteristiche e peculiarità differenti che puntano alla realizzazione del medesimo obiettivo: aumentare il profitto e fidelizzare il cliente.⁷

Due dei canali di acquisto più conosciuti sono i monobrand e i multibrand. I monomarca, negozi con prodotti facenti capo ad un unico brand, hanno il vantaggio di offrire alla clientela una vasta gamma di prodotti. L'azienda sceglie un punto vendita monomarca per rafforzare la propria identità e per evitare di andare in perdita deve

⁵ P. Kotler, G. Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson Prentice Hall, 2013

⁶ B2C (Business to Consumer), si indicano le relazioni che un'impresa commerciale detiene con i suoi clienti per le attività di vendita e/o di assistenza.

⁷ A. Salvatore, *il manuale del retailing. Strumenti e tecniche di gestione del business retail*, FRANCO ANGELI, 2016

aumentare il volume delle vendite ed avere una buona redditività. Servendosi del multibrand, invece, il cliente ha a disposizione un'ampia scelta di marchi ma una selezione minore di prodotti; l'azienda ha un rischio elevato di errore nella selezione dell'offerta perché segue il ciclo tradizionale degli ordini stagionali.⁸

La massimizzazione del profitto è fondamentale nel settore moda come in tutti gli altri campi, al giorno d'oggi però molti brand mirano a rafforzare la propria brand image affinché i clienti possano riconoscere facilmente la marca.

Nel *fashion luxury* hanno un'ampia diffusione i flagship stores (*Figura 1.3*), shop caratterizzati da un'atmosfera unica e coinvolgente situati in punti strategici di città e metropoli.

L'obiettivo è quello di distribuire una gamma di prodotti riconoscibile sia a livello nazionale che internazionale.

La location è curata nei minimi dettagli, con chiare scelte di design applicate all'ambiente, all'interno del negozio vengono inoltre installate piattaforme multisensoriali quali videowall e campioni dimostrativi.

I punti vendita sono gestiti da personale altamente qualificato e l'assortimento delle collezioni è maggiore rispetto al classico shop.

Questi elementi permettono al cliente non solo di acquistare il prodotto ricercato ma di compiere un vero e proprio "viaggio" emozionale, un'esperienza inedita coinvolgente e divertente.

I flagship store sono negozi immagine che proiettano le idee, la storia e la filosofia aziendale, ma nello stesso tempo costituiscono una delle strategie di comunicazione più efficaci.

Di solito rappresentano la svolta, l'evoluzione, la nuova immagine dell'azienda perché vengono assunti concetti di *retail* diversi del format aziendale originale; con essi le aziende si autorappresentano

⁸ C. Tartaglione, M. Ricchetti, *la distribuzione commerciale nella moda*, SOGES, 2012

Figura 1.3 Prada flagship store, Tokyo



Fonte: www.Prada.com

Un' altra tipologia di punto vendita è il temporary store, un'operazione strategica di marketing con durata temporanea attuata da molteplici aziende per la promozione di un prodotto o di una collezione.

Il periodo di apertura è limitato, essi vengono collocati in zone centrali, solitamente rimangono aperti non oltre un mese e per questo la data di apertura spesso coincide con eventi importanti che assicurano un flusso di clientela maggiore.

1.2 L'evoluzione dei canali di distribuzione: il canale digitale

Una trasformazione radicale dei sistemi distributivi si è avuta con l'avvento di Internet permettendo di sviluppare strategie di integrazione multicanale.

Tale fenomeno è progredito notevolmente e ha avuto un impatto decisivo sulla struttura dei canali commerciali, consentendo, al produttore e al consumatore finale di essere direttamente ed efficacemente collegati abbattendo qualsiasi "barriera fisica".⁹

Il commercio elettronico (e-commerce) ha origine all'inizio degli anni Settanta, con la nascita dell'*Electronic Data Interchange* (EDI), sistema che consentiva il trasferimento di informazioni e documenti commerciali in formato elettronico. L'uso di questo sistema rimase un privilegio delle grandi imprese a causa della sua realizzazione dispendiosa. Dall'*Electronic Data Interchange* si passò al *Cybermercato* (1966), primo negozio virtuale italiano, che permetteva l'acquisto di libri, computer e altri articoli collegandosi al sito www.mercato.it.

Il mutamento radicale dell'e-commerce si ebbe nel 1999 quando molteplici aziende si aprirono al mondo online facendo esplodere il fenomeno del Dot-com, permettendo così di conquistare una buona percentuale di mercato in rete. L'e-commerce dal 2001 ebbe una diffusione rapida, veloce e crescente nel tempo.¹⁰

Il canale digitale presenta molte potenzialità per la crescita di un determinato business, i punti di debolezza anche se presenti, sono decisamente secondari.

Il commercio elettronico offre alle aziende gli stessi vantaggi del canale diretto e ne apporta ulteriori, specifici del canale stesso.

I vantaggi per le aziende che utilizzano l'e-commerce sono innumerevoli.

L'azienda ha la possibilità di vendere i propri prodotti in tutto il mondo avendo così una visibilità internazionale, tutte le barriere geografiche e temporali vengono annullate e le transazioni avvengono in tempo reale.

⁹ M.Caroli-F.Fontana, *Economia e gestione delle imprese*, Milano, Mc Graw Hill, 2017

¹⁰ A.C. Bartolotti, *Fashion e-commerce: prima e dopo*, Rivista dell'Università degli Studi di Milano, 2016

Con la vendita diretta si ha una riduzione dei costi di distribuzione che permette all'azienda una maggiore competitività in termini di prezzo.

Gli acquisti, inoltre, possono essere effettuati 24 ore al giorno per 365 giorni l'anno.

I punti di debolezza dell'e-commerce sono invece la mancanza di fiducia che gli utenti hanno dei siti e degli strumenti di pagamento online e l'assenza di contatto "fisico" con il prodotto prima della consegna.

Le aziende cercheranno di "abbattere" questi punti di debolezza mediante innovazioni dei loro servizi.

Per esempio Amazon, per diminuire le remore da parte dei clienti ha implementato il proprio servizio offrendo alla clientela la possibilità di consegnare dei capi per una settimana e dopo poter decidere se acquistarli o no.

Questo servizio, Amazon *wardrobe*, è disponibile unicamente per gli utenti prime.

1.3 Lo sviluppo e il progresso dell'e-commerce di lusso

L' e-commerce è un fenomeno inarrestabile, interessa fortemente il settore del *fashion luxury*, modificando le logiche di business e le dinamiche di vendita e di acquisto del prodotto.

Lo shopping online è diventato un'abitudine quotidiana per i “navigatori” che acquistano sempre più facilmente sia dal proprio computer che dal proprio mobile in qualsiasi momento.

Il canale digitale accompagna il cliente verso la propria ricerca, consigliando gli abbinamenti e guidandolo al capo desiderato, spesso creando nuovi bisogni.

Non si vende solo un prodotto bensì un'esperienza d'acquisto differente, unica e coinvolgente.

L'avvento del commercio elettronico nel settore della moda è connesso al cambio delle abitudini del consumatore, soprattutto dei Millennials che acquistano preferibilmente online.¹¹

“Il fashion è una delle industry più rilevanti a livello italiano e mondiale per vendite e-commerce e questo risultato è il frutto di un settore che ha saputo cogliere le potenzialità generate dall'evoluzione dei comportamenti di consumo e delle tecnologie, apportando innovazioni alle customer experience, al sistema d'offerta e, più in generale, all'intero modello di business”, afferma Roberto Liscia, Presidente Netcomm.

Molte aziende per iniziare l'esperienza nel digitale collaborano con piattaforme specializzate come Yoox, Farfetch e Mytheresa al fine di semplificare le operazioni di gestione logistica, di magazzino, spedizioni e servizio resi.

Un fattore di successo rilevante per acquisire, sviluppare e mantenere la propria posizione nel mercato è il “rispetto delle promesse” fatte ai clienti così da non far perdere di credibilità l'azienda.

¹¹ www.economyup.it

L'azienda deve essere in grado di proporre diverse soluzioni, che corrispondano alle varie esigenze dei clienti sia in termini di catalogo che di servizio consegna nei tempi offerti; il cliente esige un'esperienza di acquisto ottimale in tutte le fasi dell'ordine, tutto questo è essenziale per costruire relazioni durevoli.

Se non si mantengono le promesse fatte ai propri clienti, si rischia di perderli, perché una persona insoddisfatta del servizio/prodotto che le hai offerto, non tornerà certo a richiederlo.

Per mantenere ciò che si promette basta strutturare l'azienda di *hub* e strumenti logistici che permettano consegne in tempi ultrarapidi, di proporre servizi innovativi in termini di messa a disposizione dei prodotti e di gestione dei resi.

1.3.1 Lo sviluppo ed il progresso dell'e-commerce e trend per il futuro

Il mercato e-commerce B2C in Italia ha generato un fatturato di 35,1 miliardi di Euro nel 2017, crescendo complessivamente del 11% rispetto al 2016 (Figura 1.4).

Figura 1.4 Crescita del fatturato e-commerce in Italia nel 2017

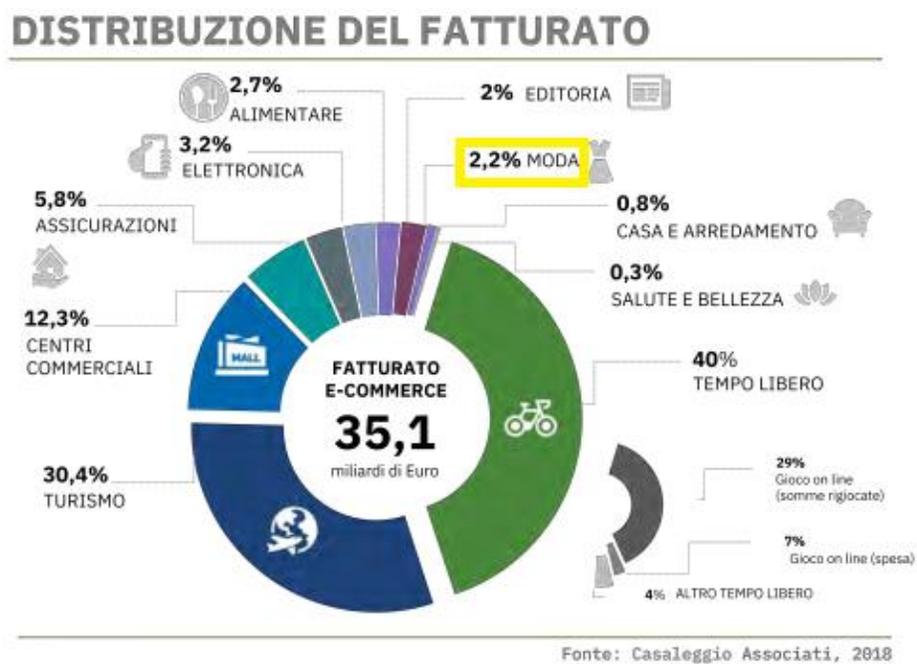


Il fatturato e-commerce è in continua e costante crescita in tutti i settori.

