



Corso di laurea in Strategic Management

Cattedra: Management delle Imprese Internazionali

Commercio Digitale e Internazionalizzazione nel  
Settore della Moda di Lusso: un'Indagine Esplorativa  
sui Brand Emergenti in Italia

Prof.ssa Claudia Pongelli

RELATORE

Prof. Matteo Giuliano Caroli

CORRELATORE

Valentina Mazzarini – 761341

CANDIDATA

Anno Accademico 2023/2024



## Indice

<b>Introduzione</b>	5
<b>Capitolo 1</b>	
<b>Commercio digitale e internazionalizzazione: un’overview della letteratura</b>	8
<b>1.1 Dinamiche e definizioni del commercio digitale</b>	8
1.1.1 Considerazioni di contesto	8
1.1.2 Cosa si intende per commercio digitale?	11
1.1.3 Dalle radici tradizionali all’ascesa del commercio digitale	15
1.1.4 Elementi chiave e dinamiche evolutive	18
<b>1.2 Il ruolo del commercio digitale per l’internazionalizzazione commerciale</b>	22
1.2.1 “ <i>Internetisation</i> ”	22
1.2.2 Commercio digitale e internazionalizzazione delle imprese	24
1.2.3 Classificazione e modalità di commercio digitale	26
1.2.4 Bilanciare vantaggi e sfide	34
<b>Capitolo 2</b>	
<b>Commercio digitale e moda di lusso: un’indagine esplorativa sui brand emergenti in Italia</b>	40
<b>2.1 Dinamiche digitali nel settore della moda di lusso</b>	40
2.1.1 Lusso e commercio digitale: un paradosso?	40
2.1.2 Le modalità di utilizzo del commercio digitale nella moda di lusso	42
2.1.3 Commercio digitale per l’internazionalizzazione nel settore della moda di lusso	47
2.1.4 Internazionalizzazione e omnicanalità nella nuova era della moda di lusso	51
<b>2.2 Contesto di indagine: i brand emergenti nel settore italiano della moda di lusso</b>	53
<b>Capitolo 3</b>	
<b>Analisi e Descrizione dei risultati</b>	56
<b>3.1 Il campione di analisi</b>	56
<b>3.2 Analisi Empirica</b>	59
<b>3.3 I risultati</b>	63
<b>Considerazioni conclusive</b>	71
<b>Limiti e Indicazioni per la ricerca futura</b>	73
<b>Riferimenti Bibliografici</b>	75

## **Indice delle tabelle**

<i>Tabella 1:</i> Differenze tra il commercio tradizionale e il commercio digitale	16
<i>Tabella 2:</i> Differenza tra Retail Tradizionale e Direct to consumer (D2C)	31
<i>Tabella 3:</i> Profilo aziendale del campione di analisi	57
<i>Tabella 4:</i> Panoramica delle esportazioni e vendite online dei brand	58
<i>Tabella 5:</i> Motivazioni di mercato-reattive	63
<i>Tabella 6:</i> Motivazioni strategico-proattive	63

## **Indice delle figure**

<i>Figura 1:</i> Attività di shopping online settimanali	18
<i>Figura 2:</i> Modello Tradizionale vs Direct-to-consumer (D2C) business model	30
<i>Figura 3:</i> Fattori principali che motiverebbero gli acquirenti online di tutto il mondo a comprare direttamente dai marchi nel 2023	32
<i>Figura 4:</i> Percorsi di acquisto dei consumatori nel settore del lusso	44
<i>Figura 5:</i> Percorsi di internazionalizzazione tradizionali e online	50
<i>Figura 6:</i> Analisi dei dati tramite il Metodo Gioia	62

## Introduzione

L'avvento di Internet ha trasformato radicalmente il panorama del commercio internazionale, aprendo inedite opportunità di mercato su scala globale. Il commercio digitale, quale diretta emanazione dei canali online, emerge come catalizzatore delle trasformazioni indotte dalla digitalizzazione, acquisendo un ruolo centrale nel processo di internazionalizzazione commerciale aziendale (Yamin & Sinkovics, 2006; Kotabe & Helsen, 2004; Pezderka & Sinkovics, 2011). Questo strumento è riconosciuto come una nuova modalità di ingresso sui mercati esteri con notevoli prospettive di crescita, modificando il modo tradizionale di fare business (Bai et al., 2017; Guercini, Mir-Bernal, & Sadaba, 2018; Eduardsen, 2019). Studi recenti hanno evidenziato come l'orientamento verso il digitale sia diventato essenziale per superare le barriere locali, tanto per le grandi imprese quanto per le PMI, offrendo a quest'ultime opportunità di espansione meno rischiose e più rapide (Bianchi, Glaves & Mathews, 2017; Witek-Hajduk, Grudecka & Napiórkowska, 2022). La letteratura precedente ha inoltre esplorato l'evoluzione del commercio digitale e l'impatto di Internet sul business internazionale, sottolineando i vantaggi potenziali e le sfide correlate (Turban, King, Lee, Liang, 2015; Franco, 2016). Il commercio digitale emerge come una soluzione conveniente per le aziende che mirano al mercato globale, offrendo la possibilità di stabilire connessioni commerciali significative e di ridurre ostacoli fisici, lacune informative e rischi operativi, facilitando così l'espansione globale a costi contenuti (Jeffcoate, Chappell & Feindt, 2002). Altri studi (ad esempio, Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019) confermano quanto riscontrato nella letteratura precedente, identificando nella capacità di incrementare i ricavi e di contrarre i costi operativi due degli impatti più rilevanti del commercio digitale. Tuttavia, nonostante l'ampia letteratura su tali tematiche, la ricerca ha spesso trascurato come il commercio digitale possa agire non solo come strumento di efficienza o riduzione dei costi, ma come elemento centrale, determinante al successo e all'espansione internazionale dei brand.

Nel contesto del commercio digitale, il settore della moda di lusso rappresenta un ambito di studio particolarmente interessante. Sebbene siano stati ampiamente esplorati gli aspetti di sviluppo e digitalizzazione in questo settore (Guercini & Runfola, 2015; Fernie Grant, 2015), la dimensione dell'internazionalizzazione tramite il commercio digitale rimane relativamente inesplorata. Le ricerche esistenti si sono concentrate principalmente sulle strategie di esportazione tradizionale e sugli investimenti diretti

all'estero, enfatizzando il ruolo dei negozi fisici come canali principali di vendita (ad esempio, Guercini et al, 2020). L'essenza del lusso, intrinsecamente connessa con l'unicità e l'esclusività, rappresenta una sfida per l'adozione del commercio digitale, che tende a offrire una vasta accessibilità (Okonkwo, 2009). La mancanza di interazione sensoriale diretta, essenziale nella vendita dei beni di lusso, complica ulteriormente questa adozione (Dennis et al, 2004; Okonkwo, 2007). Inoltre, il settore ha storicamente risentito di ostacoli come il rischio di contraffazione e l'erosione dell'esclusività del prodotto ((Kapferer, 2014; Hennigs, Wiedmann & Klarmann, 2012; Islam, Pitafi, Akhtar, & Xiaobei, 2021). Nonostante queste barriere, recenti studi indicano un superamento del tradizionale scetticismo verso il commercio digitale nel settore della moda di lusso (Guercini et al., 2020; Rathore, 2021; Dauriz, Remi & Sandri, 2014; Liu, Perry & Gadzinski, 2019). La letteratura attuale rivela una crescente tendenza verso la collaborazione e l'integrazione strategica, che si traduce in un approccio *omnichannel*. Questo modello, che fonde elementi fisici e digitali, è cruciale per il mercato retail attuale, ma solleva questioni pertinenti riguardo il ruolo specifico del commercio digitale nell'espansione internazionale dei brand di lusso, specialmente quando le analisi di mercato indicano che, nonostante la crescita delle vendite online (Statista, 2024), la maggior parte delle transazioni avviene ancora offline. Alla luce dello scenario presentato, e riconoscendo la centralità di Internet nell'attuale contesto commerciale, la seguente domanda di ricerca rimane senza risposta: *In che modo il commercio digitale supporta il successo e l'espansione internazionale dei brand emergenti nel settore italiano della moda di lusso?*

Con l'obiettivo di fare un passo avanti in questo campo di indagine, l'analisi empirica si concentra su un fenomeno specifico nel panorama italiano della moda di lusso: i brand emergenti. Questi brand, la cui definizione specifica sarà esposta successivamente, si distinguono per una rapida internazionalizzazione commerciale e una piena adozione dei canali digitali. Facendo affidamento su un campione convenzionale di dieci brand emergenti operanti nel settore italiano della moda di lusso, il presente studio identifica e analizza cinque costrutti teorici che rappresentano variabili fondamentali, legate all'adozione del commercio digitale, alla base del loro successo internazionale. La scelta di un'analisi empirica assume particolare rilevanza, sia in un contesto generale, considerando che l'industria della moda di lusso è da sempre fortemente internazionale, sia in particolare per l'Italia. Questo Paese vanta una solida posizione a livello internazionale nel settore della moda grazie alla diversità e all'ampia presenza di imprese

operanti in questo settore, oltre all'importante contributo commerciale e produttivo che il settore offre all'economia italiana nel suo complesso. Recenti statistiche dimostrano che la moda di lusso in Italia si contraddistingue con un volume di mercato di 49.25 miliardi di dollari nel 2022 (Statista, 2023).

Il resto del documento è strutturato come segue. La sezione successiva fornisce una panoramica della letteratura relativa all'evoluzione del commercio digitale e al suo impatto sull'internazionalizzazione aziendale. In seguito, si approfondisce la progressiva adozione del digitale nel settore della moda di lusso, seguito dalla descrizione della metodologia di ricerca e dall'analisi dei dati. Infine, si presentano i risultati e si discutono le loro implicazioni.

## **Commercio digitale e internazionalizzazione: un'overview della letteratura**

### **1.1 Dinamiche e definizioni del commercio digitale**

#### *1.1.1 Considerazioni di contesto*

L'avvento delle tecnologie Internet ha rivoluzionato i modelli tradizionali di vita e di lavoro, influenzando profondamente il modo in cui le persone cercano informazioni, interagiscono nel loro tempo libero e si impegnano nell'acquisto di beni e servizi. Queste tecnologie hanno trasformato Internet in una piattaforma di mercato globale, caratterizzata da regole uniche e in grado di superare le barriere fisiche e temporali. Nell'ottica di questo cambiamento, emerge il commercio digitale come un termine ampio che descrive le transazioni commerciali effettuate tramite Internet, con un'enfasi particolare sugli e-shop e sul miglioramento dell'esperienza di acquisto online dei clienti (Liao & Cheung, 2001). Nel contesto dell'era digitale, le imprese hanno la capacità di accompagnare i propri clienti in ogni fase del percorso online, fornendo loro guida e consigli, e influenzando la loro percezione del brand. Con lo sviluppo e il perfezionamento degli strumenti digitali, come la pubblicità online e i meccanismi di monitoraggio del comportamento dei consumatori, questi strumenti diventano sempre più intuitivi e fruibili, anche da coloro che non possiedono una formazione specifica nel campo del marketing. La gestione di un negozio online e l'uso della pubblicità digitale per promuovere prodotti e marchi, una volta dominio esclusivo delle grandi aziende, è ora alla portata di tutte le realtà imprenditoriali (Semerádová & Weinlich, 2022). Questo cambiamento, come evidenziato da Lawrence (2002), ha democratizzato la presenza online permettendo a ogni impresa, indipendentemente dalle sue dimensioni, di aumentare la propria visibilità nel mercato digitale.

Nel quadro di queste dinamiche, si inserisce il concetto di “imprenditoria digitale”, che ha guadagnato visibilità dai primi anni 2000. McKelvey (2001) è stato probabilmente il primo a usarlo con il termine "*Internet entrepreneurship*", riferendosi ai tentativi di catturare i processi di innovazione aziendale su Internet. Successivamente, Carrier, Raymond ed Eltaief (2004) hanno parlato più specificatamente del fenomeno delle piccole e medie imprese create per fare affari esclusivamente su Internet, usando il

termine "*cyber entrepreneurship*". Altri termini come "*e-entrepreneurship*" (Malay 2004) e, più recentemente, "*digital entrepreneurship*" (Hull, Hung, Hair, Perotti, & DeMartino, 2007) sono stati utilizzati con significati simili, sebbene quest'ultimo termine sembri oggi più adatto a descrivere il fenomeno in questione. L'imprenditoria digitale è emersa come risposta alle esigenze di un mercato in rapida evoluzione e alla domanda di innovazione da parte dei consumatori. Aziende come Google, Facebook, Microsoft e Apple hanno rivoluzionato non solo il mondo degli affari, ma anche le modalità di comunicazione quotidiana, grazie ad innovazioni come l'intelligenza artificiale, il cloud computing e l'Internet delle Cose (IoT) (Acs, Song, Szerb, Audretsch, & Komlosi, 2021).

Parallelamente, l'attenzione sull'imprenditoria digitale è cresciuta in modo significativo, diventando un argomento di grande interesse tra media, mondo accademico, istituzioni governative e settore imprenditoriale (Semerádová et al, 2022). Sei risultano essere le aree principali che emergono nella ricerca su questo tema: modelli di business digitali, processi imprenditoriali, strategie di piattaforma, ecosistemi digitali, educazione imprenditoriale e aspetti sociali correlati. Nell'ambito dell'evoluzione del commercio digitale, la trasformazione digitale, definita da alcuni come un processo socioculturale, emerge come un elemento cruciale che richiede alle aziende di adattarsi a nuove forme organizzative e competenze per rimanere competitive nel panorama digitale. Questo cambiamento va oltre il miglioramento dei processi esistenti, mirando a una riconfigurazione radicale dei modelli di business e delle organizzazioni (Vial, 2021). È un termine ombrello che descrive la capacità di un'organizzazione di sfruttare la tecnologia digitale per migliorare operazioni interne e offerte di mercato esterne, spesso associata a tecnologie come intelligenza artificiale e big data (Lee, 2001; McAfee & Brynjolfsson, 2017).

Nel contesto di questa evoluzione, la competitività digitale è stata al centro dell'attenzione accademica e applicativa, nonostante alcune incongruenze nella definizione del termine. Sebbene i ricercatori concordino sul fatto che le tecnologie dell'informazione e Internet trasformano il modo in cui operano aziende e industrie, vi è poca informazione accademica sui fattori decisionali che influenzano la propensione delle aziende all'innovazione digitale (Gawer 2021; Nambisan 2020; Quinton, Canhoto & Molinillo, 2017). Herhausen e altri (2020) definiscono la competitività aziendale digitale come un insieme di risorse e competenze. Queste risorse, che possono essere sia tangibili, come computer e infrastrutture, sia intangibili, soprattutto dati, e insieme alle competenze specifiche nel commercio digitale e nel marketing digitale, costituiscono la base per

l'efficacia in questo ambito (Herhausen, Miočević, Morgan & Kleijnen, 2020). Tale prospettiva è coerente con le osservazioni di Leeflang, Verhoef, Dahlström e Freundt (2014) i quali evidenziano come l'acquisizione e l'analisi dei dati relativi ai clienti siano fondamentali per il funzionamento di tutte le attività legate ai concetti sopra menzionati.

Questo cambiamento epocale ha influenzato non solo i modelli di business ma anche le dinamiche organizzative e le interazioni cliente-impresa<sup>1</sup>. La tradizionale vendita di prodotti è stata trasformata in un'offerta di servizi digitali, ponendo l'accento sull'accessibilità e l'utilizzo piuttosto che sul possesso (Saarikko, Westergren & Blomquist, 2020). Le aziende ora si avvalgono delle ITC<sup>2</sup> per allineare logistica, prodotti e servizi con le abitudini dei consumatori, che si aspettano di interagire con i brand in modo sempre più fluido e multicanale, inclusi TV, computer e dispositivi mobili. I media digitali stanno così ridefinendo il panorama del marketing, favorendo l'emergere di nuovi schemi economici e modalità di interazione con i consumatori (Lee 2001; Mahadevan 2000). La rapidità con cui le tecnologie digitali si evolvono impone alle aziende di sviluppare una cultura digitale e di acquisire competenze avanzate per affrontare un contesto di mercato in costante mutamento (Li, Su, Zhang, & Mao, 2018; Matt, Hess & Benlian, 2015). È evidente che la trasformazione digitale, con la sua complessità e rapidità, ha ridefinito i modelli convenzionali di innovazione e di business. Levchaev e Khezazna (2019) mettono in luce come i paradigmi tradizionali non siano più sufficienti per interpretare le attuali tendenze innovative, segnando la necessità di nuovi approcci interpretativi. In quest'ottica, la digitalizzazione non è semplicemente un'aggiunta alla prassi imprenditoriale tradizionale, ma una sua evoluzione sostanziale. Acs e altri (2021) illustrano come questo cambiamento abbia dato vita a una nuova forma di imprenditoria che digitalizza aspetti precedentemente fisici. Le organizzazioni sono ora chiamate a reinterpretare le loro strategie e operazioni per riflettere questo nuovo contesto.

Gli studi sopra citati suggeriscono che la trasformazione digitale sia un insieme complesso di processi, strumenti e competenze. A causa della loro somiglianza, termini come commercio digitale, digitalizzazione, *e-business* o marketing online sono spesso confusi. Di conseguenza, si ritiene necessario chiarire cosa si intende con il concetto di commercio digitale nel presente lavoro. Sono prese in considerazione le definizioni delle attività online fornite sia dalle autorità internazionali sia dalla letteratura scientifica.

---

<sup>1</sup> Il commercio tradizionale era caratterizzato da una successione di fasi che collegavano il produttore al consumatore. Il commercio elettronico ha invertito questa logica abituale e ora è il consumatore a rivolgersi direttamente al distributore o al produttore (Javalgi e Ramsey, 2001).

<sup>2</sup> *Information and Communication Technologies* (Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione): tecnologie riguardanti i sistemi integrati di telecomunicazione (linee di comunicazione cablate e senza fili), i computer, le tecnologie audio-video e relativi software, che permettono agli utenti di creare, immagazzinare e scambiare informazioni.

### 1.1.2 Cosa si intende per commercio digitale?

La rapida crescita del commercio digitale ha reso necessaria l'adozione di una definizione uniforme e accettata a livello internazionale, al fine di monitorare e misurare statisticamente questo nuovo fenomeno. La comunità scientifica ha dimostrato interesse per il commercio digitale nella prima metà degli anni '90. Clarke e Jenkins (1993), tra i primi a rispondere al crescente uso delle reti informatiche nell'ambito degli affari, hanno definito questo fenomeno come l'acquisto e la vendita di beni o servizi tramite una rete informatica di telecomunicazioni interattiva. Tale piattaforma viene riconosciuta come l'applicazione della tecnologia dell'informazione ai processi di stipulazione di contratti per l'acquisto di beni e servizi tra acquirenti e venditori che non si trovano nello stesso luogo fisico. Questo approccio evidenzia il ruolo fondamentale del commercio digitale nel superare le barriere geografiche e nel facilitare le transazioni commerciali tra parti che si trovano in luoghi diversi. Tuttavia, sebbene valida al momento della sua formulazione, questa interpretazione limita lo shopping online solo al processo di organizzazione di una transazione commerciale e trascura altri aspetti come il pagamento online, il servizio clienti online o la pubblicità. Dearlove (1994), invece, approfondisce il concetto, considerando il commercio digitale come la gestione proattiva del flusso di informazioni transazionali utilizzando database. Sebbene non specificasse Internet come strumento chiave, Dearlove intuiva l'importanza crescente dello scambio di dati elettronici. Questa visione si allinea a quella di Harrington (1995), che integra il concetto di commercio digitale includendo anche il processo di pagamento. Harrington lo descrive come un sistema di scambio che non si limita a beni e servizi, ma si estende a informazioni e pagamenti effettuati attraverso canali elettronici. Identifica, inoltre, due ambiti principali di mercato: il *Business-to-Business* (B2B) e l'uso di strumenti elettronici vari come l'*Electronic Data Interchange* (EDI), l'*Electronic Funds Transfer* (EFT), l'e-mail e il fax, sottolineando come il commercio digitale abbracci diverse tecnologie per facilitare le transazioni commerciali. Al contrario, Wigand (1997) interpreta il commercio digitale in modo molto vago, definendolo come qualsiasi forma di attività economica effettuata mediante connessioni elettroniche, abbracciando quindi una vasta gamma di transazioni commerciali e la vendita di prodotti e servizi. In modo analogo, Strader e Shaw (1999) forniscono una definizione generale, identificando il commercio digitale con la relazione che si stabilisce tra organizzazioni e consumatori attraverso l'uso della tecnologia dell'informazione elettronica (IT). La definizione si è ampliata nella seconda metà degli

anni '90. Chan e Swatman (1999) qualificano questo concetto in termini di comunicazione come un processo che coinvolge la consegna di informazioni, beni, servizi e pagamenti. Nel contesto aziendale, inoltre, tale fenomeno è utilizzato per descrivere l'impiego di tecnologie volte all'automazione dei processi d'impresa, mirando a ottimizzare i servizi per ridurre i costi e incrementare l'efficienza della loro erogazione sia per le aziende che per i consumatori (Chan, & Swatman, 1999). In questa prospettiva, il commercio digitale è visto come una piattaforma che facilita l'acquisto e la vendita di prodotti e informazioni, attraverso la rete Internet.

Le definizioni sopra descritte degli anni '90 mostrano le incongruenze e i vari processi abbracciati dal concetto analizzato. La mancanza di una definizione generalmente accettabile del commercio digitale è stata evidenziata da Ngai e Wat (2002), che hanno analizzato articoli scientifici relativi a tale concetto dal 1993 al 1999. Questo studio ha fornito una classificazione esaustiva degli studi sul commercio digitale, organizzandoli in categorie chiave quali applicazioni, problemi tecnologici, supporto, implementazione e tematiche correlate, evidenziando così la complessità e la multidimensionalità del campo. Si è delineato un quadro che ha potuto guidare la ricerca futura verso una maggiore coerenza e integrazione tra i vari filoni di studio, mettendo in luce la necessità di una definizione più coesa e universale che potesse abbracciare i vari aspetti e le evoluzioni del commercio digitale. Questa analisi è stata un precursore dell'approccio più sistemico adottato dall'OCSE alla fine degli anni '90, volto a standardizzare la definizione di tale concetto, al fine di facilitare confronti internazionali e distinguerla chiaramente dall'*e-business*. Tale scenario ha evidenziato che le interpretazioni del commercio digitale erano estremamente variegate; alcune includono qualsiasi transazione finanziaria e commerciale effettuata elettronicamente, come lo scambio di dati elettronici (EDI), il trasferimento di fondi elettronico (EFT), fino alle operazioni con carte di credito o debito. Altre definizioni, invece, circoscrivono il concetto unicamente alle vendite al dettaglio effettuate via Internet<sup>3</sup> limitando il termine a transazioni e pagamenti attraverso reti aperte, quali Internet (OCSE, 1999). In questo contesto, la rapida crescita delle transazioni elettroniche verso la fine del ventesimo secolo e la correlata esigenza di un'analisi statistica hanno sottolineato l'urgenza di stabilire una definizione del commercio digitale chiara e universalmente riconosciuta. Si è reso pertanto necessario analizzare le forze trainanti, le barriere e le conseguenze legate

---

<sup>3</sup> In tale contesto, risulta più opportuno fare riferimento al termine *e-commerce*, inteso come piattaforma, quale sito web o varie applicazioni che permettono l'acquisto e la vendita di prodotti e servizi online.

all'evoluzione di tale strumento. La Conferenza Ministeriale dell'OCSE a Ottawa nell'ottobre 1998 ha segnato un momento cruciale nello sviluppo di un quadro concettuale per il commercio digitale e l'*e-business*. Le direttive emerse da tale evento hanno fornito una direzione chiara per i lavori successivi dell'OCSE, volti a definire e quantificare il commercio digitale. Fu proprio nel 2001 che l'OCSE propose una delle prime definizioni riconosciute a livello internazionale, distinguendo tra le nozioni "più ampie" e "più ristrette" basate sull'estensione dell'infrastruttura di comunicazione utilizzata. Queste definizioni, ratificate dai paesi membri, stabiliscono che la natura di una transazione su una piattaforma *e-commerce* viene determinata dalla modalità di invio o ricezione dell'ordine, piuttosto che dal metodo di pagamento o dal canale di consegna. In particolare, le transazioni definite in modo ristretto si riferiscono esclusivamente a quelle effettuate via Internet, mentre la definizione più ampia definiva il commercio digitale come la vendita o l'acquisto di beni o servizi tra imprese, famiglie, individui, governi e altre organizzazioni pubbliche o private, effettuata attraverso qualsiasi rete informatica (OCSE, 2011).

La necessità di differenziare le transazioni online da quelle su altre reti ha portato l'organismo internazionale nel corso degli anni a consolidare le definizioni precedentemente separate. Con la revisione del 2009, è stata adottata un'unica definizione che integra le interpretazioni ampie e ristrette del commercio digitale, spiegazione che persiste nei documenti ufficiali dell'organizzazione: *"Le transazioni di e-commerce sono la vendita o l'acquisto di beni o servizi effettuati tramite reti informatiche mediante metodi appositamente progettati per ricevere o effettuare ordini. I beni e i servizi vengono ordinati utilizzando questi metodi, ma il pagamento e la consegna dei prodotti non avvengono online. Le transazioni di e-commerce possono avvenire tra imprese, famiglie, individui, governi e altre organizzazioni pubbliche e private. Secondo questa definizione, l'e-commerce include ordini effettuati tramite un sito web, un extranet o uno scambio di dati elettronici ed esclude gli ordini effettuati per telefono, fax o e-mail scritta a mano"* (OCSE 2011, pag. 72). A differenza delle definizioni pubblicate negli anni '90, questa delimitazione escludeva le transazioni effettuate con mezzi elettronici tradizionali (telefono, fax, e-mail) e sottolineava l'uso di mezzi unici introdotti direttamente per il commercio digitale. Analogamente, Eurostat descrive tale fenomeno come la vendita o l'acquisto di beni o servizi, sia tra imprese e consumatori che tra organizzazioni private, effettuati attraverso transazioni elettroniche su Internet o altre reti di comunicazione online. Questa definizione comprende l'ordinazione di beni e servizi tramite reti

informatiche, con pagamento e consegna che possono avvenire sia online che offline (Eurostat, 2023).

Nella letteratura scientifica, esistono diverse interpretazioni che utilizzano ancora entrambe le definizioni: una ristretta e una ampia. Tuttavia, queste non si basano sul tipo di reti utilizzate, diversamente dalle definizioni originali dell'OCSE del 2001, bensì sulle attività implicate nel commercio digitale. In una prospettiva più limitata, tale concetto è definito come il processo di acquisto, vendita o scambio di prodotti, servizi e informazioni tra partner commerciali tramite reti di telecomunicazione. Invece, l'interpretazione più estesa abbraccia un'area più vasta, includendo servizio clienti, cooperazione tra partner commerciali e la gestione di transazioni elettroniche all'interno dell'organizzazione, andando oltre le semplici definizioni basate sulla tipologia di rete utilizzata (Turban, King, Lee, Liang & Turban, 2015). Analogamente, Stallmann e Wegner (2014) ampliano la definizione di commercio digitale, considerandolo come la totalità delle transazioni commerciali digitali tra operatori economici che si svolgono su Internet, inclusa la vendita di beni e servizi. Chaffey (2007), nel suo approccio, estende ulteriormente il termine per abbracciare l'uso di Internet e tecnologie correlate, come e-mail e intranet, per lo scambio e la condivisione di informazioni sia interne all'azienda che con stakeholder esterni. D'altro canto, definizioni più ristrette si ritrovano attualmente anche nelle nozioni dell'OCSE (2011) e di Eurostat (2023a), così come nella definizione di Poong, Zaman, Talha (2006), che identificano il fenomeno in analisi con il commercio di beni e servizi tramite mezzi elettronici e Internet.

La letteratura fin qui presentata non solo rivela una pluralità di interpretazioni del commercio digitale, ma introduce anche la confusione con il concetto di *e-business*. Come sottolineato da Semerádová et al. (2022), alcuni studiosi tendono ad utilizzare i due termini in maniera intercambiabile, senza stabilire una distinzione rigorosa. Secondo la loro visione, il commercio digitale, così come l'*e-business*, comprende tutte le forme di transazioni elettroniche<sup>4</sup> e comunicazioni che si verificano sia all'interno delle organizzazioni che tra di esse e i consumatori, mostrando come i termini possano sovrapporsi e adattarsi in maniera flessibile al contesto commerciale digitale. Generalmente, l'*e-business*<sup>5</sup> è considerato un termine ombrello che racchiude tutte le operazioni e i processi aziendali mediati dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) (Taylor e Murphy 2004).

---

<sup>4</sup> Ad esempio, B2B, C2C, mobile commerce, e-government, e-learning, e-publishing, community online e social network.

<sup>5</sup> E-business: termine coniato da IBM nel 1997 per descrivere la trasformazione dei processi aziendali mediante l'uso delle tecnologie Internet.

La distinzione tra i due concetti è riconosciuta a livello internazionale da entità come l'OCSE e la Commissione Europea (2010), e supportata dai dati di Eurostat, che enfatizzano come l'*e-business* sia un concetto più ampio rispetto al commercio digitale. Moriset (2018) delinea ulteriormente questa distinzione, sottolineando che, sebbene spesso utilizzati in modo interscambiabile (Turban et al., 2015), questi due concetti hanno significati distinti. Il commercio digitale, inteso come un sottoinsieme dell'*e-business*, si concentra sul commercio di beni e servizi e comprende categorie come business-to-business (B2B), business-to-consumer (B2C), consumer-to-consumer (C2C) e consumer-to-business (C2B). Mentre quest'area specifica usa le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per facilitare le transazioni tra aziende o organizzazioni, l'*e-business* applica tali tecnologie per migliorare tutti gli aspetti del business. Ciò include l'ottimizzazione dei processi aziendali via rete, con l'obiettivo finale di incrementare valore per i clienti.

Nel contesto del presente studio, il commercio digitale è identificato come un processo che include l'acquisto, la vendita, il trasferimento o lo scambio di prodotti, servizi e informazioni attraverso reti informatiche, comprendendo anche l'uso di Internet<sup>6</sup>.