La moda rappresenta il 2,2% nella distribuzione del fatturato totale dell'e-commerce (Figura 1.5).¹²

¹² Fonte: Casaleggio Associati, 2018

Figura 1.5 Distribuzione del fatturato in Italia nel 2017



La distribuzione della domanda online di abbigliamento è così segmentata:

- Il 46% acquista nei mass market, marketplace di moda a prezzi accessibili.
- Il 36% acquista il “luxury” nei siti e piattaforme specializzate.
- Il 18% acquista abbigliamento e accessori sportivi nei siti e piattaforme specializzate (Figura 1.6).

Figura 1.6 Segmentazione mercato moda online



Gli acquisti sono distribuiti in differenti categorie.

Gli italiani acquistano *Rtw*¹³ (abiti, pantaloni, giacche etc.) per il 55%, *Shoes* per il 25% e *Accessory and Bags* e per il 20% (Figura 1.7).

¹³ Rtw: Ready to Wear indica la collezione moda di vestiti

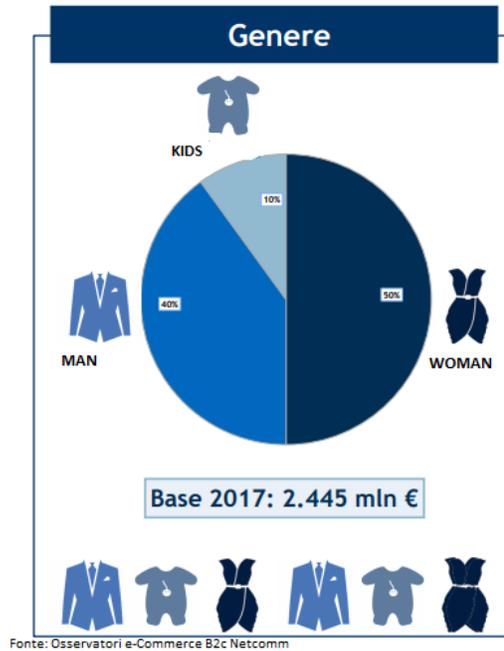
Figura 1.7 Categorie merceologiche



La prevalenza degli acquisti online in base al genere è così distribuita: (Figura 1.8).

- 50% woman
- 40% man
- 10% kids

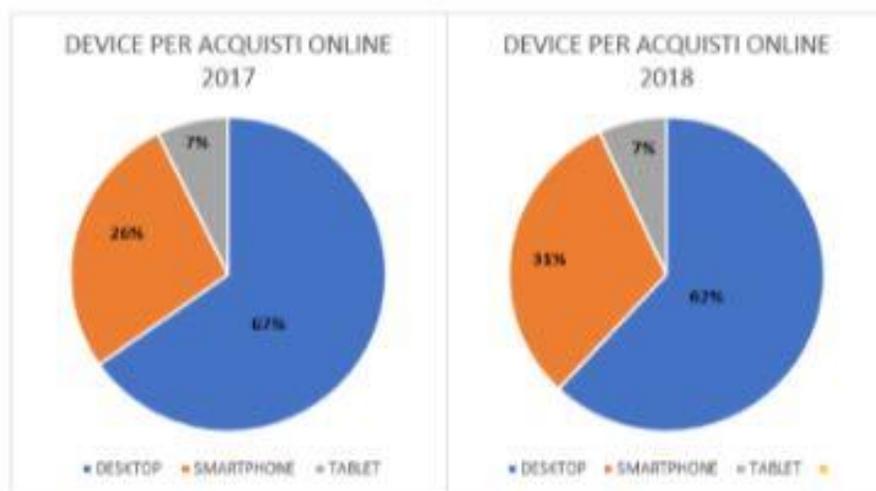
Figura 1.8 Genere



Quali sono gli strumenti d'acquisto utilizzati dagli italiani per gli acquisti online?

I dispositivi elettronici utilizzati dalla popolazione italiana per acquistare i prodotti online sono il *Tablet*, lo *Smartphone* e il *Desktop* (figura 1.9).

Figura 1.9 Device



Fonte: Osservatorio e-Commerce B2c Netcomm

I dati mostrano che lo strumento maggiormente utilizzato per gli acquisti online nel 2017 è il desktop con il 67%, segue lo smartphone con il 26% e infine il tablet con il 7%.

Nel 2018 il desktop seppure diminuendo la sua percentuale a favore dello smartphone rimane il dispositivo elettronico più utilizzato.¹⁴

Nei prossimi dieci anni l'e-commerce sarà in continua evoluzione infatti oltre ai desktop e agli smartphone si affermeranno le interfacce vocali (es. Siri, Cortana etc.).

Il commercio elettronico continuerà la sua lineare evoluzione con una previsione del valore degli acquisti del 15% in più rispetto al 2017 e si ipotizza che il settore della moda possa crescere del 21%.

¹⁴ Fonte: Osservatorio eCommerce B2B Netcomm 2018

➤ **CAPITOLO 2: L'evoluzione del Business nel fashion *luxury***

2.1 Modelli di Business: *TRADIZIONAL BUSINESS – PLATFORM BUSINESS*

Alla base di un'attività commerciale c'è la definizione del modello di business.

“Un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore” definisce Alexander Osterwalder, ideatore del business model canvas.¹⁵

Il business model è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa realizza profitti. In particolare, rende espliciti quali sono i suoi clienti, cosa la distingue, le sue risorse e relazioni chiave, i suoi canali distributivi e la struttura dei suoi costi¹⁶.

La scelta di un modello di business per l'azienda è fondamentale, dobbiamo capire quello che può essere il più adatto al tipo di azienda e al mercato di riferimento.

Vi sono due diverse approcci al business, il modello tradizionale e il Platform Business che hanno differenti strutture organizzative.

Il Business lineare è proprio delle aziende tradizionali, cioè quelle aziende che vendono prodotti/servizi ai propri clienti, e sono proprietarie del loro inventario di magazzino.

Nel modello di business tradizionale il prodotto è la fonte di creazione del valore, i margini di profitto sono basati sulla differenza fra prezzo di mercato e costo di produzione e per aumentare i profitti si punta a vendere più prodotti e a rendere i costi di produzione più bassi possibile.

¹⁵ Creare modelli di business di *Alexander Osterwalder FAG*

¹⁶ Fontana F., Caroli M. (2003), *Economia e Gestione delle Imprese*, Mc Graw-Hill, Milano

Questo modello ha alti costi iniziali di infrastrutture e nell'investimento e mantenimento delle scorte di magazzino.

Il Platform Business model, invece, è un modello di sviluppo e crescita che crea valore per tutti i partecipanti tramite l'integrazione tecnologica tra produttori e consumatori. (figura 2.1)

Figura 2.1: Platform Business Model



Fonte: www.applicoinc.com

Le piattaforme sono un luogo di scambio e permettono a domanda e offerta di incontrarsi in modo veloce, produttivo e in maniera interdipendente.

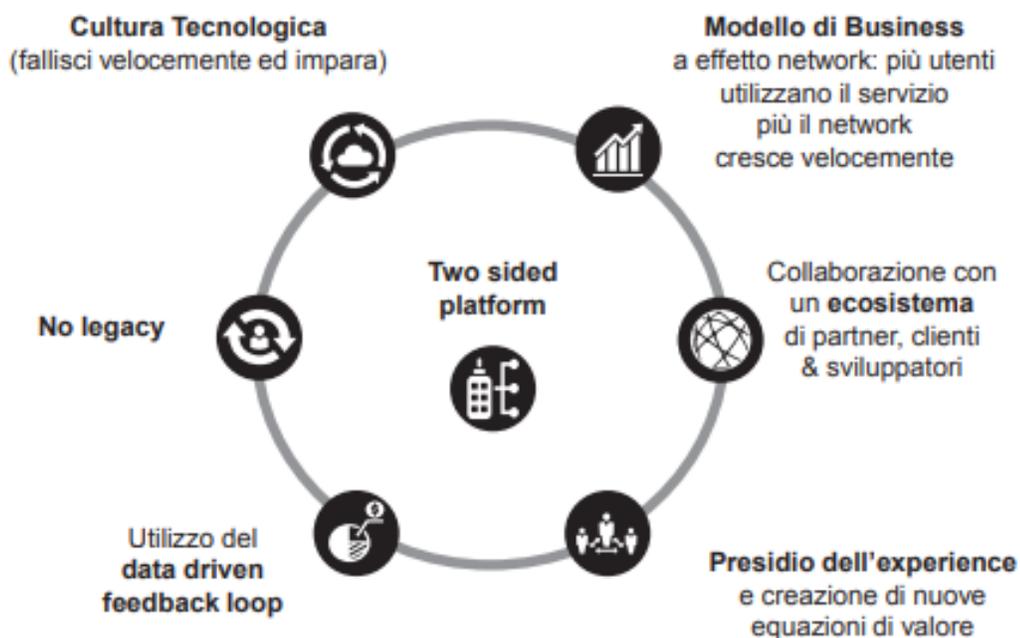
A differenza del modello tradizionale, nel platform business, l'inventario è di proprietà di terzi e non presente in bilancio, essa non possiede mezzi di produzione ma crea mezzi di connessione.