### *1.1.3 Dalle radici tradizionali all'ascesa del commercio digitale*

La transizione dal commercio tradizionale al commercio digitale rappresenta una svolta significativa nella storia economica. La sua ascesa, tracciabile fino agli anni '60, ha vissuto uno sviluppo significativo con l'avvento del World Wide Web all'inizio degli anni '90, segnando un cambiamento radicale nelle pratiche commerciali. In questo contesto, il commercio digitale si è distinto per l'adozione di sistemi come il trasferimento elettronico di fondi e lo scambio di informazioni online, i quali hanno reso le transazioni aziendali più dirette, rapide e sicure, enfatizzando l'importanza della protezione dei dati nel cyberspazio (Elibol & Kesici, 2004). La digitalizzazione ha, dunque, innescato una ristrutturazione delle dinamiche aziendali, ponendo l'accento sulla "coscienza digitale" delle imprese, un termine coniato da Saarikko, Westergren e Blomquist (2020) per descrivere la capacità delle aziende di sfruttare le tecnologie digitali a vantaggio dei propri

---

<sup>6</sup> "L'uso di Internet" si riferisce specificamente alle attività che il commercio abbraccia tramite Internet, come il marketing online, la gestione della clientela, e le transazioni finanziarie. Questo ampliamento del concetto rispecchia la sua evoluzione in un sistema integrato che non solo facilita gli scambi commerciali, ma anche migliora la comunicazione e lo scambio di informazioni tra le aziende e i loro stakeholder.

obiettivi commerciali. Questa consapevolezza segna un cambio di paradigma dal modello commerciale convenzionale, caratterizzato da una serie di intermediari, a un modello più diretto e interconnesso, dove il consumatore assume un ruolo centrale interagendo direttamente con produttori e distributori (Jantan, Oly & Boon 2003; Javalgi & Ramsey 2001). Lo studio di Yilmaz e Bayram (2020) approfondisce le differenze tra commercio tradizionale e digitale, sottolineando come l'adozione di Internet abbia migliorato l'efficienza e la velocità delle transazioni commerciali, riducendo i tempi di comunicazione e le complicazioni logistiche. Questa transizione ha portato a un'accessibilità immediata delle informazioni tramite pagine web, contrastando il vecchio paradigma che richiedeva processi più articolati e manuali per la ricerca dei prezzi e la gestione dei pagamenti.

Tabella 1: Differenze tra il commercio tradizionale e il commercio digitale

<i>Aspetti</i>	<i>Commercio Tradizionale</i>	<i>Commercio digitale</i>
Velocità di acquisto	Minore	Maggiore
Modalità di ricerca informazioni	Riviste, Cataloghi, annunci	Siti Internet
Modalità di pagamento	Trasferimenti bancari / Contanti	Pagamenti digitali
Gestione delle transazioni (ricerca prezzi, spedizioni)	Manuali	Automatizzate
Interazione con il personale di vendita	Più frequente	Meno frequente/Richiesta

Fonte: Yilmaz e Bayram (2020)

Lo sviluppo di reti di informazione a livello globale ha creato le premesse per la nascita di un nuovo modello di attività umane, oggi conosciuto come cultura digitale<sup>7</sup> (Terranova, 2004). Questo cambiamento ha indotto, inoltre, una trasformazione radicale dei metodi tradizionali di gestione e di scambio delle informazioni, delineando un futuro in cui le possibilità offerte dalle reti informatiche mondiali si traducono in un impatto significativo su tutti i settori dell'economia e del business internazionale (Cunningham & Fröschl 1999). Con il passare degli anni, il commercio digitale si è evoluto ben oltre la sua forma iniziale, abbracciando metodologie avanzate come il trasferimento elettronico di capitali e lo scambio di informazioni in rete. Come accennato in precedenza, la

<sup>7</sup> La cultura digitale comprende le pratiche, le attitudini e i valori legati all'uso delle tecnologie digitali. Influisce su come le persone interagiscono con i media digitali, gestiscono l'informazione e partecipano alla vita sociale e culturale, riflettendo l'impatto delle tecnologie digitali sulla società contemporanea.

sicurezza di queste transazioni digitali è stata riconosciuta da Elibol e Kesici, (2004) come il fulcro dello sviluppo del settore: la fiducia nel commercio digitale è direttamente proporzionale alla garanzia di protezione dei dati scambiati online. Per questo motivo, è di grande importanza che ogni forma di comunicazione e di acquisti effettuati nell'ambiente Internet sia accessibile esclusivamente alle parti coinvolte nella transazione. La letteratura individua tre aree principali che caratterizzano la digitalizzazione: la memorizzazione dei dati, l'elaborazione dei dati e lo scambio di dati. Queste competenze digitali hanno reso possibile la gestione di complessi sistemi e piattaforme automatizzate, fondamentali per ogni fase del percorso cliente all'interno del commercio digitale. Tale scenario ha ampliato il ruolo della tecnologia nella strategia aziendale, influenzando sia la visione strategica che le operazioni quotidiane, con una particolare enfasi sull'innovazione e l'integrazione di nuove risorse digitali (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, 2021). Con l'automazione che prende il posto di compiti altamente specializzati, si assiste a una crescente richiesta di professionisti capaci di gestire e ottimizzare questi sistemi complessi (Bagshaw 2015; Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015).

Questo nuovo contesto digitale richiede alle aziende di adottare un set di competenze, nonché una cultura organizzativa adeguata, al fine di sfruttare appieno le opportunità offerte dalla digitalizzazione e affrontare le sue sfide. La convergenza tra i mezzi di comunicazione tradizionali e quelli digitali diventa un elemento cruciale per la competitività aziendale (Mithas, Tafti & Mitchell, 2013). La mancata adesione a queste dinamiche può comportare la perdita di redditività e competitività, o persino la cessazione delle attività commerciali. Per questo, le imprese attive nel settore del commercio digitale stanno costantemente potenziando la propria infrastruttura tecnologica, al fine di rispondere in modo efficace alle esigenze dei consumatori nell'ambito digitale. Nel panorama economico globale, il commercio digitale emerge, dunque, come una forza motrice significativa, spinto dall'evoluzione delle tecnologie di Internet e dalla crescente penetrazione di dispositivi mobili (Caputo, Marzi & Pellegrini, 2016). La riduzione dei costi operativi e la crescente preferenza dei consumatori per i canali online contribuiscono alla sua rapida espansione, dati evidenziati dal crescente numero di transazioni online in tutto il mondo (Data Reportal, 2023; Afshar, 2021). Secondo Afshar (2021), si osserva un significativo aumento del traffico digitale globale<sup>8</sup>, con una crescita annuale del 27%. Il volume del commercio digitale ha registrato un incremento ancora più marcato, con un

---

<sup>8</sup> I dati riportati riflettono i risultati principali delle tendenze del commercio digitale basate sull'Indice di Acquisto del primo trimestre del 2021.

aumento del 58% su base annua. Il report di Data Reportal del 2023 conferma questa tendenza, sottolineando un'espansione notevole del commercio digitale. Circa il 56,1% degli utenti Internet, tra i 16 e i 64 anni, effettua acquisti online ogni settimana. Inoltre, si evidenzia che i dispositivi mobili stanno diventando il mezzo preferito per gli acquisti online, superando desktop e laptop, specialmente in Nord America ed Europa. Nel 2022, la spesa totale per gli acquisti online di beni di consumo ha raggiunto quasi 3,6 trilioni di dollari, sebbene questo valore sia leggermente inferiore rispetto al 2021, a causa della riapertura dei negozi fisici post-COVID-19. L'acquirente medio spende circa 873 dollari all'anno in acquisti online.

Figura 1: Attività di shopping online settimanali<sup>9</sup>



Fonte: Dati ricavati da Data Reportal (2023)

Il commercio digitale diventa così un elemento chiave per la prosperità e la competitività di aziende ed economie a livello globale, un aspetto riconosciuto negli obiettivi strategici di molte nazioni e organizzazioni internazionali come l'Unione Europea. Tuttavia, la valutazione della sua efficacia varia notevolmente a seconda dei contesti nazionale, rendendo complessa l'identificazione di barriere e fattori trainanti a livello internazionale (Genchev, 2015). Pertanto, è fondamentale adottare misure appropriate al fine di massimizzare il potenziale del commercio digitale e adattarsi alle sue sfide.

#### 1.1.4 Elementi chiave e dinamiche evolutive

Numerosi fattori influenzano il commercio digitale, il cui ciclo di vita è spesso rappresentato dalla cosiddetta curva a S, introdotta dall'OCSE nel 1999 (OCSE, 2016). Tale modello prevede una fase iniziale di preparazione incentrata sull'istituzione di infrastrutture tecniche, commerciali e sociali, seguita da un periodo di intensità, durante

<sup>9</sup> Percentuale di utenti internet dai 16 ai 64 anni che si impegnano in attività online ogni settimana. Gruppo di dati: 438

il quale si verifica la sua adozione effettiva. Infine, la fase di impatto segna il passaggio a una realtà in cui il commercio digitale non solo sostituisce i canali tradizionali, ma crea anche un valore aggiunto tangibile. Queste fasi, pur essendo concettualmente distinte, si intersecano con vari elementi che influenzano la maturità dell'economia nell'adottare tale strumento, la sua concreta applicazione e le seguenti ripercussioni (Semerádová e al. 2022).

Parallelamente a questo processo evolutivo, la ricerca accademica si è progressivamente focalizzata sui fattori determinanti per l'efficacia del commercio digitale, un'indagine che ha preso piede sin dai primi anni '90. Particolare attenzione è stata rivolta al settore B2B e, in linea con le considerazioni precedenti, alle questioni di sicurezza nelle transazioni elettroniche (Elibol & Kesici, 2004). Questa necessità è stata messa in luce anche da Dosdale (1994), che ha riconosciuto l'importanza di tali misure in un'epoca in cui l'uso dell'*Electronic Data Interchange* (EDI) stava diventando sempre più diffuso. In questo scenario, significativo è il contributo dell'ONU nel 1985 con l'iniziativa di sviluppare uno standard internazionale per l'EDI, che ha portato all'adozione dello standard ISO UN/EDIFACT, oggi imprescindibile per gli scambi in ambiti come amministrazione, commercio e trasporti. Tale standardizzazione è stata cruciale per supportare lo sviluppo e l'ampliamento del commercio digitale, in particolare nelle transazioni B2B, contribuendo a maggiore fiducia e fluidità nelle operazioni digitali (Dosdale, 1994). Inizialmente, le comunità di utenti EDI si basavano su un rapporto di fiducia reciproca; tuttavia, l'ampliamento e la diversificazione del suo utilizzo, hanno reso fondamentale la protezione delle informazioni in transito. Tale strumento può essere così considerato uno degli elementi chiave che ha gettato le basi per l'evoluzione del commercio digitale (Yildirim & Zeren, 2014), offrendo un mezzo per automatizzare i flussi di lavoro e le transazioni commerciali. Una prospettiva differente viene offerta da Dearlove (1994), sostenendo che il coinvolgimento delle aziende europee nelle transazioni elettroniche è ostacolato da un'infrastruttura di comunicazione insufficiente, una cattiva pianificazione gestionale e dalla mancanza di strumenti e tecniche avanzati. Interessante è che, nonostante l'anticipazione dello sviluppo di varie tecnologie, Dearlove (1994) non menziona Internet, riflettendo le prospettive di quel tempo, prima che il web diventasse predominante nel commercio digitale. In un contesto più recente, Travica (2002) riconosce invece Internet e il World Wide Web come propulsori principali del fenomeno in analisi, pur sottolineando la sicurezza delle transazioni elettroniche come uno dei maggiori impedimenti. Questo è in linea con le osservazioni di altri studiosi

(Šarapovas, Cvilikas, 2006; Tiako, 2008) i quali identificano la sicurezza, i costi associati all'acquisizione di tecnologie critiche e la mancanza competenze specifiche, oltre ai problemi legislativi, come principali barriere all'espansione del commercio digitale.

La letteratura esaminata evidenzia una progressiva evoluzione nel settore, dalla semplice automazione delle transazioni commerciali verso una maggiore enfasi sulla sicurezza, l'adeguamento normativo e l'infrastruttura tecnologica, elementi chiave per il successo e la diffusione di tale strumento a livello globale. Nel 2006, Hong e Zhu hanno elaborato un modello concettuale basato sulla teoria della diffusione delle innovazioni<sup>10</sup>, per esaminare i fattori che ne guidano l'adozione e la progressione, identificando elementi peculiari a questo settore. La loro ricerca ha evidenziato tre principali driver per l'adozione del commercio digitale: la compatibilità economica, le caratteristiche delle piattaforme web e l'investimento finanziario online. In particolare, le imprese che dispongono di tecnologie web-compatibili tendono a essere tra le prime ad abbracciare queste innovazioni. Inoltre, la varietà e l'ampiezza delle funzioni disponibili sul web riflettono non solo la competenza tecnologica di un'azienda, ma anche il valore strategico che essa attribuisce al commercio digitale, fattori entrambi che favoriscono la sua adozione. Infine, l'analisi ha mostrato che il successo nei progetti di commercio digitale richiede investimenti significativi. Quest'ultimo punto è di particolare rilievo in quanto introduce il capitale come fattore critico nel successo in questo settore, sottolineando che alcuni progetti falliscono a causa di risorse finanziarie inadeguate.

Ulteriori ricerche hanno analizzato il divario nello sviluppo del commercio digitale tra Stati Uniti e Europa occidentale (Singh, Jayashankar & Singh, 2001). Gli autori indagano su vari fattori che ne influenzano lo sviluppo in queste regioni, come la penetrazione tecnologica, l'ambiente economico, l'ambiente aziendale, il costo dell'accesso a Internet e la sicurezza online. Fattori chiave includono anche la disponibilità di capitale di rischio per le start-up e fattori culturali (differenziazione linguistica, stile di vita). Singh e colleghi (2001) rivelano come l'Europa sia indietro rispetto agli Stati Uniti, evidenziando problemi di fiducia dei consumatori, barriere linguistiche, differenti approcci alla privacy online e alla regolamentazione governativa.

In tale contesto, l'analisi relativa al commercio digitale svolta da Javalgi e Ramsey (2001) e successivamente ampliata da Sharma, Mahajan e Rana (2019), pur essendo separate da un intervallo culturale, converge nell'identificazione di quattro ambiti critici

---

<sup>10</sup> La teoria della diffusione dell'innovazione di Rogers spiega come, nel tempo, un'idea o un prodotto guadagni slancio e si diffonda attraverso una popolazione o un sistema sociale. Questa diffusione porta le persone, come parte di un sistema sociale, a adottare una nuova idea, comportamento o prodotto.

che ne determinano il successo: tecnologico, socioculturale, commerciale e politico-legale. Entrambi gli studi riconoscono l'importanza dell'infrastruttura tecnologica, inclusa quella delle telecomunicazioni, come fondamentale per la digitalizzazione e l'operatività del settore. Inoltre, evidenziano il ruolo del contesto socioculturale, che abbraccia l'organizzazione sociale, l'istruzione e l'apertura all'innovazione, così come l'importanza dell'infrastruttura commerciale, che comprende logistica e servizi bancari, e l'ambito politico-legale, che incide attraverso politiche di protezione dei dati e regolamentazioni sulla proprietà intellettuale. Ulteriori ricerche (ad esempio, Ho, Kauffman, & Liang 2007) hanno ampliato il panorama dei fattori che possono influenzare tale strumento, identificando variabili che impattano positivamente o negativamente sul suo sviluppo. Questi includono la condizione economica generale, la disponibilità di risorse finanziarie, specificità geografiche e demografiche, il grado di urbanizzazione, il capitale umano, il livello di istruzione, la struttura informativa e i costi di connessione a internet. Ho e altri (2007) hanno poi esplorato le dinamiche di crescita del settore a livello nazionale, differenziando tra la crescita endogena, determinata da fattori interni, e quella esogena, derivante da influenze esterne all'economia di un dato paese. Concludendo che sia i fattori interni che quelli esterni hanno un ruolo significativo nella promozione del commercio digitale, gli autori hanno suggerito l'esistenza di un fenomeno di "contagio regionale" dove le tendenze di un paese possono influenzare i vicini, evidenziando come il commercio digitale sia un fenomeno interconnesso a livello regionale e globale.

Successivamente, Wu e Hisa (2008) hanno messo in luce l'impatto delle dinamiche del commercio digitale sulle strutture organizzative aziendali, introducendo il concetto di *e-environment*, per descrivere la complessità dell'ambiente lavorativo moderno, sottolineando l'importanza di gestire efficacemente le gerarchie organizzative per mantenere la competitività. Questo approccio si allinea con ulteriori studi che hanno identificato l'importanza di sistemi di pagamento sicuri, una vasta penetrazione di Internet ad alta velocità e un engagement attivo dei venditori come elementi cruciali per il successo del commercio digitale. Inoltre, l'indagine di CIVIC Consulting nel 2011 e gli studi di Kshetri (2007) hanno enfatizzato, nuovamente, l'importanza della fiducia dei consumatori nelle transazioni online e la necessità di sistemi di consegna e di pagamento affidabili e *user-friendly*. Studi più recenti, come quelli di Zumstein et al. (2020), hanno ulteriormente approfondito l'influenza di variabili esterne come cultura, caratteristiche personali dei consumatori, lingua, religione e supporto governativo. Lo studio citato aggiunge che strategie come la personalizzazione dei contenuti, le recensioni dei prodotti

e strategie di marketing digitali avanzate, tra cui SEO e social media marketing, risultano fondamentali per incrementare il tasso di conversione e il valore degli acquisti online. Inoltre, elementi come promozioni, spedizioni e resi gratuiti, nonché la visibilità di sigilli di qualità, sono determinanti per instaurare e consolidare la fiducia dei consumatori (Zumstein et al. 2020). L'integrazione di questi nuovi fattori nel contesto delineato precedentemente mostra come il commercio digitale sia il risultato di un equilibrio complesso tra aspetti controllabili e forze esterne, evidenziando l'importanza di un approccio olistico che tenga conto sia delle strategie aziendali interne che del contesto esterno ottenere successo nel settore. Successivamente, la revisione letteraria si estenderà agli impatti microeconomici e macroeconomici che giocano un ruolo fondamentale nel determinare il livello di implementazione del commercio digitale, esplorando i benefici e le sfide legate alla sua adozione. Tale comprensione si rivela ancora più cruciale quando si considera tale strumento non solo come un fenomeno commerciale, ma anche come una leva strategica per l'internazionalizzazione commerciale delle imprese.

## **1.2 Il ruolo del commercio digitale per l'internazionalizzazione commerciale**

### *1.2.1 "Internetisation"*

Da quanto affermato in precedenza, si evince come la rivoluzione di Internet abbia trasformato radicalmente il commercio internazionale, promuovendo il World Wide Web da semplice strumento tecnologico a catalizzatore di nuove opportunità di mercato su scala globale (Mathews, Shane, Healy, Marilyn e Wickramasekera & Rumintha, 2012). Tuttavia, nonostante il riconoscimento del suo impatto trasformativo, persiste un'ambiguità nella letteratura accademica in merito all'influenza di Internet nell'internazionalizzazione delle aziende. Il concetto di "*internetisation*", coniato da Bell, Deans, Ibbotson e Sinkovics (2001) e discusso ulteriormente da Buttriss e Wilkinson (2003), enfatizza la centralità di Internet nell'internazionalizzazione commerciale delle imprese. Le capacità digitali vengono così riconosciute come fattori decisivi per l'espansione globale delle aziende (Bell et al., 2001). Secondo Buttriss e Wilkinson (2003), l'*internetisation* descrive l'allocazione delle risorse aziendali nelle attività commerciali online, abbracciando sia le transazioni mediate dalla rete che il coordinamento di relazioni corporate in un contesto di espansione estera. Diversi studi

identificano Internet<sup>11</sup> non solo come un'alternativa all'espansione fisica delle aziende, ma anche come una modalità di ingresso nei mercati internazionali, evidenziando notevoli differenze rispetto ai canali tradizionali (Tiessen, Wright, & Turner, 2001; Pezderka & Sinkovics, 2011). Questa piattaforma può accelerare la “velocità di internazionalizzazione” (Luo et al., 2005; Hassouneh & Brengman, 2011; Jiang & Wang, 2024) e aumentare l'efficienza delle transazioni di mercato (Petersen et al., 2002). Infatti, grazie all'uso di Internet, le aziende possono ridurre significativamente i costi di ricerca e ridurre i costi irrecuperabili, migliorando così la loro capacità di adattarsi con la flessibilità a nuove opportunità di mercato. Se da un lato il commercio digitale può diminuire i rischi tradizionalmente associati all'espansione internazionale, dall'altro presenta alcune barriere che possono limitare il pieno sfruttamento del suo potenziale di internazionalizzazione: (a) *barriere strutturali*, legate alla configurazione tecnica di Internet, alla localizzazione dei server e alla qualità dell'infrastruttura; (b) *barriere politiche*, dovute al livello di restrizioni presenti in vari mercati e alle limitazioni nell'accesso a Internet; (c) *barriere culturali*, che emergono dalla differenze linguistiche, stili di scrittura, significati attribuiti ai colori e, più in generale, dagli atteggiamenti culturali nei confronti dei contenuti disponibili sui siti web (Guercini, 2003). In questa ottica, l'internazionalizzazione, sostenuta dall'integrazione di Internet nel commercio (Mathews et al. 2012), si configura come un processo sinergico che merita un'indagine approfondita al fine di decifrare come il digitale stia ridefinendo le frontiere commerciali e influenzando l'espansione internazionale delle imprese. Mathews e altri (2012) hanno esplorato questa dinamica, mentre Pezderka e Sinkovics (2011) hanno sottolineato il commercio digitale non solo come fenomeno emergente, ma come un fulcro nell'evoluzione del commercio globale. Parallelamente, si osserva un crescente corpus di letteratura focalizzato sull'impatto e lo sviluppo di tale strumento con studi che documentano una trasformazione nel comportamento d'acquisto dei consumatori, correlata all'aumento esponenziale degli utenti Internet (Statista, 2024). Questi cambiamenti si riflettono nelle stime che mostrano un incremento notevole delle vendite al dettaglio nell'online, superando cinque trilioni di euro nel 2022 (Statista, 2024).

A seguito di questo breve inquadramento teorico, si intende esplorare il commercio digitale come strumento strategico per l'internazionalizzazione commerciale delle

---

<sup>11</sup> Nel contesto della letteratura accademica del business internazionale, l'uso di Internet come modalità di ingresso nei mercati internazionali si riferisce comunemente all'impiego delle piattaforme digitali, in particolare del commercio elettronico, come strumento per espandere le attività commerciali oltre i confini tradizionali.

aziende, sottolineando come le imprese possano sfruttare le opportunità offerte dal digitale per espandere la loro presenza su scala internazionale.

### *1.2.2 Commercio digitale e internazionalizzazione delle imprese*

Come accennato, Internet è diventato un mezzo riconosciuto di internazionalizzazione che sta modificando il modo tradizionale in cui si svolge il business internazionale (Melewar & Stead, 2002; Mathews, 2009). Questo strumento ha non solo migliorato i componenti informativi dell'internazionalizzazione (Mathews & Healy, 2008), ma ha anche potenziato la gestione della supply chain internazionale attraverso il rafforzamento delle reti (Overby & Min, 2001). Diversi studi (ad esempio, Kotabe & Helsen, 2004; Pezderka & Sinkovics, 2011) evidenziano come l'orientamento verso il digitale sia divenuto un pilastro fondamentale per le aziende che mirano a superare le barriere locali, sottolineando la transizione verso un approccio più globalizzato e interconnesso nell'espansione aziendale. In tale scenario, l'interazione sempre più stretta tra il commercio digitale e i processi di internazionalizzazione commerciale sottolinea l'importanza crescente delle strategie digitali per le imprese che aspirano a espandersi oltre i confini nazionali. Riconosciuto come un canale di distribuzione in forte crescita (Bai et al., 2017; Guercini, Mir-Bernal, & Sadaba, 2018; Eduardsen, 2019;), il commercio digitale viene descritto come una modalità strategica per penetrare i mercati internazionali, rilevante sia per le grandi aziende quanto per le piccole e medie imprese (Bianchi, Glaves & Mathews, 2017). In particolare, per le PMI, tale fenomeno apre opportunità di espansione globale più rapide e meno rischiose rispetto ai metodi tradizionali, superando le limitazioni dovute alla scarsità di risorse (Witek-Hajduk, Grudecka & Napiórkowska, 2022). Queste imprese dimostrano inoltre una maggiore agilità nell'adottare nuovi modelli di commercio digitale, grazie alla loro struttura organizzativa meno gerarchica (Sadowski, Maitland & Dongen 2002). In tale scenario, Sanchez-Torres e Juarez-Acosta (2019) identificano tre gruppi principali di fattori chiave nell'adozione di tale strumento nelle PMI: (1) fattori organizzativi o interni, che includono la struttura aziendale e la cultura organizzativa; (2) fattori ambientali, che si riferiscono al settore dell'impresa, alle condizioni di mercato e alle pressioni competitive e (3) fattori tecnologici. Questi ultimi, comprendenti il rischio percepito, il vantaggio relativo rispetto ai concorrenti, la compatibilità con i sistemi informativi esistenti e la

facilità d'uso, sono considerati cruciali per l'implementazione efficace del commercio digitale come canale di distribuzione, sia a livello locale che internazionale.

Nel delineare i contorni del suo utilizzo come modalità di entrata in un paese estero, Yamin e Sinkovics (2006) hanno descritto il fenomeno dell'"internazionalizzazione online", come un processo dove le transazioni commerciali attraversano i confini nazionali operando non in uno spazio fisico, bensì in uno virtuale. Tale concetto si articola in due modalità distinte all'interno della catena del valore. Nel caso di beni e servizi completamente digitalizzati, come software e contenuti multimediali, l'intera catena del valore può essere realizzata online. Per prodotti fisici, come veicoli e apparecchiature elettroniche, l'internazionalizzazione online si limita alle componenti della catena del valore gestibili via web, come il marketing e il support post-vendita (Yamin & Sinkovics 2006; Guillen, 2002). L'analisi svolta da Yamin et al. (2006) evidenzia, inoltre, come il commercio digitale possa attenuare le percezioni di distanza psichica, facilitando un dialogo virtuale interattivo con la clientela globale e permettendo un rapido adattamento alle esigenze dei mercati esteri (Yadav & Varadarajan, 2005). Attraverso i siti web, che diventano punti di incontro per visitatori da tutto il mondo, le aziende possono trascendere le barriere spazio-temporali (Morgan-Thomas, 2009) e stabilire una presenza "virtuale" e istantanea in diversi mercati esteri (Sharma & Blomstermo, 2003). Tuttavia, questa diminuzione della distanza psichica dovuta all'interazione online porta anche al rischio di cadere in quella che Yamin e Sinkovics (2006) definiscono "trappola della virtualità". Questa situazione si verifica quando un'azienda in fase di internazionalizzazione ritiene che le informazioni e le esperienze acquisite attraverso le interazioni virtuali, possano sostituire completamente la comprensione approfondita dei mercati esteri, che invece richiederebbe anche ricerche e approcci diretti non mediati dalla tecnologia. In questo contesto, gli autori (2006) introducono una distinzione fondamentale tra due forme di internazionalizzazione online: "predefinita" e "attiva". La prima si verifica quando un'azienda, attraverso la creazione di un sito web, può involontariamente attrarre clienti internazionali senza una strategia mirata verso specifici mercati esteri. Questo processo, spesso involontario, può "trasformare" un'impresa in un'entità internazionale indipendentemente dalle sue intenzioni originali (Lituchy e Rail, 2000). Tale dinamica è particolarmente significativa per le piccole imprese, il cui sito web può agire più come strumento di marketing generico piuttosto che come un canale specifico per l'entrata in nuovi mercati. Al contrario, l'internazionalizzazione "attiva" si verifica quando un'azienda utilizza Internet in modo

strategico, sviluppando siti web dedicati per interagire e penetrare in mercati esteri selezionati, dimostrando un chiaro impegno verso l'espansione internazionale. Le imprese che adottano questa strategia riconoscono e sfruttano il potenziale del commercio digitale per superare ostacoli temporali e spaziali, stabilendo una presenza virtuale più immediata in più paesi (Kotha, Rindova & Rothaermel, 2001; Sharma & Blomstermo, 2003). Inoltre, considerando i rischi intrinseci del commercio digitale, soprattutto in ambito internazionale, si osserva una tendenza delle imprese verso l'internazionalizzazione attiva online (AOI) in Paesi che dimostrano una maturità digitale (Oxley & Yeung, 2001) caratterizzata da infrastrutture tecnologiche avanzate, sistemi di pagamento affidabili e un quadro legale solido.

In questo contesto, il lavoro di Sinkovics et al. (2013) analizza ulteriormente la via dell'internazionalizzazione attraverso Internet, sostenendo che, sebbene rappresenti un potente veicolo di crescita per le PMI, permettendo un'espansione oltre i limiti fisici, non sempre tale fenomeno garantisce una maggiore performance nelle esportazioni. La dipendenza eccessiva dal digitale può infatti esporre le aziende ai rischi di una realtà virtuale estremamente eccessivamente accentuata (Guercini, Ranfagni, Runfola, 2020), minimizzando l'importanza della conoscenza diretta dei mercati target. Nonostante ciò, il commercio digitale rappresenta una soluzione conveniente per le aziende che mirano al mercato globale, offrendo la possibilità di stabilire connessioni commerciali significative, e ridurre ostacoli fisici, lacune informative e rischi operativi (Jeffcoate, Chappell & Feindt 2002). L'importanza crescente di tale strumento come facilitatore dell'espansione globale è stata ulteriormente messa in luce da recenti studi. Le analisi condotte da Guercini et al. (2020) e Petersen et al. (2022) rivelano infatti come un approccio strategico al commercio digitale possa notevolmente incrementare l'efficienza operativa e accelerare il processo di internazionalizzazione a costi contenuti, evidenziando il potenziale di Internet nel ridisegnare le strategie commerciali di entrata e consolidamento nei mercati esteri.

### *1.2.3 Classificazione e modalità di commercio digitale*

Al fine di arricchire la revisione letteraria, e considerare l'utilizzo del commercio digitale come leva di internazionalizzazione commerciale, è fondamentale riconoscere che questo strumento trascende le semplici transazioni online, integrando e trasformando vari processi aziendali e di mercato. Tale fenomeno si manifesta in varie forme a seconda dei soggetti coinvolti, come aziende, privati o enti. Queste diverse modalità – B2B, B2C,

C2C e altri - si distinguono per tipo di transazione e di interazione tra le parti. Pur essendo possibile una classificazione teorica, i modelli di business reali tendono a essere fluidi e in continua evoluzione, spesso sovrapponendosi e integrandosi in risposta alle mutevoli esigenze di un mercato globale (Ghislandi, 2012). Tuttavia, in base alla natura della transazione commerciale, è possibile identificare diverse categorie di commercio digitale, tra cui, il *business-to-business* (B2B), il *business-to-consumer* (B2C), il *consumer-to-consumer* (C2C), il *consumer-to-business* (C2B), il *business-to-government* (B2G), il *government-to-business* (G2B) e il *mobile-commerce* (m-commerce). Di seguito, verranno esplorate le caratteristiche principali di ciascuna tipologia ritenuta rilevante ai fini della presente revisione letteraria.