Il modello delle piattaforme si basa su quattro elementi strutturali: **creation** (tutti gli attori della piattaforma devono essere messi nelle condizioni di poter creare nuovi contenuti e funzioni), **curation** (descrive l'intervento da parte dei curatori/gestori della piattaforma per indirizzare e controllare l'attività degli users), **customization** (è la fase di empowerment del contenuto creato dallo user) e **consumption** (il rilascio di un feedback da parte del cliente dopo la vendita).

Essi permettono di sviluppare business tramite la connessione dei partner. I produttori mettono nella piattaforma prodotti/servizi di cui i consumatori usufruiranno e i gestori monitorano le transazioni e la personalizzazione della stessa. I consumatori, dopo l'acquisto danno le informazioni sul servizio.

Nella piattaforma, gli attori interni ed esterni sono messi in comunicazione, chi crea e chi usa danno vita ad un "effetto rete" che alimenta il circolo virtuoso su cui si basa il concetto di piattaforma. Nel modello di business delle piattaforme più utenti utilizzano il servizio più la rete cresce, più partner collaborano più si crea valore. Essa è un sistema dinamico che tiene conto dei risultati del sistema per modificare le caratteristiche dello stesso. (figura 2.2)

Figura 2.2: Principali fattori di successo dei Platform Based Business.



FONTE: Analisi Accenture

La forza dietro al successo del Platform Business è l'effetto network, cioè le connessioni che permettono a persone di condividere informazioni, scambiare prodotti, servizi o idee.

Le piattaforme oltre a crescere a ritmi galoppanti anche grazie al basso costo di acquisizione dei clienti, accelerano l'innovazione e lo sviluppo di nuove funzionalità.

La continua innovazione permette di primeggiare nella gestione delle esperienze offerte al consumatore digitale, perché le piattaforme hanno una profonda conoscenza del cliente e delle sue abitudini di consumo acquisite dopo l'acquisto.¹⁷

¹⁷ www.accenture.com

2.2 Modelli di Business utilizzati nel *fashion*

Quando un'azienda valuta l'opportunità di vendere i propri prodotti online deve analizzare il posizionamento che vuole ottenere rispetto ai suoi competitors e può scegliere tra diversi tipi di transazioni.

Ci soffermeremo su quelle B2C (business to consumer), cioè le vendite effettuate direttamente al consumatore finale, che ha le caratteristiche di essere:

- diretto, il consumatore interagisce direttamente con l'azienda;
- versatile, i metodi di pagamento sono diversi e strutturati a seconda delle esigenze dei clienti;
- efficace, il cliente ottiene ciò che desidera in poco tempo.

Le alternative cui l'azienda può ricorrere sono:

- attraverso marketplace;
- attraverso piattaforme;
- attraverso sito proprio.

Marketplace B2C

I marketplace sono piattaforme online di intermediazione commerciale che riuniscono acquirenti e venditori da tutto il mondo e ne favoriscono le transazioni.

Essi hanno un ruolo di coordinamento, gestiscono le operazioni ma non hanno ruoli operativi, inoltre lo stock del marketplace non è di proprietà ma in conto vendita.

I *merchand*, devono attenersi tutti alle stesse regole affinché le transazioni online avvengano in modo ottimale; i marketplace devono gestire le eventuali controversie tra il cliente e il *marchand*.

Per i *merchand* l'investimento iniziale è basso, paga solo il costo del servizio, cioè le commissioni, dopo aver completato la transazione.

Le commissioni e le varie percentuali di servizio richieste influiscono sul prezzo finale di vendita e sulla marginalità di profitto.

Il consumatore sceglie all'interno del marketplace, fra le varie boutique, il bene con il prezzo più basso, aumentando il livello concorrenziale.

Integrated B2C Platform

Le piattaforme hanno funzionalità operative simili ai marketplace.

La differenza è che i consumatori non acquistano per boutique, ma si concentrano sul prodotto, sulla qualità del servizio e sul prezzo.

E-Commerce proprietario

L'e-commerce è un sito in cui un'azienda vende i propri prodotti online, questo è subordinato all'acquisto di uno spazio web e un dominio.

L'azienda è proprietaria al 100% dell'inventario di magazzino.

Gli investimenti iniziali sono importanti, sia in termini di risorse umane, sia per configurare la piattaforma, sia per la pubblicità.

La gestione del sito cioè la politica di prezzo, metodi di pagamento, consegna, resi sono decisi dall'azienda.

Questo canale di vendita può essere parallelo o integrato all'attività tradizionale, spesso è utilizzato come strumento di marketing e branding.

Per realizzare una strategia multicanale di successo alcuni utilizzano una strategia O2O, Online to Offline, che permette al business tradizionale di entrare nella rete intraprendendo progetti di e-commerce, trattando i due canali come complementari piuttosto che come concorrenti.

Con questa strategia, il cliente, può beneficiare dei prezzi online e della stessa qualità del servizio offline.

L'obiettivo del commercio O2O è quello di creare la consapevolezza del prodotto e del servizio online, consentendo ai potenziali clienti di effettuare ricerche su diverse offerte e quindi visitare il negozio locale per effettuare un acquisto, con possibilità di *click and collect*¹⁸ e reso nel punto vendita.

¹⁸ click and collect, processo mediante il quale il consumatore può ritirare i propri acquisti online (o restituirli) presso il negozio fisico.

2.2 Un elemento cardine del Business: La Customer Experience

La *customer experience*, elemento cardine del business, è l'esperienza complessiva che i clienti vivono durante tutta la loro relazione di acquisto con l'azienda.

Essa si basa su sei pilastri fondamentali quali:

- 1 *Personalizzazione*, considerare ciascun cliente per la sua unicità.
- 2 *Integrità*, suscitare fiducia nel proprio target.
- 3 *Aspettative*, gestire e andare oltre alle aspettative dei consumatori.
- 4 *Soluzioni*, trasformare un'esperienza insignificante in un'esperienza magnifica.
- 5 *Tempo e sforzi*, minimizzare gli sforzi dei consumatori e semplificare le operazioni di acquisto.
- 6 *Empatia*, instaurare e curare un rapporto con i consumatori.¹⁹

Una delle priorità è rendere l'esperienza degli utenti personale più che personalizzata e creare connessioni emotive tra l'azienda e il consumatore.

Il cliente viene considerato il “Re” poiché il suo potere decisionale influenza le scelte future di investimento ed innovazione dell'azienda.

Nel settore del *fashion luxury* a condizionare la scelta degli acquirenti non è più la ricerca della soddisfazione del bisogno, ma quella del piacere e dell'attenzione.

I consumatori puntano ad ampliare il proprio “bagaglio di esperienze” e le loro scelte sono influenzate dalle esperienze di acquisto precedenti, sia positive che negative.

La percezione che i potenziali clienti hanno della relazione con l'azienda dipende dall'integrazione tra il fisico e il digitale.

“Non esiste più una distinzione tra spazio fisico e spazio online, per il consumatore non c'è più alcuna differenza”, sostiene Giuliano Noci, Responsabile Scientifico

¹⁹ Fonte: www.tsw.it

dell'Osservatorio Omnichannel Customer Experience della School of Management del Politecnico di Milano.

Secondo l'analisi svolta da KPMG, i clienti si aspettano esperienze personalizzate (offerte, contenuti, prodotti su misura, etc.), una comunicazione trasparente (prezzi, condizioni, modifiche al servizio, etc.), un'erogazione efficiente (consegne rapida, informazioni *real-time*, ecc.) e una soddisfazione immediata.²⁰

Oggi le aziende oltre ad andare incontro ai bisogni, gusti ed esigenze del cliente, devono anticiparli, per poter entrare in stretto contatto e sintonia con loro.

²⁰ Fonte: KPMG, *L'era della Customer Experience*, Inserto, 2017

➤ **CAPITOLO 3: Piattaforme specializzate alla vendita online: Caso Farfetch**

3.1 Storia ed evoluzione del marketplace di lusso

Gli acquirenti benestanti sono disposti ad acquistare beni di lusso online e questo ha favorito l'espansione di molteplici e-commerce.

Uno degli esempi emblematici è Farfetch, piattaforma specializzata alla vendita online. Nel 2007 José Neves, imprenditore portoghese, ha fondato Farfetch poiché aveva carpito l'esigenza dei proprietari delle boutique di posizionarsi anche nel commercio online, senza gravarsi di grossi investimenti iniziali.

Farfetch consentiva alle boutique indipendenti di competere sul mercato mantenendo i propri negozi fisici e la propria identità visiva all'interno del marketplace di lusso.²¹

L'ambizione del fondatore e Ceo José Neves è quella di far diventare Farfetch la più grande e conosciuta piattaforma e-commerce di lusso sul mercato, collegando gli acquirenti con più di 700 boutique presenti in 40 paesi.

Le boutique di lusso sono selezionate accuratamente e devono presentare requisiti di affidabilità poiché le loro prestazioni influenzano la reputazione della piattaforma.

Il giro di affari complessivo di Farfetch cresce costantemente ogni anno, nel 2015 è stato chiuso con 512 milioni di dollari di ricavi, il 2016 con 800 milioni di dollari e per quanto riguarda il 2017 non vi sono ancora dati ufficiali, si prevede una crescita del 45%.²²

I progetti avviati nel corso del tempo sono stati molteplici, portando così Farfetch a un grande sviluppo logistico tramite un'innovazione continua.

Lo *Store of the Future*, ideato nel 2015 e realizzato con l'apertura di Browns East a Londra nel 2017, è uno dei progetti più interessanti di Farfetch.

²¹ en.wikipedia.org

²² M. Casadei, *Le boutique italiane sono il cuore pulsante di Farfetch, che punta a 800 milioni nel 2016*, Il Sole 24 Ore, 2016

Esso si pone come principale obiettivo di rivoluzionare l'esperienza dello shopping di lusso creando un connubio tra l'online e l'offline attraverso un sistema operativo gestito dall'azienda.

Gli aspetti chiave del progetto sono:

- Riconoscimento dei clienti: Farfetch ha sviluppato una banca dati universale affinché i clienti quando entrano in un negozio fisico possano essere riconosciuti mostrando un codice QR.
- Assistenza per gli addetti alle vendite: quando il cliente arriva in negozio ed effettua il riconoscimento tramite il codice QR, l'addetto alle vendite riceve tempestivamente una notifica con le informazioni e lo storico d'acquisto dello stesso. Attraverso questa accurata assistenza sarà offerto al cliente un servizio innovativo e personalizzato.
- Riconoscimento del prodotto: tramite la tecnologia RFID, Farfetch, associa l'articolo scelto dal cliente ad una lista di prodotti preferiti e la ripropone durante le navigazioni sulla piattaforma. Inoltre gli addetti alle vendite possono utilizzare queste informazioni per proporre prodotti complementari.
- Cambiare esperienza nella stanza: Attraverso schermi digitali interattivi viene migliorata l'esperienza di acquisto poiché i clienti possono richiedere diverse dimensioni e colori di prodotti e acquistare direttamente attraverso lo schermo.²³

Josef Neveš ha dichiarato: *“Il retail fisico rappresenta il 93% delle vendite di oggi e anche con la crescita online ad alta velocità rappresenterà l'80% entro il 2025. I rivenditori hanno bisogno di un modo per raccogliere informazioni sui loro clienti mentre navigano in negozio, così come raccolgono dati dalle ricerche online... La fase successiva nell'evoluzione dell'industria della moda è il negozio collegato, che utilizza la tecnologia per migliorare l'esperienza di vendita al dettaglio di lusso per diventare*

²³ www.luxus-xr.com

ancora più incentrati sul cliente.”

Figura 3.1: Farfetch Store of the Future



Fonte: Farfetch.com

Il progetto *Black and White*, un'altra innovazione tecnologica e di business, è stato avviato nel 2015.

Tramite *Black and White* Farfetch svolge attività di consulenza per conto dei grandi brand monomarca, facilitando le vendite online e sfruttando le proprie risorse nel settore digitale. (vedi par. 3.3)

Un altro step importante nell'evoluzione della crescita di Farfetch è stato il passaggio da marketplace a piattaforma specializzata, conseguenza di tale passaggio è la mancata visibilità che le boutique partner hanno avuto all'interno della piattaforma.

Precedentemente, infatti, ogni partner aveva uno spazio web all'interno del marketplace; i clienti potevano selezionare la boutique preferita e acquistare da essa.

Per questo motivo il marketplace rispecchia un vero e proprio "centro commerciale" con i vari negozi, a differenza della piattaforma identificabile come "un'immensa

vetrina” con un solo retailer.

Innovare e distinguersi, senza aver paura di fare qualcosa di nuovo, è imperativo per Farfetch.²⁴

²⁴ Fonte: Farfetch Innovators, 2017

3.2 Analisi Swot e il modello 4P

Farfetch nella pianificazione della propria strategia ha analizzato l'ambiente di marketing tramite l'analisi Swot e ha fatto un piano di marketing per vendere sul mercato tramite le 4P del marketing mix.

Per un'ottimale analisi strategica, un'azienda utilizza la matrice SWOT come strumento di pianificazione che consente di valutare i fattori positivi e negativi interni ed esterni all'azienda, così da ottenere una visione generale della società e definire i passi successivi. (figura 3.2)

Figura 3.2 Analisi Swot

		CARATTERE DEL FATTORE	
		PUNTI DI FORZA (S)	PUNTI DI DEBOLEZZA (W)
ORIGINE DEL FATTORE	INTERNO	Prodotto di crescita globale	Aspettative clienti
		Esperienza logistica	Regole di Bilancio
		Fiducia degli investitori	Differenti mercati
		Investimento ricerca IT	
		OPPORTUNITA' (O)	MINACCE (T)
ESTERNO	Omni-channel	Competitor	
	Potenziabile IPO	Aspettative globali	Fast Market

Fonte: Farfetch

Punti di forza

- Prodotto di crescita globale, la piattaforma Farfetch ha un'elevata fama, è riconosciuta in tutto il mondo e penetra gran parte del mercato del lusso; ha una copertura globale e una vendita internazionale.

Le boutique all'interno della piattaforma hanno la possibilità di vendere i prodotti stagionali tutto l'anno poiché hanno l'estate in un emisfero e l'inverno nell'altro.

- Esperienza logistica; Farfetch investe 1 M GBP al mese per il marketing riuscendo ad essere tra i primi risultati di ricerca su Google.

La piattaforma investe in post e editoriali, newsletter per favorire le vendite.

- Fiducia degli investitori; l'innovazione omni-channel promossa dalla piattaforma ha aumentato la fiducia degli investitori.

L'obiettivo più importante è la possibile quotazione in borsa.

- Investimento ricerca IT; vengono sostenuti investimenti importanti affinché la piattaforma mantenga una posizione di primo piano.

La piattaforma è sviluppata attraverso una tecnologia IT efficace e innovativa.

Punti di debolezza

- Aspettative clienti; i clienti non comprendono solamente gli acquirenti ma anche le boutique e i marchi all'interno della piattaforma.

Il layout del sito web deve soddisfare le aspettative ed esigenze di tutti i clienti.

- Regole di bilancio; per potersi quotare in borsa Farfetch punta a massimizzare il profitto per avere un ottimo valore di mercato, per questo le restrizioni sul budget sono una diretta conseguenza.

- Differenti mercati; ogni mercato ha le proprie esigenze e peculiarità e la piattaforma deve adeguarsi ad ognuno di essi.

Opportunità

- Omni-channel; risulta fondamentale per i marchi di lusso essere online, presenti in una piattaforma multimarca e avere anche una presenza monomarca online.
- Potenziale IPO; la prospettiva di collocare i titoli azionari in un mercato regolamentato attrae nuovi capitali.

Minacce

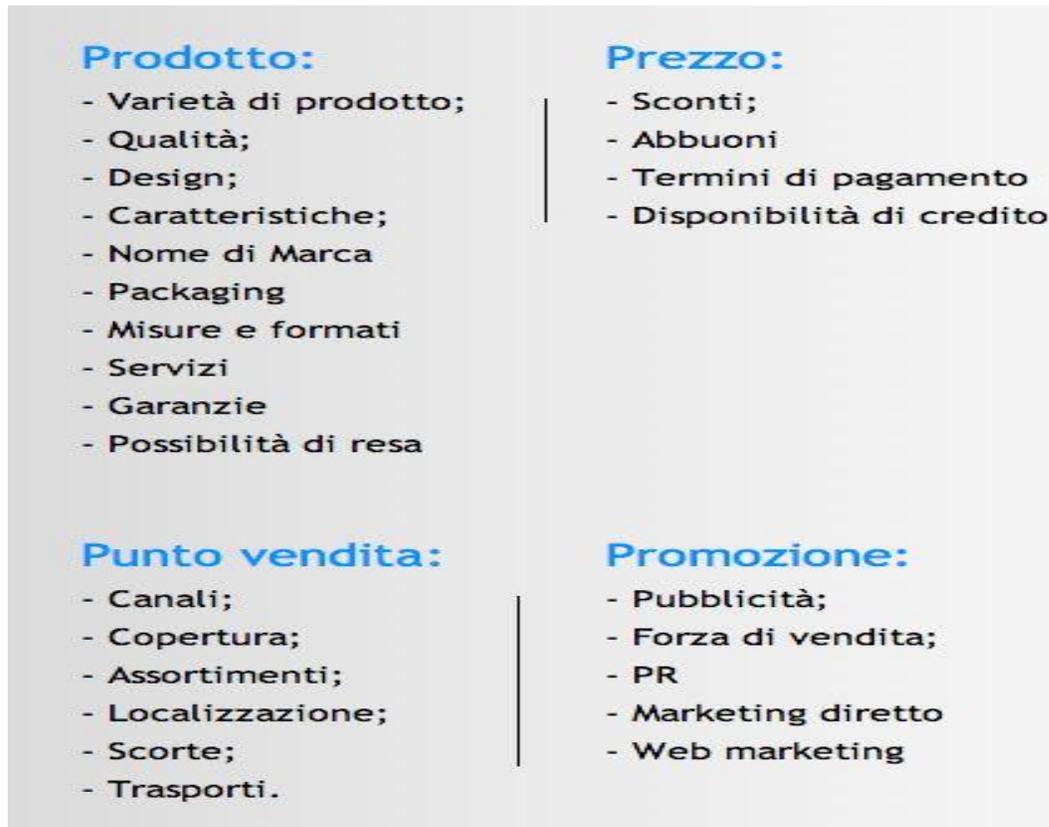
- Competitor; il diretto competitor è Net-A-Porter ma le due piattaforme hanno sistemi di approvvigionamento differenti.
Net-A-Porter è proprietaria del proprio inventario a differenza di Farfetch.
- Aspettative globali; le congiunture internazionali influenzano indirettamente i consumi.
- Fast Market; rapidi movimenti nel mercato causati da forti interessi di compratori e/o venditori conseguenti alla diffusione di dati economici o al verificarsi di gravi eventi mondiali.²⁵

I risultati dell'analisi Swot servono a Farfetch per capire il mercato che vuole penetrare, per elaborare una strategia efficace per perseguire questo obiettivo e per avviare nuovi progetti.

Per essere competitivi ed avere una buona possibilità di successo nel nostro mercato di riferimento le 4P del marketing mix devono essere ben integrate tra di loro. (figura 3.3)

²⁵www.farfetch.com

Figura 3.3 Le 4P del marketing mix



Fonte: www.markeitngimpresa.

Prodotto: Non tutti i brand sono autorizzati ad essere venduti sulla piattaforma per molteplici motivi; alcuni sono venduti solamente attraverso il proprio sito, per altri il marchio ha proibito in modo specifico alle boutique partner di vendere il loro brand online.

Prezzo: La piattaforma propone prodotti prettamente di lusso ma non mancano quelli a prezzi accessibili.

La commissione complessiva per le boutique è calcolata come il 26,8% del prezzo dell'articolo.

Punto vendita: Per determinare il punto vendita dell'articolo selezionato vi è alla base

un algoritmo che utilizza diversi criteri di scelta.

La boutique con il prezzo più basso viene mostrata per prima, a parità di prezzo viene scelta la location più vicina al cliente e se vi sono boutique con ugual prezzo e posizione geografica l'algoritmo mostra la boutique con il miglior ranking.

Promozione: Nei diversi periodi dell'anno Farfetch propone differenti tipi di promozioni pianificate diversamente per ogni paese.