#### *Business to Business (B2B):*

Il B2B rappresenta la forma prevalente di commercio digitale, caratterizzato da transazioni tra imprese. Occupando circa l'80% del volume totale di tale settore, questo segmento è proiettato verso una crescita continua, superando potenzialmente il tasso di espansione del mercato Business-to-Consumer (Gupta, 2014). La sua importanza cruciale nelle dinamiche di interazione commerciale tra le imprese lo pone al centro dell'evoluzione del commercio digitale, risultando necessario per la continuità operativa delle imprese (Mohtaramzadeh, Ramayah, Jun-Hwa, 2018). Gupta (2014) individua nel mercato B2B due componenti fondamentali: l'infrastruttura elettronica ed i mercati elettronici. L'infrastruttura elettronica include componenti come la logistica, l'*outsourcing* di servizi, i fornitori di servizi applicativi, i software per le aste online e la gestione dei contenuti. Questi elementi costituiscono la base operativa e tecnologica che facilita le transazioni tra aziende. I mercati elettronici, invece, sono definiti come spazi virtuali in cui acquirenti e venditori si incontrano per negoziare e scambiare beni e servizi, sottolineando la loro funzione di facilitatori di transazioni nel panorama del commercio digitale.

Un'indagine condotta nel marzo 2020 su 600 leader aziendali nel settore B2B globale rivela che una quota significativa di produttori (11%) e distributori (10%) genera dall'81% al 100% dei loro ricavi tramite il commercio digitale B2B (Statista, 2024), rafforzando la tesi di una sua centralità nell'economia digitale moderna. Tale scenario si inserisce in un panorama in cui il B2B non si limita alla semplice produzione o distribuzione di beni e servizi, ma si evolve mediante l'adozione di nuovi modelli di business. Esplorazioni tematiche hanno, infatti, evidenziato una vasta gamma di

piattaforme e modelli transazionali nel settore *business-to-business*. Tra questi, si annoverano l'*e-procurement*, gli *e-marketplace*, e le aste online (Chang, HH, Wong, KH, 2010; Ghislandi, 2012; Taherdoost, 2023). Queste modalità variano dall'ottimizzazione della gestione delle risorse, alla valorizzazione di prodotti secondari o eccessi di magazzino, trasformando costi precedentemente ineludibili in opportunità di guadagno. L'*e-procurement*, in particolare, viene definito come un complesso di tecnologie e procedure che abilitano l'acquisto di beni e servizi online, facilitando l'interazione tra imprese, privati e pubblica amministrazione. Tali sistemi si basano su logiche collaborative di scambio di dati, integrandosi direttamente con i sistemi gestionali aziendali e gli ERP (*Enterprise Resource Planning*)<sup>12</sup>.

#### *Business to Consumer (B2C):*

Il modello B2C rappresenta un'ulteriore modalità di commercio digitale, caratterizzato dalla vendita di prodotti e/o servizi direttamente agli utenti finali attraverso il web. Questo approccio permette alle aziende di operare sia producendo in proprio gli articoli offerti, sia fungendo da intermediari o distributori. Il commercio B2C emerge come un pilastro fondamentale dell'economia digitale, enfatizzando l'interazione diretta tra aziende e consumatori, per agevolare non solo le transazioni, ma anche l'uso di applicazioni web (Gupta, 2014). Sebbene occupi una quota inferiore rispetto al B2B nel volume complessivo del commercio digitale, il suo impatto sull'economia digitale è di cruciale importanza (Maksüdünov, Dyikanov, 2021). Gupta (2014) evidenzia come il B2C, attraverso un'integrazione efficace tra le parti, semplifichi sia l'accesso alle informazioni che l'acquisto di una vasta gamma di prodotti, inclusi quelli digitali come software e e-book. Quest'ultima categoria di beni viene distribuita elettronicamente, superando così le limitazioni della distribuzione fisica.

Dalle ricerche esaminate emerge un evidente vantaggio di questo modello: la diminuzione significativa dei costi associati alle transazioni, soprattutto in termini di tempo e risorse impiegate nella ricerca dei prodotti. Questa categoria facilita inoltre per i consumatori la comparazione dei prezzi, permettendo loro di identificare con maggiore facilità le offerte più convenienti. In aggiunta, il B2C riduce notevolmente le barriere all'entrata per le imprese emergenti, dal momento che l'avvio e la gestione di un negozio

---

<sup>12</sup> Un sistema di Enterprise Resource Planning (ERP) rappresenta una soluzione software progettata per l'integrazione e l'ottimizzazione dei diversi processi e funzioni cruciali di un'azienda, come vendite, acquisti, gestione del magazzino, finanza e contabilità. Questo sistema unifica tutte le operazioni aziendali in una piattaforma comune, facilitando la gestione e il supporto decisionale da parte del management. Grazie a tale sistema, i dati provenienti da diverse aree dell'organizzazione vengono centralizzati, permettendo così una gestione olistica e coordinata delle informazioni aziendali.

online è significativamente più economico rispetto all'istituzione di un punto di vendita fisico (Qi, Chan, Hu & Li, 2020). Tuttavia, come evidenziato dalla letteratura pertinente, le sfide inerenti alla sicurezza online rappresentano un ostacolo notevole, che potrebbe rallentare l'espansione del B2C rispetto al B2B. Nonostante queste problematiche, l'adozione di negozi virtuali e showroom online rappresenta una soluzione strategica per le aziende, che così possono eludere gli ostacoli connessi alle strutture fisiche e rispondere ad un mercato commerciale sempre più globale (Elibob e Kesisi, 2004).

#### *Consumer to Consumer (C2C):*

Nell'ambito del commercio digitale, la categoria Consumer-to-Consumer (C2C) rappresenta il commercio diretto tra privati o consumatori (Gupta, 2014), un fenomeno che sta guadagnando sempre più terreno grazie all'espansione dei mercati elettronici e delle aste online. In tale scenario, un caso emblematico è rappresentato dal successo di eBay, che incarna la capacità di internet di facilitare una disintermediazione senza precedenti, creando mercati tracciabili ed efficienti dal punto di vista economico. Questa piattaforma, oltre a favorire comportamenti di consumo sostenibili attraverso il riuso e il riciclo di beni, contribuisce alla formazione di una comunità online basata sulla fiducia reciproca e sulle transazioni sicure, aspetto che Ghislandi (2012) associa al concetto di "social commerce". Saggi correlati evidenziano, inoltre, opportunità significative sia per venditori sia per acquirenti, con i primi che possono beneficiare di margini di guadagno superiori data l'assenza di intermediari (Laudon e Traver, 2020).

Il commercio C2C, che include aste online e forum, fornisce così un'alternativa dinamica ai punti vendita tradizionali, adattandosi alle esigenze di un consumatore moderno e di un mercato globale interconnesso (Jones e Leonard, 2016). Nonostante l'assenza di dati esaustivi sulla dimensione globale di questa modalità di commercio digitale, le significative transazioni giornaliere registrate su piattaforme di "social commerce" indicano che questo settore abbia una portata considerevole (Gupta, 2014).

#### *Consumer to business (C2B):*

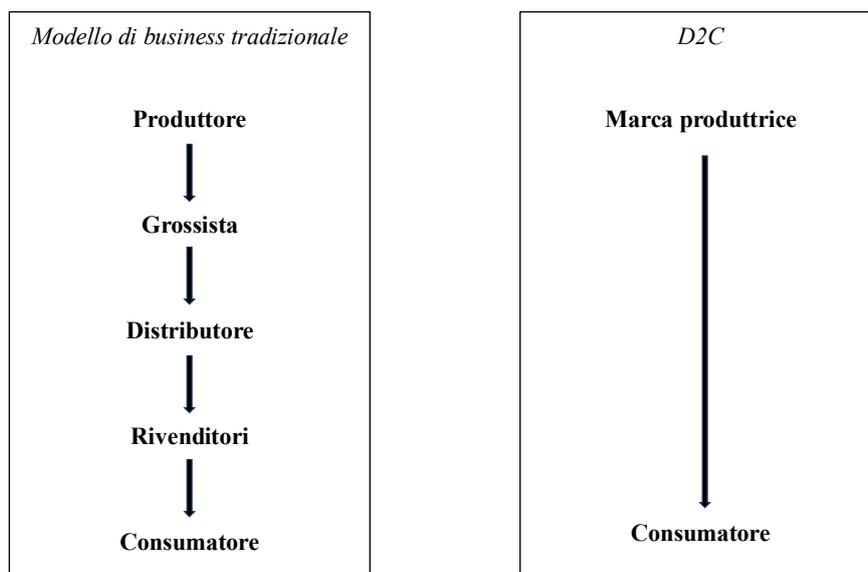
Un'ulteriore variante di commercio digitale è data dalle transazioni da consumatore ad azienda (C2B), che introducono un modello in cui il consumatore gioca un ruolo attivo nella definizione delle condizioni di vendita. A differenza del C2C, il *Consumer-to-Business* si caratterizza per aste invertite, che consentono ai clienti di influenzare direttamente le transazioni, invitando le aziende a rispondere alle loro specifiche esigenze

(Aspara, Grant, Holmlund, 2021). Questa modalità di commercio digitale facilita la generazione di valore per le aziende e le istituzioni, spesso senza alcun costo (Gupta, 2014). Le recensioni di prodotti e i *feedback* sui servizi, espressi dagli utenti online, si dimostrano strumenti efficaci per influenzare le scelte di consumo. Il modello C2B, inoltre, favorisce lo sviluppo di collaborazioni più avanzate, consentendo a gruppi di consumatori creativi, con contenuti inediti, competenze specifiche e interessi comuni, di instaurare interazioni produttive con le aziende. Ghislandi (2012) evidenzia come queste dinamiche arricchiscano il C2B di un potenziale trasformativo per l'intero settore del commercio digitale.

#### *Direct to Consumer (D2C):*

Il modello di business *direct-to-consumer* (D2C) sta guadagnando terreno come nuovo paradigma per il successo del commercio digitale. La letteratura accademica definisce questo approccio come uno schema commerciale in cui le aziende vendono i loro prodotti direttamente ai consumatori finali, bypassando qualsiasi intermediario, come rivenditori o grossisti (Krafft, Goetz, Mantrala, Sotgiu, Tillmanns, 2015; Lienhard & Schögel, 2021; Kahn, Inman, Verhoef 2018). Queste aziende D2C possono essere sia marchi nativi digitali, nati e cresciuti principalmente online, sia aziende tradizionali che hanno originariamente operato come produttori o distributori tradizionali. La *Figura 2* raffigura la trasformazione del tradizionale business retail nel modello *direct-to-consumer*.

*Figura 2: Modello Tradizionale vs Direct-to-consumer (D2C) business model*



Fonte: figura tradotta e adattata da Sharma e Dutta (2023)

In aggiunta, si sottolinea che le modalità di vendita diretta online non si limitano ai siti web aziendali, ma includono anche piattaforme digitali come i mercati elettronici o piattaforme di social media come Facebook e Instagram. Sharma e Dutta (2023) nel loro studio affermano che il produttore di marca può gestire le vendite attraverso gli strumenti citati in modo autonomo e indipendente, pertanto, sembra giustificato interpretare questi canali di distribuzione come canali di vendita diretta. Recenti ricerche concordano nel riconoscere che il modello di business *direct-to-consumer* consente alle aziende un controllo esteso su tutte le fasi operative, dalla progettazione del prodotto alle strategie di marketing e ai canali di distribuzione (Sharma & Dutta, 2023; Leimstoll & Wölflé, 2021). Gli studi in questo campo tendono inoltre a focalizzarsi sui numerosi vantaggi che derivano dall'adozione di questo modello, sottolineando una maggiore autonomia e capacità di risposta diretta alle esigenze del mercato.

Tabella 2: Differenza tra Retail Tradizionale e Direct to consumer (D2C)

<i>Retail Tradizionale</i>	<i>Direct-to-Consumer</i>
La catena di fornitura è più lunga e include grossisti, rivenditori e altri	Una catena di fornitura più corta riduce i tempi di consegna
È difficile per il marchio comunicare direttamente con i consumatori finali	Migliora la relazione del marchio con i suoi consumatori
Restringe le attività di marketing dei marchi	Maggiore controllo sulle attività di branding, come sconti e offerte che possono essere personalizzate
Può o non può avere una presenza online	Basato sul traffico digitale per generare ricavi
Nessun controllo diretto sui prezzi	Può sperimentare con diversi modelli di prezzo
Entrate incerte	Flusso di entrate costante e aumento della ritenzione dei consumatori
Accesso diretto alle intuizioni dei consumatori ma nessun controllo sull'innovazione	Accesso diretto alle intuizioni dei consumatori per innovare prodotti e offerte
Serve il mercato di massa e ha meno controllo sulla personalizzazione di prodotti e servizi	Personalizzazione dei propri prodotti, servizi
Difficile identificare e agire su bisogni insoddisfatti dei consumatori	Raccogliere intuizioni su bisogni non soddisfatti dei consumatori

Fonte: tabella tradotta e adattata da Sharma e Dutta (2023)

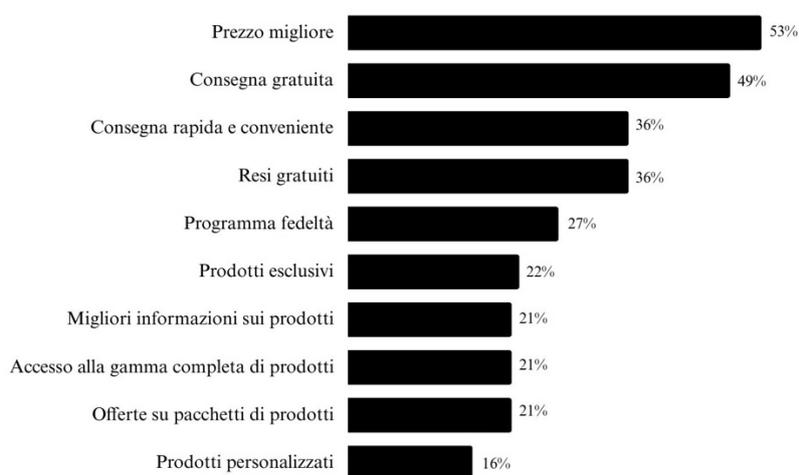
L'eliminazione degli intermediari<sup>13</sup> consente infatti alle aziende di stabilire un contatto diretto con i consumatori finali, migliorando significativamente la comprensione delle

<sup>13</sup> Gli intermediari tradizionali, quali distributori e rivenditori, funzionano come filtri nel processo di vendita, modulando sia le informazioni che raggiungono i consumatori sia la disponibilità dei prodotti sul mercato. Tale filtro può restringere la capacità delle aziende di comprendere direttamente le esigenze e le preferenze dei consumatori, oltre a influenzare le strategie di prezzo e la visibilità

loro esigenze e preferenze. Questo accesso diretto facilita inoltre la personalizzazione dell'offerta, adeguandola in modo più accurato alle aspettative del cliente.