Le promozioni maggiormente frequenti sono la spedizione gratuita e l'extra20 (20% di sconto in più su determinati articoli).

“Marketing mix” è un punto fondamentale per qualsiasi attività economica, ci aiuta a capire chi sono i nostri competitor e dove stiamo competendo per condurre il nostro business.

Con l'utilizzo strategico del marketing mix, Farfetch crea valore per i propri clienti e ne ottiene un guadagno tramite i partner.

3.3 Progetto Black And White

Farfetch Black & White, parte del Gruppo Farfetch, è una business unit indipendente e una piattaforma di e-commerce che lavora con marchi di moda di lusso per creare siti di vendita online su misura.

Con la piattaforma Farfetch Black & White, i luxury brand hanno accesso agli strumenti e alle funzionalità necessarie per la vendita online. Ciò include pagamenti internazionali, assistenza clienti e consegna internazionale con resi *click-and-collect* e in-store.

Per i marchi di lusso delle boutique, il *retail online* monomarca offre diversi vantaggi. Essi possono sfruttare la piattaforma Farfetch Black & White per collegare l'inventario del negozio al dettaglio offline direttamente ai loro siti Web e fornire servizi come i ritorni *click-and-collect* e in-store. *"Utilizzando la nostra API²⁶, i marchi, anche sui propri siti Web, possono offrire l'inventario dai loro negozi fisici, i clienti possono anche raccogliere da negozi fisici o optare per la consegna in giornata, che verrà lanciata molto presto in più città. Se hai uno straordinario flagship store a Los Angeles, perché alcuni clienti devono aspettare una settimana per consegnare qualcosa da un magazzino in Europa? Non ha alcun senso. "* ha spiegato Neves.

Utilizzando Farfetch Black & White, i marchi di fascia alta possono anche implementare rapidamente versioni localizzate del loro e-commerce in 9 lingue e fornire consegne internazionali a mercati strategici come Cina, Giappone, Brasile e

²⁶ API: Application Programming Interface, è una componente strategica della trasformazione digitale e permette di semplificare il dialogo tra un'applicazione ed un'altra.

Russia. *"Se un marchio vuole vendere su WeChat in Cina, ha solo bisogno di utilizzare il nostro codice API e integrare le loro operazioni"*, continua Neves.

Inoltre, Farfetch ha annunciato ad agosto 2017 una partnership strategica con Certona, leader mondiale nella personalizzazione omnicanale in tempo reale per i rivenditori di lusso. Con questa partnership, Certona fornisce il software di intelligenza artificiale (AI) brevettato e le funzionalità di personalizzazione a tutti i clienti di Farfetch Black & White. Ciò consentirà ai marchi della moda di proporre suggerimenti di prodotti sofisticati in tempo reale, in tutti i punti di contatto con i clienti, portando infine a un maggiore coinvolgimento, tassi di conversione e valore di vita del cliente. *"La vendita al dettaglio è al centro della nostra strategia. Ci concentriamo sulla realizzazione delle migliori esperienze in classe, con un approccio incentrato sul cliente, ponendo le esigenze del cliente al primo posto"*, afferma Kelly Kowal, Managing Director di Farfetch Black & White. *"Le soluzioni avanzate di intelligenza artificiale di Certona sono state un elemento chiave per differenziare la tecnologia di Farfetch, aumentando sia il coinvolgimento che le entrate. Siamo fiduciosi che i nostri marchi in bianco e nero vedranno risultati ugualmente impressionanti dall'abbracciare il digitale come parte integrante della loro esperienza cliente"*.

Farfetch Black & White è una suite di soluzioni *"white label"*²⁷ per marchi e rivenditori di moda di lusso.

²⁷ Con White label tecnicamente si indica la prassi di cessione di un prodotto o un servizio ceduto dall'azienda produttrice ad un'altra, per utilizzarne la tecnologia (sfruttando pertanto il vantaggio di avere un prodotto già pronto all'uso, senza costi di ricerca e sviluppo) vendendo il prodotto o servizio come se fosse l'azienda produttrice.

Forniscono un'offerta di e-commerce globale multicanale che consente a rivenditori e marchi di interagire perfettamente con i propri consumatori, consentendo al contempo di concentrarsi sugli aspetti creativi delle proprie attività. Queste soluzioni sono basate sulla piattaforma Farfetch, offrono le stesse funzionalità e dimensioni del Marketplace e traggono vantaggio dai miglioramenti e dall'innovazione della piattaforma. Aiutano i partner di marca a raggiungere i loro obiettivi creando un pacchetto modulare di soluzioni da cui scegliere tra pacchetti specifici di prodotti e servizi o un'esperienza completa di e-commerce end-to-end.

Basandosi sulla piattaforma completamente abilitata all'API, Farfetch Black & White consente una suite di prodotti front-end flessibile, composta da siti Web globali, app o negozi WeChat. L'infrastruttura di back-end consente a rivenditori e marchi di sincronizzare i loro siti Web con l'inventario del magazzino, sia da negozi monomarca che da altri fornitori nella loro rete di distribuzione, e facilitare il ritiro in negozio e il ritorno dei consumatori e sincronizzare l'inventario del *main warehouse* magazzino, negozi e/o altri fornitori nella loro rete di distribuzione.

Nel luglio 2018, Farfetch ha acquisito CuriosityChina, un'azienda digitale e tecnologica che si concentra sull'ampliamento di marchi premium e di lusso su piattaforme digitali in Cina. L'acquisizione estende l'offerta Black & White per la regione e il team è ora in grado di fornire l'accesso *plug-and-play*²⁸ per i marchi di lusso ad espandersi

²⁸ L'espressione plug and play (dall'inglese che tradotto letteralmente significa "collega e usa"), in informatica, viene usata in diversi contesti con riferimento a tecnologie che possono essere messe in uso all'interno di un sistema hardware o/e software senza che l'utente del sistema conosca o metta in atto una specifica procedura di installazione o configurazione.

rapidamente in Cina tramite una piattaforma integrata che serve i consumatori cinesi tramite Web, App, WeChat Store e Mini -Programmi.

Tra le soluzioni offerte, i marchi saranno in grado di:

- Progettare e costruire (con Farfetch Black & White Solutions o da solo) il loro sito web del marchio, accedi alle funzionalità omni-channel e alle funzionalità internazionali, consentendo la spedizione in 190 paesi in 12 lingue, tra cui la Cina;
- Avviare la loro app iOS di marca, completamente integrata con il sito web del marchio, con pieno supporto internazionale;
- Gestire il loro account WeChat con le esclusive funzionalità CRM²⁹ di CuriosityChina per il cliente cinese, in Cina e quando i clienti cinesi viaggiano o vivono all'estero;
- Creare negozi WeChat completi e "Mini-programmi" WeChat all'avanguardia perfettamente integrato con il mercato globale di Farfetch.com.

La piattaforma di vendita al dettaglio U.K. ha creato una divisione che gestirà siti di e-commerce monomarca. Blahnik è stato il primo. Il marchio di calzature di design ha lanciato la sua prima destinazione globale per l'e-commerce su manoloblahnik.com, gestito dal nuovo servizio Black & White di Farfetch. Il sito vende la gamma completa di calzature da donna e da uomo del marchio, oltre a borse e libri. La nuova divisione Farfetch è un'estensione naturale per la piattaforma, sfruttando la propria esperienza globale che collega rivenditori di designer indipendenti in tutto il mondo. È anche un'altra importante mossa di espansione di Farfetch, in rapida crescita, dopo l'acquisto del noto negozio di moda londinese Browns.

²⁹ CRM: Customer Relationship Management o gestione del rapporto con i clienti è legato al rapporto di fidelizzazione degli stessi.

Con il Progetto Black&White nel 2015 Farfetch però cambia pelle. Non più soltanto piattaforma multibrand, ma in modo indipendente dal core business, anche suite di soluzioni white label per marchi e rivenditori della moda del lusso.

Customizzando in pieno la *brand experience* del marchio, il progetto per gli affiliati garantisce l'offerta di competenze digitali ed anche servizi operativi come la gestione dei pagamenti, la protezione dalle frodi, *customer care* e supporto logistico personalizzati.

Grazie alla nuova *business unit*, Farfetch offre infatti ai marchi una doppia possibilità, sia vendere ed essere presenti su Farfetch sia sviluppare la propria identità attraverso canali indipendenti con soluzioni che offrono le stesse funzionalità e dimensioni del Marketplace e traggono vantaggio dai miglioramenti e dall'innovazione della piattaforma. I partner vengono indirizzati a raggiungere i loro obiettivi attraverso la proposta di pacchetti modulari di soluzioni tra cui scegliere o un'esperienza completa di e-commerce end-to-end.

Lanciato a settembre 2015, Farfetch Black & White conta prestigiosi clienti tra cui Manolo Blahnik, Christopher Kane e Thom Browne fino al recente accordo con Burberry nel febbraio 2018.

Nel 2018 Farfetch Black and White ha avviato una collaborazione con il primo multimarca italiano, Stefaniamode.com, che ha deciso di affidare la gestione del suo sito e-commerce.

3.4 Prossimo step: la Borsa Americana

La quotazione in Borsa per un'azienda è uno step fondamentale che richiede un impegno considerevole.

E' un momento di svolta, di crescita, che richiede coraggio al fine di poter guardare il mercato e la propria organizzazione diversamente.

E' uno step che punta sicuramente sul futuro più che sul presente.³⁰

Josè Neves, fondatore e amministratore delegato di Farfetch aveva confermato lo scorso anno il suo interesse per l'ingresso in Borsa Americana considerandolo “*il prossimo passo più logico*”.

Da qualche mese, infatti, le collaborazioni con la piattaforma stanno aumentando.

La più prestigiose collaborazioni avvenute ultimamente sono con la catena Harvey Nichols per incrementare e stimolare le vendite online di questa importante catena e con la maison britannica Burberry.

La piattaforma e-commerce dedicata all'industria della moda avrebbe depositato un modulo F-1 presso la Sec-Securities and *exchange commission* statunitense con l'intenzione di entrare in Borsa a Wall Street con la sigla Ftch.