Recenti analisi di mercato supportano la visione ottimistica riscontrata nella letteratura esaminata, evidenziando un futuro promettente a livello globale per il modello D2C. Secondo i dati forniti da Statista (2024) l'approccio *direct-to-consumer* ha rivoluzionato il settore del commercio digitale, registrando una crescita esponenziale dal 2020 ad oggi. Facendo riferimento al mercato degli Stati Uniti, la crescita complessiva delle vendite D2C, combinando sia marchi tradizionali che digitali, ha raggiunto un aumento del 37,2%, passando da 122,93 miliardi di dollari nel 2020 a 169,39 miliardi di dollari nel 2023. Per quanto riguarda le prospettive future, le previsioni indicano una continuazione della tendenza positiva, con le vendite D2C che dovrebbero registrare un ulteriore incremento del 33,74% entro il 2025 (Statista, 2023). Ulteriori analisi dimostrano che i siti diretti al consumatore sono stati il terzo canale di acquisto online più popolare nel 2023, dopo i marketplace e i supermercati (Statista, 2023). Diversi fattori, come precedentemente accennato dall'analisi della letteratura, motivano gli acquirenti online globali ad acquistare direttamente dai marchi, tra cui il prezzo migliore è il fattore chiave, seguito dalla consegna gratuita e veloce. Il grafico sottostante fornisce una descrizione dei principali fattori che hanno motivato gli acquisti D2C in tutto il mondo nel 2023. Inoltre, coerentemente con le categorie maggiormente acquistate online, abbigliamento e accessori risultano essere i prodotti principali del modello D2C.

Figura 3: Fattori principali che motiverebbero gli acquirenti online di tutto il mondo a comprare direttamente dai marchi nel 2023



Fonte: figura tradotta e adattata da Statista (2023)

---

dei prodotti. Inoltre, questi intermediari possono trattenere dati essenziali relativi alle abitudini di acquisto e alla demografia dei consumatori, ostacolando la capacità dei produttori di adeguare efficacemente le loro offerte.

Parallelamente, nell'ecosistema digitale emergono modelli innovativi che trascendono le tradizionali interazioni azienda-consumatore, evidenziando l'adozione di strategie digitali interne, come il *Business to Employee* (B2E). Questa tendenza dimostra come le aziende stiano implementando soluzioni digitali per migliorare l'esperienza lavorativa dei propri dipendenti, offrendo accesso a prodotti e servizi tramite l'intranet aziendale.

Il B2E integra, così, il concetto di benessere del dipendente nella cultura d'impresa, proponendo un parallelo digitale ai tradizionali benefici offerti dai "vecchi" CRAL<sup>14</sup> (Ghislandi, 2012). Estendendo ulteriormente l'analisi, il settore del commercio digitale si estende anche alle interazioni tra la pubblica amministrazione e i cittadini, delineando un panorama di *e-Government* che include diverse configurazioni di interazione:

- *Government to Citizen (G2C) e Citizen to Government (C2G)*: facilitano le transazioni e i servizi tra enti governativi e cittadini;
- *Government to Employees (G2E)*: riguarda i servizi offerti agli impiegati pubblici;
- *Government to Government (G2G)*: si concentra sulle transazioni intergovernative;
- *Business to Administration (B2A), Government to Business (G2B) e-Business to Government (B2G)*: coprono le interazioni tra il settore privato e quello pubblico.

L'implementazione di servizi online per la gestione di documenti, pagamenti fiscali e consultazioni popolari trasforma radicalmente l'accessibilità e l'efficienza dei servizi pubblici, proiettando il commercio digitale verso una visione di servizio olistico che comprende transazioni commerciali, interazioni lavorative e partecipazione civica (Yilmaz, Bayram, 2020).

All'interno di questa evoluzione digitale, il mobile commerce (*m-commerce*) assume un ruolo di primo piano. Rappresentando una naturale progressione del commercio digitale, l'*m-commerce* sfrutta l'estesa diffusione dei dispositivi mobili per proporre un'esperienza d'acquisto più immediata e personalizzata (Lucas, Lunardi, Dolci, 2023). Più precisamente, il *m-commerce* si riferisce all'uso di tecnologie wireless per facilitare l'acquisto e la vendita di prodotti e servizi attraverso dispositivi mobili quali smartphone e tablet. Già all'inizio del nuovo millennio, diversi studi prevedevano un notevole sviluppo dell'*m-commerce*, identificandolo come un futuro protagonista nel panorama degli affari e della vita sociale (Senn, 2000). L'avanzamento tecnologico, che ha reso le comunicazioni tramite dispositivi mobili più veloci, sicure e versatili,

---

<sup>14</sup> I Circoli Ricreativi Aziendali dei Lavoratori, noti come CRAL, si dedicano all'organizzazione di attività culturali, ricreative e di supporto per i dipendenti di un'azienda e le loro famiglie, operando senza scopo di lucro.

suggerisce che l'm-commerce possa superare il commercio digitale tradizionale come preferenza nelle transazioni digitali. Questa tendenza trova conferma soprattutto nell'area Asia-Pacifico, dove il numero degli utenti di dispositivi mobili sorpassa quello degli utenti di connessioni Internet fisse, evidenziando un significativo cambiamento nelle abitudini di consumo e strategie d'impresa (Gupta, 2014).

L'analisi di questi modelli e piattaforme di commercio digitale rivela una trasformazione digitale che permea diversi strati dell'attività economica e sociale. La letteratura esaminata sottolinea inoltre il ruolo fondamentale del fenomeno in analisi nell'evolvere le pratiche commerciali, lavorative e di *governance*, adeguandole alle richieste dell'epoca digitale. Tale scenario accentua la necessità di adottare un approccio integrato nell'analizzare le ripercussioni della digitalizzazione commerciale sulla società moderna, evidenziando come le tecnologie digitali influenzino e modellino dinamiche interconnesse a livello globale.

#### *1.2.4 Bilanciare vantaggi e sfide*

*Fattori che motivano all'adozione del commercio digitale:*

Come rilevato, la letteratura accademica riflette un consenso generale sull'adozione positiva del commercio digitale da parte del settore imprenditoriale e della società, riconoscendo il potenziale di Internet come catalizzatore di trasformazioni economiche e sociali. Tale tendenza ha portato benefici tangibili non solo ai clienti ma anche alle organizzazioni e alla società nel suo complesso (Taher, 2021). Ad esempio, prima dell'avvento del commercio digitale, fare acquisti significava per i consumatori impiegare tempo ed energia per visitare i negozi fisici. Oggi, grazie a dispositivi come smartphone e computer connessi a Internet, è possibile acquistare da casa con semplicità, eliminando la necessità di spostarsi fisicamente (Aonerank, 2019).

Diverse revisioni letterarie sul commercio digitale offrono una visione differenziata dei suoi benefici, categorizzandoli in tre ambiti principali: aziende, consumatori e società nel suo complesso (Turban et al, 2015; Franco, et al. 2016; Taher 2021). In termini di benefici per i clienti, il commercio digitale si traduce in un'esperienza d'acquisto ottimizzata grazie alla riduzione del tempo necessario per gli acquisti, alla flessibilità di operare in ogni momento e dalla comodità di ogni luogo (Jain, Malviya e Arya, 2021; Ghandour, 2015) nonché all'accesso a un'ampia gamma di prodotti non disponibili nei mercati nazionali (Taher 2021). Tali vantaggi si manifestano in una

diluizione dei costi di transizione e nella possibilità di confrontare prodotti e prezzi con facilità, arricchendo l'esperienza d'acquisto dei consumatori grazie alla varietà dei prodotti disponibili (Jain et al., 2021; Gomez-Herrera et al., 2014; Taher 2021).

Il commercio digitale offre benefici significativi anche alla società, includendo l'incremento dell'occupazione a domicilio, la diminuzione degli spostamenti per lavoro e acquisti, e un accesso migliorato a servizi pubblici, come quelli legati alla salute e all'istruzione (Turban et al., 2015; Jain et al., 2021). Queste evoluzioni inducono non solo un incremento della qualità della vita ma anche una diminuzione dei costi sociali, segnando un passaggio verso un'economia digitale più integrata. Taher (2021) approfondisce quest'analisi, sottolineando come il commercio digitale faciliti l'accessibilità a prodotti e servizi nelle aree meno progredite.

Al contempo, studi recenti evidenziano un'intensa focalizzazione sui vantaggi che le imprese possono trarre dall'adozione di tale fenomeno. Taher (2021), ad esempio, sottolinea l'eliminazione dei confini geografici come uno dei più evidenti cambiamenti portati dal commercio digitale, consentendo alle aziende di estendere il loro mercato ben oltre i limiti nazionali con investimenti minimi, un'osservazione che trova riscontro anche nei lavori di Jamsheer (2019) e Clarke (1999). Questi studi, inoltre, convergono sull'importanza del risparmio economico attribuito al commercio digitale, che riduce i costi operativi grazie alla minor necessità di personale e spazio fisico di vendita (Aonerank, 2019). Tali cambiamenti vengono ulteriormente sottolineati da Chaffey e Ellis-Chadwick (2019), i quali identificano nella capacità di incrementare i ricavi e di contrarre i costi operativi due degli impatti più rilevanti. Inoltre, si sottolinea come il commercio digitale migliori la gestione della fornitura dell'inventario attraverso un approccio "pull", e pratiche "just in time", che ne accelerano le operazioni aziendali, oltre a ottimizzare il flusso delle transazioni commerciali (Taher, 2021). Queste trasformazioni non solo amplificano la portata commerciale, ma migliorano anche l'efficienza interna, fornendo ai consumatori un accesso diretto e semplificato a beni e servizi (Semerádová & Weinlich, 2022). Ciò si allinea con la letteratura preesistente che collega la digitalizzazione a un miglioramento dell'efficienza operativa (Clarke, 1999).

Oltre ai vantaggi sopra menzionati, Gefen (2002) sottolinea come il commercio digitale rafforzi la connessione diretta tra venditori e clienti, incrementando così la fedeltà dei consumatori. Ghandour (2015) ha evidenziato, invece, come le piccole e medie imprese possano beneficiare in modo significativo di tale strumento, soprattutto in merito

alla riduzione dei costi di transazione<sup>15</sup> e le ampie possibilità di espansione a livello globale, un concetto che trova eco negli studi precedenti di Nath e Zheng (2004). Inoltre, la precisione nella *targetizzazione* di mercato, resa possibile dal ricco insieme di dati dei consumatori raccolti online, costituisce un ulteriore vantaggio distintivo offerto dall'adozione del commercio digitale. Questo approccio rafforza l'efficacia delle strategie di marketing e potenzia l'efficienza delle iniziative promozionali (Taher, 2021), facilitando l'adattamento delle offerte alle esigenze specifiche dei clienti (Liao & Tsai, 2021). La capacità di operare globalmente senza barriere geografiche riduce significativamente la complessità nella gestione aziendale, grazie alla possibilità di operare da qualunque luogo sia disponibile una connessione Internet e dispositivi elettronici, contribuendo alla semplificazione dei processi (Taher, 2021). A questo si aggiungono gli impatti macroeconomici: analisi fondamentali come quelle pubblicate dall'OCSE nel 1999, hanno esaminato gli effetti economici e sociali del commercio digitale, rivelando come esso contribuisca all'aumento delle vendite, del consumo familiare e, in definitiva, alla crescita del PIL. Tuttavia, l'entità di tale crescita varia significativamente tra le diverse nazioni. Studi successivi, come quello di Cardona, Duch-Brown, Francois, Martens e Yang (2015), hanno confermato che, con poche eccezioni in economie minori, il commercio digitale transfrontaliero ha un impatto complessivamente positivo sul PIL degli Stati membri dell'UE. Questo fenomeno non si limita soltanto al retail ma si estende a molti altri settori e industrie, stimolando la nascita di nuovi prodotti e servizi, influenzando la produttività industriale, alterando la struttura dell'occupazione e aumentando la domanda di lavoro qualificato. Tali dinamiche impongono nuove esigenze in termini di politiche governative, legislazione e educazione (Dyikanov & Maksudunov, 2021).

*Possibili ostacoli all'adozione del commercio digitale:*

Conseguentemente a quanto esposto, basandoci sul recente articolo di Taher (2021) e incorporando aggiuntive informazioni rilevate da altri studi (ad esempio, Jain et al., 2021; Dyikanov & Maksudunov, 2021; Semerádová & Weinlich, 2022), emerge come l'adozione del commercio digitale sia ostacolata da una serie di barriere, categorizzabili in termini di ostacoli “tecnici” e “non tecnici”. Gli *ostacoli tecnici* rappresentano un ostacolo significativo all'adozione del commercio digitale, soprattutto alla luce dei rischi

---

<sup>15</sup> I costi di transazione comprendono tutte le spese, misurabili e non, che emergono dall'inizio delle trattative per uno scambio fino all'effettiva esecuzione e al rispetto dell'accordo raggiunto. Questi includono: il dispendio di tempo e risorse economiche necessarie per formulare e stipulare un accordo; i costi associati alla ricerca di partner contrattuali idonei; le spese legate all'acquisizione di informazioni sul mercato e sui suoi partecipanti.

per la sicurezza informatica, data la crescente incidenza di violazioni dei dati che compromettono la fiducia dei consumatori (Jain et al., 2021). La carenza di infrastrutture tecnologiche adeguate, include limitazioni nella dotazione di ICT, penetrazione di Internet e qualità delle connessioni, tutte criticità che possono dissuadere le aziende dall'ingresso nel mercato digitale. Le economie in via di sviluppo, inoltre, affrontano sfide specifiche aggiuntive, come la mancanza di educazione, diversità culturali, un quadro inadeguato per il marketing online, problemi politici e costi elevati dei servizi (Jain et al., 2021). In aggiunta, sfide come le frodi con la carta di credito hanno effetti tangibili non solo sulle perdite finanziarie dirette, ma anche sulla percezione pubblica delle piattaforme di commercio digitale (Jain et al., 2021). Le aziende sono pertanto costrette a un aggiornamento continuo dei loro software per rimanere al passo con le evoluzioni tecnologiche e con i requisiti di sicurezza emergenti. Tale dinamica di aggiornamento costante, pur essenziale, comporta un ulteriore strato di complessità operativa per le aziende che operano online (Taher, 2021). Quanto affermato porta alla creazione di barriere psicologiche, ovvero ciò che viene ritenuto un *ostacolo* "non tecnico". Esse si manifestano come sfiducia nella sicurezza e integrità delle transazioni online, preoccupazioni sulla protezione dei dati personali, e la reticenza nei confronti di partner commerciali non familiari (Semerádová & Weinlich, 2022).