Farfetch, che collabora con più di 900 brand di lusso, dovrebbe essere valutata 5 miliardi di dollari (4,30 miliardi di euro); dovrebbe proporre 37.503.501 azioni ordinarie di classe A.

30.056.495 saranno vendute direttamente da Farfetch e 7.447.006 saranno conferite ad alcuni suoi azionisti.³¹

³⁰ www.startupbusiness.it

³¹ it.fashionnetwork.com

➤ **CAPITOLO 4: Nuove tecnologie e omnicanalità: caso Stefaniamode.com**

4.1 Le origini e la crescita di Stefania Mode

I multibrand di lusso sono una peculiarità tutta italiana e la gestione familiare rappresenta il modello per eccellenza nel Sistema Moda italiano.

Tra questi spicca la boutique Stefania Mode nata a Trapani nel 1971 nel suggestivo centro storico, diventata poi Stefaniamode.com, un'azienda globale con fatturato importante.

Stefaniamode.com si distingue per i prestigiosi brand presenti all'interno dei suoi store. E' un progetto profondamente radicato nel territorio che assume una dimensione internazionale grazie ad una visione innovativa.

Nel 2012 l'azienda entra a far parte di "*The Best Shops*", associazione di proprietà della Camera Italiana Buyer Moda, che identifica i migliori distributori multibrand italiani nel settore dell'abbigliamento.

La sede storica si trova a Trapani, città natale del fondatore e proprietario Aldo Carpinteri e grazie alla sua direzione strategica l'azienda trapanese si è imposta tra un ristretto numero di prestigiose boutique multibrand italiane di alta gamma. (figura 4.1)

Figura 4.1 Stefania Mode Trapani



“Ho sempre sognato di creare qualcosa che superasse i confini della Sicilia, di sviluppare un concetto di moda e retail basato sull’innovazione e i giovani talenti, di usare la mia energia e la mia passione per competere con il resto del mondo al di là della nostra isola.” Aldo Carpinteri definisce così la sua visione chiara e decisa sulla sua azienda.

Nel corso degli anni sono stati inaugurati in diverse location altri store, in particolare nel 2013, nel prestigiosissimo approdo di Favignana si è celebrato l’inizio della “Season boutique” di Stefania Mode.

In uno spazio dove un tempo veniva lavorato il tonno ora convivono abiti e design di ricerca in un *concept store* molto scenografico.

Figura 4.2 Stefania Mode Favignana



Il percorso digitale di Stefania Mode è iniziato nel 2012 grazie alla partnership con Farfetch, una collaborazione strategica che vede l'azienda tra le prime cinque boutique al mondo su questa piattaforma.³²

Oltre alla collaborazione con la piattaforma più cliccata del web, nel 2015 hanno lanciato il proprio e-commerce stefaniamode.com.

Le vendite online si attestano intorno al 65% dell'attività, ma il retailer Aldo Carpinteri aggiunge molteplici punti vendita in luoghi unici e strategici.

Il 2016 ha visto concretizzarsi la collaborazione con Balenciaga con l'apertura di tre monomarca a Portofino, Porto Cervo e Forte dei Marmi, luoghi prettamente turistici con grande potenziale di vendita.

Ad affiancare gli store e la vetrina online, per assicurare un servizio clienti su misura e spedizioni veloci in tutto il mondo, è stata inaugurata una nuova infrastruttura logistica

³² Fonte: www.stefaniamode.com

evoluta di 11 mila mq che soddisfa le esigenze on/ offline.

Per Stefania Mode lavorano complessivamente oltre 120 persone e il team è in continua crescita.

Con gli obiettivi prefissati, utilizzando uno stesso format che unisce il digitale alle location resort, nasce l'*hybrid space* di St.Moritz, un multibrand sostenibile di 140 mq nato per sfruttare il potenziale dei top spender.

La sostenibilità dello store è dovuta nell'ottimizzare l'esposizione in pochi mq posizionando i brand in sei vetrine reali e quattro virtuali.

Balenciaga, Fendi, Chloè, Céline, Salvatore Ferragamo, Burberry ecc. sono i brand che collaborano a questo progetto, considerati "top brand" del lusso.

Figura 4.3 Stefania Mode St. Moritz



Seguendo la strategia aziendale, tra le location di grande charme nel corso del 2018 è stato aperto Stefania Mode all'interno di Forte Village in Sardegna.

Stefania Mode è un sistema innovativo che propone una selezione in costante

evoluzione di capi ricercati e iconici, con la volontà di anticipare le tendenze offrendo oltre 300 brand di collezioni donna, uomo e bambino, uniche nel loro genere.

4.2 Punto di svolta: la partnership con Farfetch

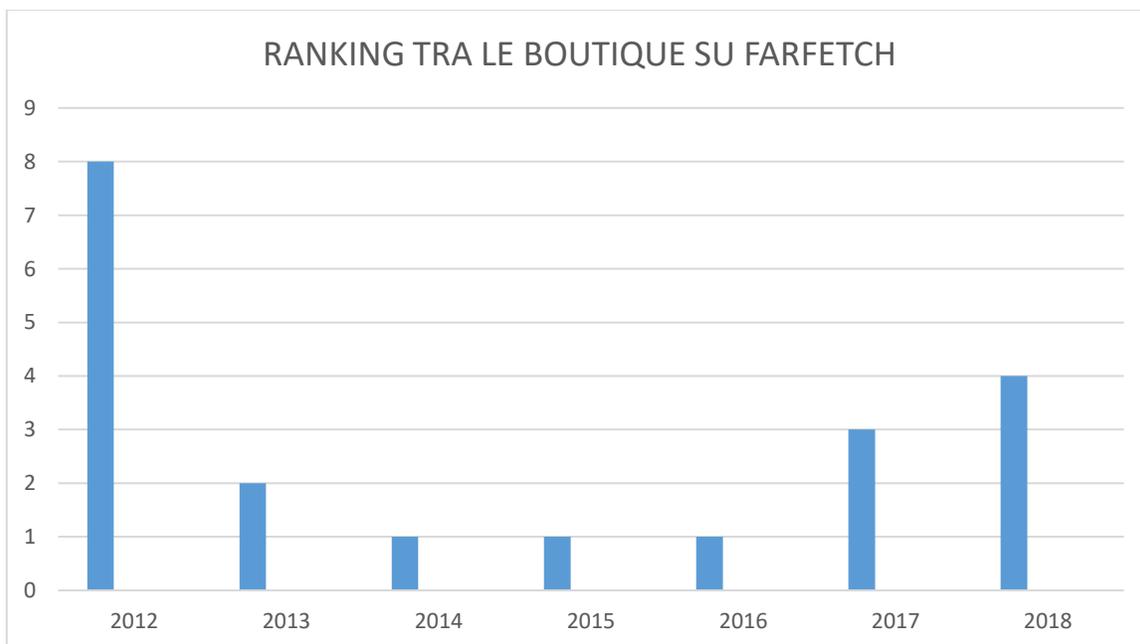
Nasce da una visione chiara e decisa del fondatore Aldo Carpinteri un progetto che porterà alla svolta globale. Nel 2012 inizia una collaborazione strategica che aprirà Stefania Mode ad un pubblico internazionale tramite la partnership con l'allora marketplace Farfetch, raggiungendo in breve tempo i vertici della classifica delle migliori boutique.

Gli elementi che hanno permesso un così rapido sviluppo sono stati la quantità dello stock, la differenziazione nelle categorie merceologiche e lo *speed of sending*, ovvero il tempo di reazione all'evasione degli ordini.

L'eccellente risposta ai mutevoli standard richiesti ha così permesso di ricevere maggiore visibilità ed indicizzazione all'interno del sito oltreché la possibilità di ricevere finanziamenti per l'acquisto dello stock.

Durante gli anni Stefaniamode.com ha mantenuto alti standard ed ha ottenuto ottime classifiche fra le boutique. (figura 4.4)

Figura 4.4 Ranking tra le boutique su Farfetch



fonte: stefaniamode.com

Rispetto all'anno precedente all'ingresso in Farfetch, Stefania Mode ha visto crescere il suo fatturato già nel 2012 con un più 33%.

Nell'arco di cinque anni, l'azienda, ha aumentato notevolmente il suo fatturato, chiudendo il 2015 con 85% in più rispetto al 2011.

La situazione attuale vede le vendite della boutique Stefaniamode.com su Farfetch rappresentare il 94% delle vendite realizzate tramite il canale digitale.

Oggi Farfetch ha un ruolo di vetrina e di aggregatore di catalogo prodotti, ma resta proprietario dei dati su cui fornisce ridotta visibilità.

Alla luce della situazione attuale, le azioni potenziali dell'azienda Stefaniamode.com saranno:

- Rinegoziazione degli accordi commerciali al fine di ridurre le commissioni (fee) richieste;
- Mantenere la propria presenza sul portale per beneficiare degli effetti legati agli investimenti.
- Vista la recente collaborazione con il progetto Black & White, Stefaniamode.com si trova oggi ad essere un fidato partner di Farfetch con una propria identità in grado di esercitare maggiore autorevolezza nelle decisioni da prendere per il futuro della storica collaborazione.

4.3 Il futuro è *dotcom*

Nel 2018 è stata inaugurata la nuova sede a Milano insieme al trasferimento della sede legale ed amministrativa della società.

In contemporanea è stato lanciato il nuovo marchio, stefaniamode.com, estendendo .com anche all'insegna fisica.

La trasformazione del nome da Stefania Mode a Stefaniamode.com spiega la strategia dell'azienda:

<<... gli store fisici non hanno limiti e sono accessibili in tutto il mondo >> - spiega Aldo Carpinteri e aggiunge che << il punto vendita è una finestra fisica sul mondo digitale >>.

Stefaniamode.com è un'azienda omnichannel³³, che opera nel mercato B2C tramite una rete interconnessa di canali:

- 6 negozi a marchio proprio: Trapani (3), Favignana, St. Moritz e Forte Village
- Canale e-commerce proprio
- Canale e-commerce Farfetch
- 3 negozi in franchising Balenciaga: Portofino, Porto Cervo e Forte dei Marmi

³³ omnichannel: si intende la capacità di seguire il comportamento dei clienti, di saper gestire in tempo reale la comunicazione su diversi punti di contatto (online ed offline) e di adottare strategie di marketing e CRM basate sul dato (data-driven) come elemento guida.