Oltre a quanto sopra, la letteratura identifica ulteriori barriere che ostacolano l'adozione commercio digitale transfrontaliero. Kshetri (2007) ha categorizzato questi ostacoli in tre principali ambiti: economici, sociopolitici e cognitivi. Questi fattori influenzano significativamente la percezione e il comportamento di consumatori e aziende, incidendo su aspetti critici come la capacità di comunicare in lingue diverse e la consapevolezza dei benefici offerti dal commercio digitale. Questa classificazione è stata ampliata da Savrul, Incekara e Sener (2014) che aggiungono specifiche barriere legali al quadro, come l'insufficienza legislativa evidenziata dall'OCSE (1999), che mina la fiducia e lo sviluppo del commercio digitale. In questo contesto, Liao et al. (2008) sottolineano l'impatto delle differenze linguistiche e culturali nell'UE, che hanno portato a un ritardo nell'avvio del commercio digitale in Europa rispetto agli Stati Uniti. Eppright e Hawkins (2009) identificano alcuni fattori critici nelle fasi iniziali che ne influenzano sviluppo e impatto sul commercio tradizionale: fattori relativi ai dettaglianti, fattori relativi ai prodotti e fattori relativi ai consumatori. Gomez-Herrera et al. (2014), nonché Cardona et al. (2015) evidenziano come il commercio digitale transfrontaliero imponga nuovi requisiti e costi aggiuntivi ai venditori e consumatori. Queste complessità derivano

dalla necessità di gestire più lingue, di navigare all'interno di un contesto legislativo internazionale e di coordinare i pagamenti e le spedizioni oltre i confini nazionali. Parallelamente, l'espansione internazionale attraverso il commercio digitale porta con sé determinati rischi, come evidenziato da Pezderka e Sinkovics (2011), che li hanno categorizzati in tre tipologie principali: (1) rischi tradizionali internazionali, legati all'ambiente fisico e indipendenti dalla presenza digitale dell'azienda; (2) rischi operativi, comuni tanto alle imprese tradizionali quanto a quelle online e pertinenti al contesto domestico; e (3) rischi specifici legati all'impiego di canali digitali quali via d'accesso ai mercati globali. Inoltre, le barriere all'internazionalizzazione online - strutturali, politiche e culturali (Guercini, 2003) – possono essere qui direttamente associate all'uso del commercio digitale come strumento di espansione estera. Questi ostacoli introducono diverse passività che devono essere gestite efficacemente nel processo di internazionalizzazione attraverso piattaforme digitali. È dunque importante riconoscere che, nonostante molte barriere fisiche siano state superate, le passività logistiche legate alla distanza geografica giocano un ruolo fondamentale nell'internazionalizzazione online, specialmente nella gestione logistica delle consegne (Overby & Min, 2001). Le limitazioni strutturali e politiche si manifestano anche nel ruolo che motori di ricerca e social media possono avere nel facilitare l'espansione internazionale di un'azienda (Jin, 2012). Segue la necessità di adattare le strategie relative al commercio digitale a contesti geografici specifici. Come evidenziato da Molla-Descals et al. (2014), l'efficacia delle azioni di ottimizzazione per i motori di ricerca e l'engagement sui social media dipende significativamente dalle peculiarità locali, il che sottolinea l'importanza di una comprensione approfondita delle dinamiche proprie di ogni contesto geografico. Ad esempio, l'utilizzo di motori di ricerca come Baidu in Cina o Yandex in Russia non solo richiede conoscenze locali dettagliate, ma anche una strategia che consideri le differenze spaziali che possono influenzare la visibilità e l'accessibilità di un sito web (Guercini e Runfola, 2015). Sulla base di tali considerazioni, la virtualità di Internet dovrebbe essere interpretata come solo apparente. Nonostante l'ampia diffusione delle piattaforme digitali, infatti, le distanze e gli ostacoli continuano a persistere nei processi di internazionalizzazione (Johanson & Vahlne, 2009). Queste difficoltà sono state sottolineate dagli studi precedentemente citati attraverso la cosiddetta “trappola virtuale”, vale a dire, l'analogico online del concetto di distanza psichica e fisica (Yamin et al., 2006).

Nella valutazione complessiva del commercio digitale, nonostante le sfide sia di natura tecnica che non tecnica, il bilancio si inclina a favore dei numerosi vantaggi che questa modalità di commercio continua ad offrire, attrattiva sia per aziende che per i consumatori. Taher (2021) suggerisce che il continuo avanzamento tecnologico possa superare le attuali problematiche, prefigurando uno scenario futuro in cui le barriere all'implementazione del commercio digitale potrebbero essere significativamente ridotte. Inoltre, il crescente impatto della Generazione Z nel mercato del lavoro, una generazione di nativi digitali abituati sin dalla giovane età a Internet e alle nuove tecnologie, promette di portare notevoli cambiamenti nel dominio del commercio digitale. La loro inclinazione verso il lavoro remoto, la flessibilità e l'uso intensivo della tecnologia sta già modellando un nuovo scenario lavorativo (Statista, 2024). Questo cambio di paradigma, caratterizzato da un approccio al lavoro più agile e digitalizzato, ha il potenziale di influenzare fortemente l'evoluzione e l'espansione del commercio digitale in futuro (Taher, 2021).

## **Commercio digitale e moda di lusso: un'indagine esplorativa sui brand emergenti in Italia**

### **2.1 Dinamiche digitali nel settore della moda di lusso**

#### *2.1.1 Lusso e commercio digitale: un paradosso?*

L'essenza del lusso, tradizionalmente caratterizzata da esclusività e limitata accessibilità, si è evoluta nell'epoca del digitale. La progressione tecnologica, l'emergere di una clientela più eterogenea e i mercati nascenti hanno stimolato i marchi di lusso a reinventare le proprie strategie, adottando un approccio omnicanale (Verhoef, Kannan, & Inman, 2015) e sperimentando innovative tattiche di marketing (Guercini e Runfola 2020). Questo sviluppo si inserisce in un contesto più ampio dove la letteratura accademica si è focalizzata sull'esplorazione della dicotomia tra la conservazione dell'esclusività di un marchio di lusso e l'adozione delle dinamiche aperte di Internet.

La sfida principale per i marchi di lusso consiste nell'elaborare strategie digitali che non compromettano la loro percezione di esclusività e unicità, richiedendo così un equilibrio delicato nell'integrazione strategica tra marketing, vendita al dettaglio e servizio clienti (Baker, Ashill, Amer, & Diab, 2018). Inoltre, Baket et al. (2018) evidenziano come la presenza online di *luxury brands* non sia stata pienamente sfruttata, lasciando spazio a molteplici opportunità, in particolare nell'ambito dell'integrazione di funzionalità interattive. Studi precedenti, come quelli di Dall'Olmo Riley e Lacroix (2003) hanno esaminato l'uso di Internet da parte dei marchi di lusso, sottolineando una preferenza iniziale per l'uso della rete come canale di comunicazione più che come piattaforma di vendita. Ciò suggerisce un divario tra le aspettative dei manager e l'esperienza degli utenti, indicando che molti marchi del lusso non stanno sfruttando appieno il potenziale di tale strumento. Analogamente, Yoon e Kim (2001) hanno identificato la pubblicità online come particolarmente efficace per utenti altamente interessati e orientati a decisioni razionali, sottolineando il suo valore come alternativa significativa agli altri media, data la sua capacità di coinvolgimento e l'efficacia comunicativa.

Riguardo alla distribuzione, Liu, Burns, e Hou (2013) hanno mostrato come gli acquirenti di lusso online e in negozio siano influenzati da fattori motivazionali diversi. I

clienti digitali sono sensibili al prezzo, valorizzano la maggiore disponibilità dei prodotti e la fiducia nelle relazioni online. Al contrario, i consumatori che preferiscono l'acquisto in negozio, più avversi ai rischi online, ritengono molto importante ispezionare fisicamente il prodotto prima dell'acquisto e valorizzano l'esperienza di shopping, inclusa l'interazione con il venditore. Sebbene le questioni attorno alla distribuzione online dei prodotti di moda non siano una novità come dimostrano altri studi (ad esempio, Ashworth et al., 2006; Murphy, 1998), l'internazionalizzazione attraverso i canali online e lo sviluppo internazionale online all'interno dell'industria della moda di lusso rimangono quasi totalmente inesplorati. Più precisamente, gli *scholars* si sono finora concentrati prevalentemente sulle strategie di esportazione tradizionale e sugli investimenti diretti all'estero, con particolare enfasi sui negozi fisici come canali di vendita del brand (Guercini et al., 2020). Ciononostante, l'interazione tra i canali online e il mercato del lusso ha sollevato interrogativi significativi. Pur crescendo l'attenzione da parte della comunità scientifica, permangono lacune che necessitano di ricerche specifiche che indaghino oltre le strategie tradizionali (Guercini & Runfola, 2014; Seo & Buchanan-Oliver, 2015). Le principali ragioni di queste lacune di ricerca possono essere trovate esaminando il concetto di lusso, intrinsecamente legato a nozioni di unicità ed esclusività. Queste qualità, come accennato in precedenza, si scontrano con la democratizzazione del commercio online, accessibile ad una platea ampia e diversificata, suscitando una naturale reticenza da parte delle aziende di lusso nell'adottare pienamente le dinamiche del commercio digitale. Okonkwo (2009) argomenta che il lusso, per la sua natura distintiva, non sembra compatibile con la massa accessibilità tipica del canale online. Questo è ulteriormente complicato dalla mancanza di interazione sensoriale diretta che i beni di lusso spesso richiedono, come l'esperienza visiva, olfattiva e tattile essenziale per la vendita di questi prodotti (Dennis, Fenech, Pantano, Gerlach & Merrilees, 2004). Okonkwo (2007) rileva inoltre che l'aspetto passionale, l'innovazione e l'unicità, che trovano la loro massima espressione e comprensione nell'ambito dell'esperienza di vendita al dettaglio fisica, risultano elusive online.

In tale contesto, la ricerca sottolinea come le strategie di marketing adottate dalle imprese di lusso si discostino significativamente dai principi del marketing convenzionale, seguendo logiche proprie e distinte (Kapferer & Bastien, 2017). Inoltre, il coinvolgimento dei *luxury brands* nel digitale è limitato dal rischio di contraffazione, in quanto la completa visibilità online delle collezioni può innescare la diffusione di imitazioni, pregiudicando l'immagine del marchio e la fiducia dei consumatori (Hennigs,

Wiedmann & Klarmann, 2012; Islam, Pitafi, Akhtar, & Xiaobei, 2021). Di conseguenza, la pervasività di Internet, è stata una delle ragioni per cui l'uso di questo mezzo è visto con scetticismo e diffidenza dalle aziende di lusso (Guercini et al. 2020; Seringhaus, 2005). Nonostante i rischi inerenti, recenti contributi in letteratura sottolineano l'importanza per i marchi di alta gamma di integrarsi nell'ecosistema digitale, adattando le proprie strategie in risposta alle dinamiche online (Guercini et al., 2020). Studi come quello di Kluge et al. (2013) mostrano che i consumatori apprezzano l'unicità e la qualità dei siti di lusso, sottolineando l'importanza di un'atmosfera digitale distintiva. In parallelo, Jin (2012) aggiunge che un'esperienza soddisfacente sui social media può influenzare positivamente la preferenza e l'acquisto del marchio online. La letteratura pertinente suggerisce quindi un cambio di paradigma nel modo in cui il lusso è percepito in relazione all'ambiente online. L'idea che l'esclusività del lusso fosse inconciliabile con la natura accessibile di Internet sta cedendo il passo a una nuova realtà. Nonostante ciò, il ruolo ed il processo di integrazione del commercio digitale nelle strategie di espansione internazionale delle aziende del lusso, come accennato in precedenza, non è stato pienamente decifrato.

Pertanto, il presente studio si propone di esaminare in modo approfondito alcuni aspetti chiave, quali le modalità di utilizzo del commercio digitale nel settore della moda di lusso, il suo utilizzo come leva di internazionalizzazione commerciale e l'emergere di un approccio omnicanale nell'attuale contesto della moda di lusso. L'approfondimento di queste aree tematiche, coerente con la linea di indagine che ha caratterizzato la presente rassegna bibliografica, contribuirà a delineare uno scenario più chiaro delle interazioni tra le strategie online e del retail tradizionale nell'industria della moda di lusso, indagando se tali strategie operino in collaborazione o in cannibalizzazione. Dalla complessità di questo contesto, emergerà un quadro per l'analisi delle dinamiche di nascita e sviluppo di nuovi marchi emergenti nel settore della moda di lusso, emblematici della trasformazione dei modelli di business tradizionali e della crescente adozione di strategie commerciali profondamente influenzate dalle tecnologie digitali.

### *2.1.2 Le modalità di utilizzo del commercio digitale nella moda di lusso*

Come accennato nelle considerazioni iniziali, la trasformazione digitale emerge come un catalizzatore fondamentale di cambiamento nel panorama aziendale attuale, influenzando settori trasversali attraverso l'introduzione di tecnologie innovative radicate nell'uso di

Internet. Unruh e Kiron (2017) descrivono la sua manifestazione come una riorganizzazione sistemica che attraversa economie, strutture istituzionali e il tessuto sociale, alimentata dalla digitalizzazione. Quest'ultima, inizialmente intesa come mera progressione tecnologica, ha assunto il ruolo di forza trasformativa capace di incidere su ogni tipo di entità organizzativa. Inoltre, nel contesto dell'Industria 4.0, l'integrazione dell'Internet delle Cose (IoT) nei processi industriali (Johnson et al., 2008) e l'analisi dei dati come fonte di vantaggio competitivo (Porter & Heppelmann, 2015) evidenziano come il confine tra il mondo fisico e quello digitale stia diventando sempre più labile. Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber e Schirgi (2019) sottolineano come, di fronte a questa rapida digitalizzazione, le imprese siano chiamate a ripensare strategie e modelli di business per sfruttare appieno le potenzialità del mondo digitale.

Questo impatto si rivela particolarmente rilevante nel settore del lusso, dove Heine e Berghaus (2014) hanno evidenziato la necessità di strategie di marketing innovative per affrontare sfide e cambiamenti radicali. La riformulazione dei processi aziendali, sia quelli che coinvolgono il cliente (*front-end*) sia quelli interni (*back-end*), diventa quindi essenziale (Richardson, 2005). In questo scenario, la letteratura accademica e recenti studi sul settore (ad esempio, Achille, Marchessou, & Remy, 2018) discutono l'“età del darwinismo digitale”, introducendo il concetto di "*Luxury 4.0*" per descrivere l'integrazione delle tecnologie digitali nel settore di lusso, allo scopo di soddisfare le aspettative dei consumatori moderni e migliorare la loro esperienza con i marchi di alta gamma. Nonostante la storica riluttanza dei marchi di lusso a vendere i loro prodotti online, la crescita dei millennial esperti di tecnologia come consumatori di lusso, il successo di mercati digitali come Net-A-Porter e Farfetch e il passaggio generale a un ambiente commerciale *omnichannel*, stanno guidando il mercato globale dei beni di lusso online<sup>16</sup>. La portata di questi cambiamenti è evidenziata dalla crescente quota delle vendite online di prodotti di alta gamma<sup>17</sup>, che come proiettato da Statista (2024), sono destinate a triplicare entro il 2025, raggiungendo circa il 26% del mercato globale del lusso. Parallelamente, un rapporto di McKinsey (2018) sottolinea l'emergere di un modello complessivo di Lusso 4.0, caratterizzato non solo dalla crescita del canale di vendita online, ma dalla digitalizzazione dell'interno percorso d'acquisto del consumatore nel settore del lusso. Oltre alla maggiore penetrazione del canale online per gli acquisti dei consumatori, il digitale influenza significativamente le modalità attraverso

---

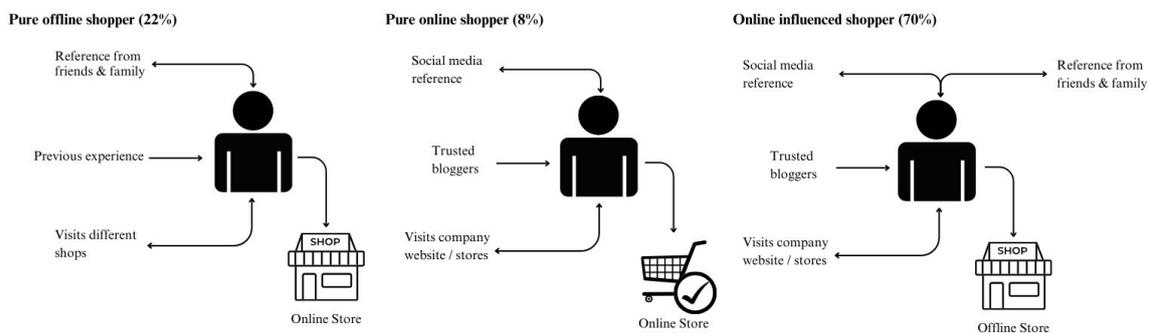
<sup>16</sup>A conferma di quanto esposto, Farfetch ha raccolto 885 milioni di dollari, raggiungendo una valutazione di 6,2 miliardi di dollari nel primo giorno di quotazione in borsa il 20 settembre 2018.