Figura 4.5 La situazione attuale di Stefaniamode.com



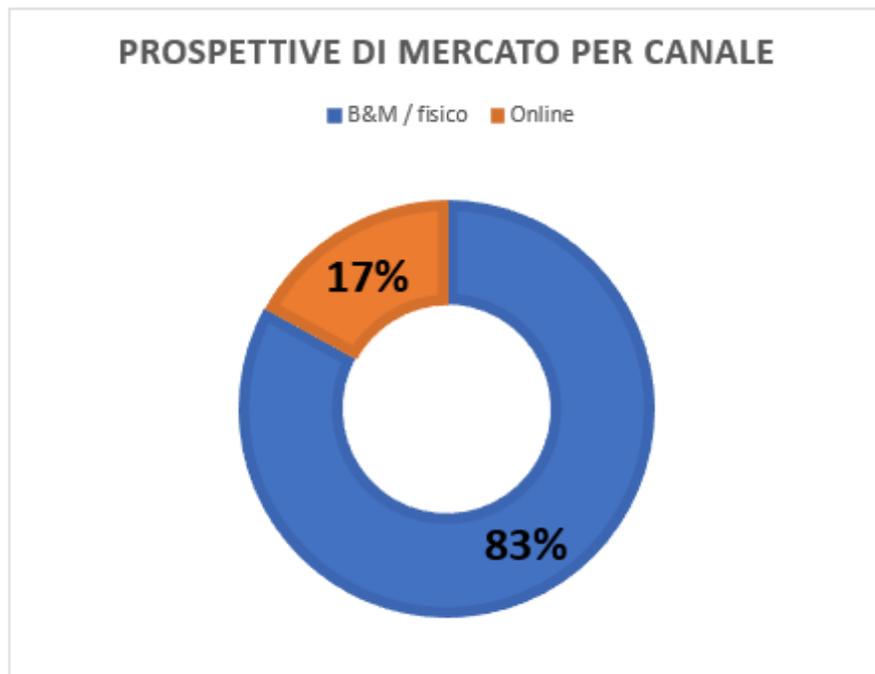
Fonte: Stefaniamode.com

Stefaniamode.com è un universo di connessioni basato su una piattaforma digitale logistico-commerciale in continua evoluzione che innerva e connette la rete delle prestigiose e selezionate location fisiche, al servizio di consumatori e brand, così da rispondere sempre alle nuove modalità di interazione fra consumatori, brand e retailer. Il mercato di sbocco dell'azienda è rappresentato dai *top spenders*, provenienti da tutto il mondo con un focus sul mercato cinese e sui millennial, senza trascurare però i mercati maturi europei (Italia, Francia, Germania, ecc.).

Le previsioni di mercato per canale al 2021 saranno così strutturate:

- Crescita delle vendite online nel settore lusso fino al raggiungimento del 17% delle vendite totali;
- Gli store saranno responsabili dell'83% delle vendite totali ma sarà necessario un cambiamento del loro ruolo.

Figura 4.6 Prospettive di mercato per canale

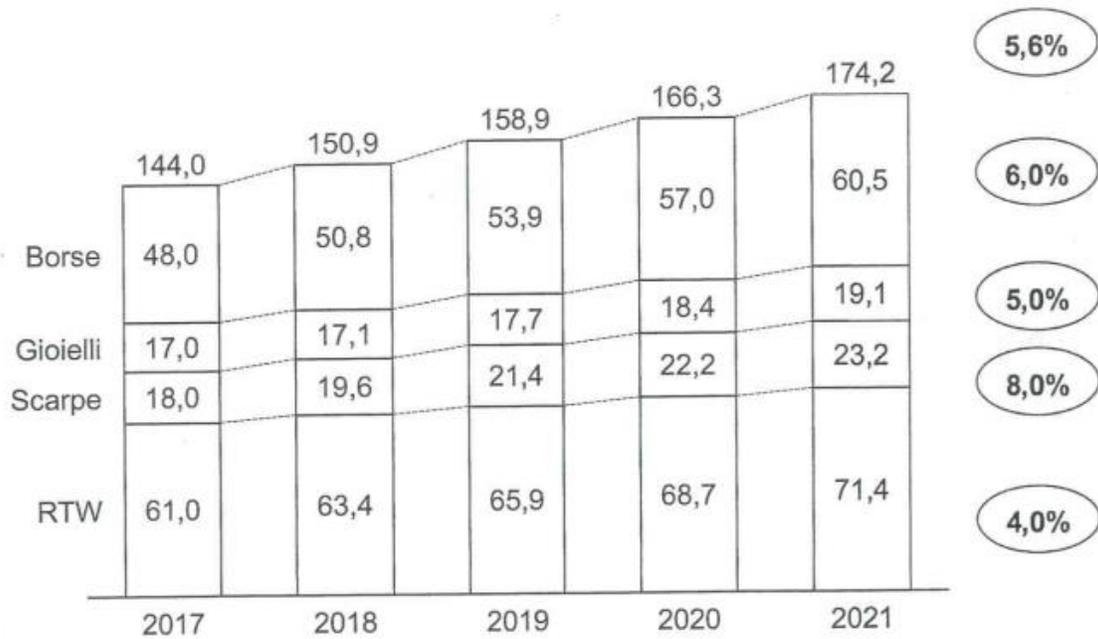


Fonte: Altagamma

Focalizzando le prospettive di mercato per categoria merceologica su Stefaniamode.com nel periodo 2017-2021 si prevede una crescita maggiore nelle rispettive categorie:

- Accessori (scarpe, borse) segmenti trainanti;
- Gioielleria: segmento Premium;
- RTW torna a crescere dopo una fase di decrescita.

Figura 4.7 Prospettive di mercato per categoria rilevante per Stefaniamode.com 2017-2021



Fonte: Pambianco, Altgamma, McKinsey, IlSole24Ore; consultancy.eu

4.3.1 Analisi Swot dell'azienda

Stefaniamode.com utilizza l'analisi Swot come strumento fondamentale di pianificazione strategica per mettere a fuoco i punti chiave della propria attività ed analizzare le proprie caratteristiche distintive e del mercato di riferimento.

Punti di forza

- Business O2O (Online to Offline) al fine di creare un connubio tra il digitale e il fisico;
- Offerta online B2C tramite Farfetch e con il proprio e-commerce;
- Copertura del mercato online a livello internazionale;
- Continua ricerca e selezione dei prodotti di nicchia;
- Logistica integrata con il fisico ed il digitale;
- Vetrine nelle top location resort internazionali;
- Target di clientela top spender.

Punti di debolezza

- Rete Offline limitata rispetto ai concorrenti;
- Fatturato sbilanciato verso il B2B;
- Alcuni processi non automatizzati (es allocazione prodotti tra canali, ri-allocazione, monitoraggio clienti in-store ecc);
- Mancata identificazione Brand Stefaniamode.com.

Opportunità

- Potenziamento ed evoluzione della strategia omnichannel;
- Creazione sito web B2B;

- Apertura ed espansione ad altri mercati oltre a quelli già penetrati;
- Espansione outlet;
- Personalizzazione servizi su Black and White (es assistenza giornaliera 24h/24, customer care, personal shopper in funzione del livello di spesa, disponibilità display fisico per lo store, ecc.).

Minacce

- Aumento del numero delle boutique su Farfetch e peggioramento performance su algoritmo;
- Cambiamenti nella politica internazionale verso gli acquisti esteri (aumento dazi in entrata);
- Restringimento mercato Retail fisico (chiusure > aperture);
- Aumento canale di vendita Outlet con bassa marginalità;
- Apertura direttamente ai brand da parte della piattaforma Farfetch.

Dopo aver analizzato i diversi punti focali dell'analisi Swot l'azienda punterà ad investire su i propri punti di forza per affrontare la competizione globale e gettare le basi per l'espansione internazionale, sfruttando le opportunità che il mercato offre.

Attuando queste strategie, Stefaniamode.com, ha già chiuso il 2017 con 125 milioni di euro di ricavi.

4.4 L'importanza dell'integrazione tra fisico e digitale

Oggi è già ieri, il mondo della moda è in continua evoluzione e non bastano la reputazione e la presenza fisica per avere una redditività a lungo termine, ci si deve trasformare ed innovare per essere una forza trainante nel mercato di riferimento.

Nel mondo del *luxury retail* ultimamente si spinge verso la totale integrazione dei diversi canali di distribuzione, di comunicazione, di gestione e di logistica al fine di creare una sinergia tra di essi per ottenere l'omnicanalità.

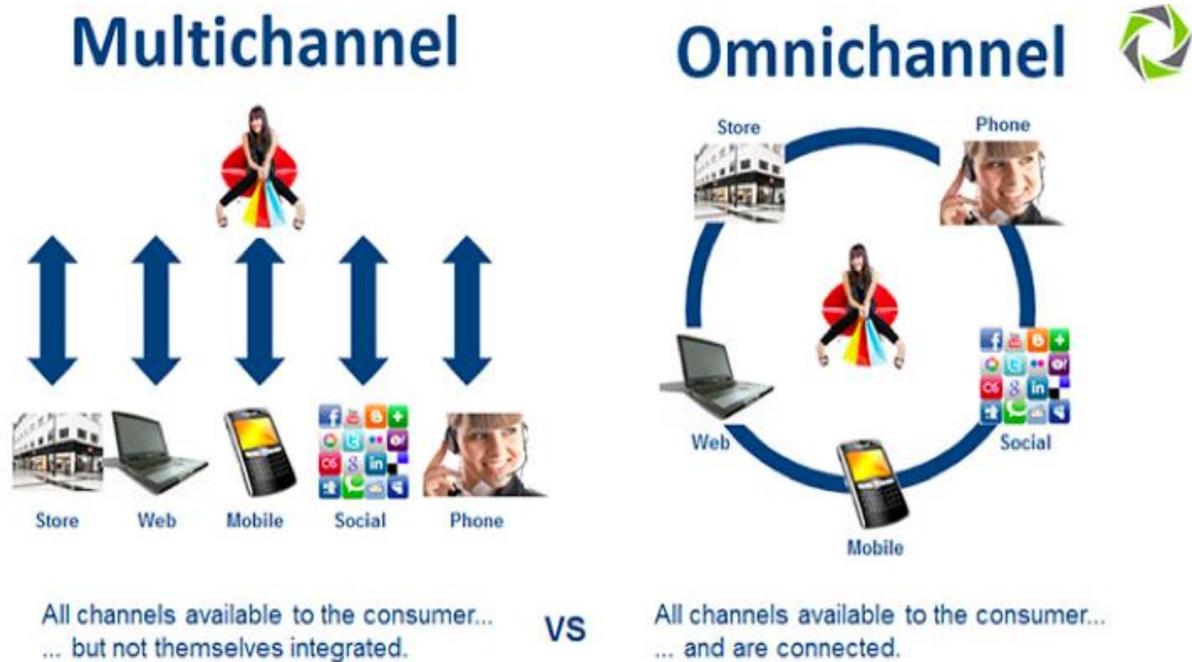
Il comportamento d'acquisto del consumatore è cambiato, egli utilizza sia canali digitali che fisici e il retailer per soddisfare tali richieste ed esigenze tende a creare un binomio tra l'online e l'offline in modo da facilitare l'acquisto e rendere tale esperienza unica e personalizzata.

Per completare la strategia omnichannel condizione essenziale è il cambiamento interno ed esterno all'azienda, la transizione non è rapida ed è importante implementare le conoscenze necessarie affinché si avrà un'unità capace di gestire tutti i canali in modo efficiente³⁴.

L'omnicanalità, quindi, rappresenta un'evoluzione della multicanalità.

³⁴ J. Wollenburg, A. Holzapfel, *Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel*, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2016

Figura 4.8 Multicanalità e Omnicanalità a confronto



Fonte: www.bitmat.it

La differenza tra i due modelli di *retailing* consiste nell'integrazione tra i diversi canali di acquisto utilizzati dai consumatori.

Nell'omnicanalità a differenza della multicanalità, i canali sono collegati tra di loro ed il consumatore può usufruirne contemporaneamente e simultaneamente.

Il retailer Aldo Carpinteri spinto dalla continua voglia di innovare e soddisfare il cliente ha trasformato la sua azienda inizialmente multicanale in omnicanale.

Questa strategia competitiva è stata intrapresa per sviluppare l'e-commerce sfruttando la forza della propria rete *retail*.

In Stefaniamode.com si è avuto un cambiamento culturale che ha coinvolto l'intera organizzazione modificando la struttura organizzativa e introducendo il processo di digitalizzazione.

Il fine di questi cambiamenti è quello di creare un'unica *customer experience* che

coinvolga il consumatore nelle diverse fasi del processo d'acquisto con la possibilità di usufruire del servizio touch point nei punti vendita, *pick up* in store e punto reso e la possibilità di vedere online tutto lo stock disponibile in negozio.³⁵

Stefaniamode.com in tutti i suoi store offre la possibilità alla clientela di scegliere attraverso schermi digitali ed interattivi presenti in negozio, articoli disponibili in altri suoi punti vendita e spedirli al rispettivo cliente a casa, in hotel o da qualsiasi altra parte lui voglia.

Molto è stato fatto dal fondatore Aldo Carpinteri, ma tanto è ancora da fare; nel processo di innovazione retail in logica omni-channel l'azienda si dirige verso un'implementazione della *shopping experience* attraverso l'utilizzo di tecnologie (come la realtà aumentata) in store.

Alla base del successo del multimarca Stefaniamode.com vi è anche l'offerta di brand diversificata e la capacità di coprire una clientela trasversale.

L'azienda attraverso l'utilizzo di questo modello di *retailing* sfrutta i principali canali di vendita, da un lato l'e-commerce, la cui crescita è stimata intorno al 10% per gli anni futuri, dall'altro le boutique, poiché l'acquisto diretto e l'esperienza in-store sono insostituibili.

Gli obiettivi futuri per il 2021 sono di spostare il flusso delle vendite dal canale B2B ai canali B2C e di aprire da 6 a 10 nuovi punti vendita in tutto il mondo.

³⁵ www.tsw.it

➤ CONCLUSIONI

Nel presente lavoro è stato approfondito il tema della Fashion Industry con i suoi canali di distribuzione e i modelli di business, facendo riferimento alla piattaforma di lusso Farfetch e al multibrand Stefaniamode.com.

Obiettivo di questo lavoro è spiegare i diversi modelli di business adottati nel *fashion luxury* dopo aver descritto teoricamente i diversi canali distributivi.

I canali distributivi maggiormente utilizzati sono il canale digitale e quello retail, lo sviluppo del primo negli ultimi anni è preponderante rispetto al secondo perché il commercio elettronico permette all'azienda di ottenere maggiori vantaggi senza limiti spazio-temporali.

Il successo del canale e-commerce è dovuto ai cambiamenti della modalità d'acquisto dei consumatori, in particolare i Millennials, considerati i migliori acquirenti digitali; essi sfruttano questo canale per beneficiare delle promozioni e acquistare al prezzo più basso i top seller.

L'e-commerce nel fashion, pur registrando alti tassi di crescita, non può completamente sostituire l'esperienza in-store soprattutto per i top spender che necessitano di un contatto diretto con il prodotto, di un acquisto personalizzato per ottenere beni di lusso diversificati e di una *customer experience* unica e insostituibile.

La scelta di analizzare i due modelli, Platform e Lineare, nasce dall'evidenziare due business differenti ma entrambi di successo.

Il Business lineare è proprio delle aziende tradizionali, cioè quelle che vendono prodotti/servizi ai propri clienti, e sono proprietarie del loro inventario di magazzino. Questo modello ha alti costi iniziali di infrastrutture e nell'investimento e mantenimento delle scorte di magazzino.

Le piattaforme, invece, sono un luogo di scambio e permettono a domanda e offerta di incontrarsi in modo veloce, produttivo e in maniera interdipendente.

A differenza del modello tradizionale, nel platform business, l'inventario è di proprietà di terzi e non presente in bilancio, essa non possiede mezzi di produzione ma crea mezzi di connessione.

Lo scopo finale di questa mia ricerca è stato, dopo aver affrontato a livello teorico-metodologico i canali di distribuzione e i diversi modelli di fashion business, la dimostrazione di due casi studio: Farfetch e Stefaniamode.com.

Farfetch applica il platform business a differenza di Stefaniamode.com che utilizza il modello di retailing tradizionale.

Ognuno di essi affronta con successo i mutevoli cambiamenti del mercato e delle esigenze del consumatore attuando le proprie politiche strategiche.

La piattaforma di lusso Farfetch, dopo i successi registrati, ha portato avanti numerose iniziative e molteplici progetti quali Store of the Future, Black and White ecc, con l'obiettivo di quotazione nella Borsa Americana.

Questo è un momento di svolta che permetterà alla piattaforma di aumentare la propria performance di crescita nel mercato.

Alla sola dichiarazione di voler entrare in Borsa, infatti, le collaborazioni con i più importanti brand stanno aumentando.

Stefaniamode.com, puntando sull'omnicanalità, ha l'intenzione di ampliare ulteriormente il numero dei propri store in location strategiche come New York, Saint Barthélemy e Saint-Tropez al fine di aumentare ed affermare la propria posizione sul mercato e promuovere la propria brand image.

Il fine di questa strategia omnicanale è quello di creare un'integrazione tra lo spazio fisico e quello digitale per offrire al consumatore la possibilità di acquistare contemporaneamente in diversi canali.

Si tratta di una strategia innovativa poiché negli ultimi anni, vista la grande crescita dell'e-commerce, la maggior parte degli imprenditori del settore hanno puntato ed investito soprattutto sul canale digitale.

Con lo sviluppo del settore *retail* in contemporanea al canale digitale si massimizzano i profitti e si diversificano gli investimenti.

Al termine dello svolgimento del nostro lavoro vi è la possibilità di affermare che l'intuizione del retailer Aldo Carpinteri, fondatore di Stefaniamode.com, è vincente ed innovativa poiché l'online non può esistere senza l'offline e coloro che vorranno intraprendere questo modello di business potranno ricavare molte soddisfazioni.

L'argomento trattato, però, è così mutevole ed in continuo sviluppo che quello che stiamo affermando adesso, già domani, potrebbe essere considerato superato.

➤ **BIBLIOGRAFIA**

- M. Caroli- F. Fontana, *Economia e Gestione delle imprese*, McGraw Hill, 2017
- Russel S. Winer, *Marketing management*, APOGEO, 2002
- P. Kotler G. Armstrong, *Principi di marketing*, Pearson Prentice Hall, 2013
- A. Salvatore, *il manuale del retailing, Strumenti e tecniche di gestione del business retail*, FRANCO ANGELI, 2016
- C. Tartaglione, M. Ricchetti, *la distribuzione commerciale nella moda*, SOGES, 2012
- A.C. Bartolotti, *fashion e-commerce: prima e dopo*, rivista dell'Università degli studi di Milano, 2016
- Platform Revolution, How Networked Markets are transforming the Economy and How to make them work for you*, 2016
- M. Casadei, *Le boutique il cuore pulsante di Farfetch che punta a 800 milioni nel 2016*, Il Sole 24 ore, 2016
- J. Wollenburg A. Holzapfel, *Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel* International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 2016
- L. Ison, *Strategie SEO per l'E-COMMERCE*, HOEPLI, 2017
- P. Veragouth, *Il marketing online e I suoi strumenti operative*, Contactum, 2000

➤ **SITOGRAFIA**

www.infofranchising.it

www.canaleecommerce.it

www.exportiamo.it

www.tsw.it

www.economyup.it

www.osservatori.net

www.insidemarketing.it

www.digital4.bzt

www.ecommercelogistica.it

www.bitmat.it

www.fashionresearchitaly.org

www.stefaniamode.com

www.junglam.com

www.farfetch.com

www.startupbusiness.it

www.accenture.com

www.mffashion.com

www.milanofinanza.it

it.fashionnetwork.com

www.theladycracy.it

www.gqitalia.it

www.luxus-xr.com

www.marketingimpresa.it

www.economyup.it

www.casaleggio.it

en.wikipedia.org