<sup>17</sup> I beni di lusso qui considerati comprendono abbigliamento, calzature e accessori in pelle, occhiali, orologi, gioielli e cosmetici.

cui gli acquirenti del lusso selezionano marchi e prodotti. McKinsey (2018) stima che quasi l'80% delle transazioni di lusso oggi influenzate dal digitale (Statista, 2024). Ciò sottolinea come il percorso d'acquisto si sviluppi attraverso una sinergia tra online e offline, riflettendo una varietà di interazioni digitali prima, durante e dopo l'acquisto in negozio. Particolarmente rilevante, è la riduzione degli acquirenti che operano esclusivamente offline, i quali rappresentano oggi solo il 22% del totale, dato che enfatizza l'importanza crescente delle esperienze di acquisto integrate.

Figura 4: Percorsi di acquisto dei consumatori nel settore del lusso

**70% of shoppers are driven by digital medium**  
Luxury online shopping



Fonte: figura adattata da Statista (2024)

Marchi come LVMH, Burberry, Chanel, Gucci e Fendi hanno risposto al cambiamento nel comportamento dei consumatori non solo lanciando piattaforme di e-commerce dedicate, ma anche intensificando la loro presenza sui social media<sup>18</sup> con contenuti di alta qualità. Emerge come la trasformazione digitale stia ridisegnando non solo il modo in cui i consumatori acquistano, ma anche il modo in cui i marchi del lusso si impegnano con i loro clienti. Dall'offerta di pacchetti regalo personalizzati e di accesso a eventi VIP, all'uso innovativo del commercio conversazionale, i *luxury brand* stanno coltivando le loro relazioni rafforzando il legame con i consumatori ad alto potere d'acquisto, sfruttando una gamma diversificata di *touch-point* digitali (Batat, 2019). La dinamica delle vendite online si arricchisce con l'impiego di soluzioni tecnologicamente avanzate quali *chatbot* con intelligenza artificiale e camerini virtuali, elementi che stanno definendo una nuova esperienza di acquisto per il cliente (Okonkwo, 2009).

<sup>18</sup> Ad esempio, secondo quanto riportato da Statista (2024), dopo un calo del 6% nelle vendite online nel 2016, Mark Langer, CEO di Hugo Boss, ha riconosciuto che la diminuzione era principalmente attribuibile alla scarsa attenzione del marchio verso i social media.

Quanto discusso sulla trasformazione digitale nel lusso, che riconfigura le modalità di acquisto e l'interazione tra marchi e consumatori, trova una conferma specifica nel contesto della moda di lusso online. Le evidenze fornite da una serie di studi dedicati (Guercini, Milanese, Mir-Bernal, Runfola, 2020; Guercini, Mir Bernal, Prentice, 2018; Rathore, 2021; Noris, Nobile, Kalbaska, Cantoni, 2021) sottolineano come la digitalizzazione stia modellando in modo significativo le preferenze e le decisioni di acquisto dei consumatori nei confronti dei prodotti di moda di alta gamma. In tale contesto, gli *scholars* evidenziano come le piattaforme digitali stiamo modellando le dinamiche di vendita. Analogamente, saggi correlati (ad esempio, Dauriz, Remi, Sandri, 2014) confermano che le vendite nel settore dei beni di lusso sono significativamente influenzate da tali piattaforme. I consumatori si avvalgono così di un'ampia gamma di punti di contatto interattivi, dal consultare i social media per consigli dai pari, all'affidarsi a influencer e blogger di fiducia, prima di effettuare un acquisto sia online che in negozio (Liu, Perry, Gadzinski, 2019). La digitalizzazione, spinta da avanzamenti tecnologici e mutamenti socioculturali, emerge come fulcro, non solo per l'incremento delle vendite online, ma anche per l'espansione globale delle imprese di moda (Pezderka & Sinkovics 2011). Mentre le esperienze uniche offerte dai negozi fisici rimangono cruciali per il consolidamento dei brand (Blázquez, 2014), il commercio digitale si sta affermando come un canale strategico per superare barriere geografiche e informative, promuovendo l'espansione internazionale.

In questo scenario di trasformazione, emergono nuovi modelli di business online che pongono il commercio digitale e l'espansione internazionale come elementi chiave della strategia aziendale (Guercini e Milanese 2017; Mir-Bernal et al. 2018). Le tecnologie digitali in rapida evoluzione, insieme alle innovative tecniche di marketing digitale, come si è visto dai dati sopra riportati, stanno riscrivendo il paradigma delle interazioni tra i marchi di lusso e i loro clienti, migliorando la consapevolezza del brand e arricchendo le relazioni con i consumatori. Un'innovazione notevole in questo ambito è il concetto di "*luxury-as-a-service*", che vede protagonisti come Rent the Runway e Opulent Box offrire modelli di abbonamento e noleggio, consentendo accessi temporanei a beni di lusso e fornendo alle aziende entrate ricorrenti e insight sui consumatori. Per di più, l'adozione del commercio digitale nella vendita al dettaglio della moda lusso dimostra un cambiamento strategico dall'esperienza di acquisto tattile e personalizzata della vendita

al dettaglio tradizionale a un approccio più inclusivo e tecnologico<sup>19</sup>, che democratizza il lusso per un pubblico più ampio, pur mantenendo il fascino dell'esclusività. Parallelamente, i social media giocano un ruolo sempre più preponderante nel marketing digitale, facilitando l'interazione diretta con i consumatori (Wang e Kim, 2017) e generando vasti insiemi di dati analizzabili al fine di ottenere importanti informazioni per l'industria della moda (Acharya, Singh, Pereira, Singh, 2018). L'ausilio di strumenti come l'intelligenza artificiale e la realtà aumentata ha poi trasformato il *social commerce*<sup>20</sup> in una nuova frontiera per il settore, offrendo un'esperienza di shopping più personalizzata e diretta (Huang e Benyoucef, 2013). Le aziende del *fashion luxury* si avvalgono di queste piattaforme non solo per consolidare il loro marchio e la reputazione digitale, ma anche per interagire con consumatori, blogger e influencer, che diventano partner strategici fondamentali per attrarre l'attenzione del pubblico (Jin, 2012; SanMiguel e Sádaba, 2018). Inoltre, la crescente rilevanza dei contenuti generati dagli utenti sui social media offre una nuova lente attraverso cui analizzare il mercato, utilizzando tanto tecniche quantitative, come il *text-mining*<sup>21</sup>, quanto approcci qualitativi che favoriscono un ascolto attento e interazioni dirette (Crawford Camiciottoli, Ranfagni, & Guercini, 2014). Pertanto, alla luce di quanto rilevato nella precedente letteratura, si osserva un cambiamento significativo nell'atteggiamento dei marchi di lusso verso la vendita online. Il tradizionale compromesso tra lusso e una presenza su Internet sembra essere stato superato. L'adozione di un approccio commerciale multicanale, come risulta evidente, sta plasmando le dinamiche del mercato globale dei beni di lusso (Statista, 2024). In questo contesto, Dahlhoff (2023) osserva che i mercati online non solo espandono la portata internazionale dei marchi, agevolando una rapida crescita delle loro operazioni online, ma offrono anche una conoscenza approfondita nel trasportare l'esperienza del lusso dal contesto fisico a quello digitale, replicando la qualità e l'esclusività degli acquisti di lusso nell'ambiente online.

---

<sup>19</sup> I brand di lusso stanno sfruttando gli strumenti di commercio conversazionale, facilitando la comunicazione diretta tra assistenti alle vendite e clienti tramite piattaforme come WhatsApp e Facebook Messenger.

<sup>20</sup> Il *Social commerce* è la possibilità che ha un utente di acquistare prodotti e servizi attraverso i social media e allo stesso tempo condividere con gli altri utenti la sua esperienza.

<sup>21</sup> Il *text mining* è il processo di trasformazione di testo non strutturato in un formato strutturato per identificare modelli significativi e nuovi insight. Applicando avanzate tecniche analitiche, e altri algoritmi di deep learning, le aziende sono in grado di esplorare e rilevare relazioni nascoste all'interno dei propri dati non strutturati.

### 2.1.3 *Commercio digitale per l'internazionalizzazione nel settore della moda di lusso*

Nell'ultimo decennio, l'ascesa del commercio digitale ha segnato una svolta decisiva per il settore del retail a livello mondiale. La penetrazione di Internet e la sua integrazione nella vita quotidiana hanno radicalmente trasformato i meccanismi di acquisto e vendita, inaugurando un'epoca in cui le transazioni online diventano sempre più la norma. Questo cambiamento, argomentato nel paragrafo precedente, è stato accelerato dalla crescente digitalizzazione, che ha reso i consumatori globali sempre più inclini a sfruttare le opportunità offerte dal web per soddisfare le proprie necessità di acquisto. Le previsioni di Statista (2024) suggeriscono che le vendite online globali potrebbero superare i 5,7 trilioni di dollari entro il 2024, con aspettative di una crescita continua nel prossimo futuro. Tuttavia, l'adozione del commercio digitale mostra variazioni significative tra i diversi settori industriali (Bodorick et al., 2002). Il settore della moda, in particolare, si distingue per il suo processo di internazionalizzazione nel contesto retail. Emerge come uno dei settori più dinamici, con l'abbigliamento che rappresenta la categoria di prodotti più frequentemente acquistata online da consumatori internazionali (Jin & Cedrola, 2016).

Ulteriori analisi di mercato relative al commercio digitale nel settore della moda prevedono che il fatturato derivante dalla vendita di abbigliamento e accessori acquistati online raggiungerà 566,2 miliardi di euro entro il 2027, sottolineando la sua posizione preminente nel mercato (Statista, 2024). Questo trend in costante crescita mette in luce, e conferma, uno spostamento significativo dei consumatori verso l'acquisto online in tale settore, sottolineando l'importanza della trasformazione digitale precedentemente esaminata. Il commercio digitale si è dimostrato uno strumento efficace non solo per i rivenditori o marchi di moda *fast fashion*, ma anche per il settore della moda di lusso (ad esempio Kim, 2019). L'ingresso di questi brand nei mercati internazionali attraverso questo strumento è stato graduale, con una parte ancora riluttante a questa transizione (Mir-Bernal et al., 2018). Nonostante ciò, alcune ricerche precedenti (ad esempio Runfola e Guercini, 2013; Guercini e Milanese, 2017) indicano ancora le iniziative di esportazione e gli investimenti diretti all'estero in negozi *brick-and-mortar* come le strategie più efficaci quando si tratta di sviluppare o internazionalizzare un'impresa di moda di lusso. Tuttavia, uno studio più recente di Guercini et al. (2020) sottolinea l'importanza crescente di una strategia *omnichannel*, in quanto l'integrazione dei canali offline e online sta diventando essenziale per i marchi di lusso, spinta dalle tendenze di mercato piuttosto che

dalle decisioni aziendali. Questo cambiamento nel panorama della moda di lusso online rappresenta una notevole deviazione dalle concezioni iniziali che escludevano il digitale dalle strategie dei brand di lusso (Kapferer, 2014).

L'incremento costante del fatturato online nel settore del *fashion luxury* conferma un'inversione di tendenza rispetto alle aspettative precedenti. Se nel 2018 le vendite online rappresentavano solo il 12,1% del totale, tale cifra è aumentata al 17% nel 2024, con proiezioni che indicano un ulteriore aumento fino al 20% entro il 2027. Questo cambiamento, come accennato precedentemente, si accompagna a una variazione nel comportamento d'acquisto dei consumatori, in particolare riguardo ai dispositivi utilizzati per gli acquisti online: la preferenza per il desktop è diminuita, passando dal 54,9% nel 2018 al 39,9% previsto per il 2027, a favore di un aumento dello shopping tramite dispositivi mobili, che si prevede supererà il 60% nello stesso anno (Statista Market Insights, 2023). Parallelamente, è stato osservato che i consumatori nel settore dell'abbigliamento, delle calzature e degli accessori di alta fascia tendono a spendere somme notevolmente superiori rispetto ad altri segmenti del commercio digitale. Tuttavia, si rileva che molti siti web di moda tendono a svolgere un ruolo principalmente informativo piuttosto che transazionale, circostanza che potrebbe limitare le potenzialità di profitto (Marciniak e Bruce, 2004). Al di là di questa constatazione, il commercio digitale transfrontaliero si presenta come un'eccezionale occasione per i marchi di moda internazionali alla ricerca di nuove fonti di entrate (Guercini e Runfola, 2015). Tale fenomeno non solo fornisce accesso a mercati globali con un minor impegno finanziario, ma può altresì portare a profitti maggiori rispetto a quelli ottenuti sui mercati nazionali (Jin e Cedrola, 2016). La sua adozione permette alle aziende del settore moda di ampliare la propria base clienti, espandere la portata del marchio, accrescere la visibilità online e potenziare le vendite internazionali (Ashworth et al., 2006), così come di rafforzare la fedeltà dei clienti e acquisire dati dettagliati sul consumatore (Nauwelaerts e Chakri, 2016). Più nello specifico, Mir Bernal, Guercini e Sadaba (2017) hanno condotto un'analisi sull'effetto del commercio digitale nell'internazionalizzazione dei rivenditori multimarca nel settore della moda di lusso. La loro ricerca si è concentrata su tre aspetti chiave: l'effettiva crescita delle vendite internazionali post-apertura dei negozi online, le strategie di comunicazione ottimali da adottare e l'obiettivo dei rivenditori nell'avviare la vendita online, ossia se fosse per soddisfare la domanda domestica o per attrarre clientela internazionale. Dai risultati emerge che per quanto riguarda la vendita al dettaglio di moda di lusso online, le aziende che stabiliscono una presenza nel commercio sembrano farlo

per due motivi distinti: alcune sono più orientate all'internazionalizzazione, mentre altre si rivolgono ai loro mercati nazionali. Si è notato, inoltre, che le vendite internazionali tendono ad aumentare quando i negozi multimarca collaborano con partner dotati delle competenze adeguate a penetrare i mercati esteri, come i *marketplace*<sup>22</sup> di rilevanza internazionale (Statista, 2024). Questa sinergia si rivela vantaggiosa non solo per i rivenditori di dimensioni minori, ma anche per quelli più affermati che cercano di espandersi su scala globale. Inoltre, l'uso di Internet per le vendite si allinea con le tendenze globali (Sinkovics et al., 2013), consentendo di adattarsi allo stile di vita contemporaneo dei consumatori e di facilitare una comunicazione globale (Guercini e Runfola, 2015). I negozi online che mirano a un pubblico internazionale sia che si tratti di punti vendita monomarca o multimarca, e piattaforme digitali *multisided*, emergono come particolarmente invitanti e in sintonia con le correnti evoluzioni del mercato.

Come accennato, la letteratura relativa all'internazionalizzazione online nel settore della moda di lusso è ancora in una fase embrionale. Nonostante ciò, per il presente elaborato risulta rilevante discutere l'analisi condotta da Shneor e Flåten (2008), la quale si inserisce in modo complementare rispetto ai risultati sino ad ora discussi, esplorando il processo di internazionalizzazione abilitato da Internet per le aziende. Basandosi sul modello di Upsala<sup>23</sup> adattato alle dinamiche del commercio digitale, lo studio categorizza le aziende in due differenti gruppi: (1) le imprese esclusivamente online ("*pure click*") che utilizzano esclusivamente Internet come canale di servizio e (2) le imprese abilitate a Internet ("*click & mortar*") che integrano la piattaforma online con i canali di servizio tradizionali. Il lavoro di Shneor e Flåten (2008) individua poi quattro modalità strategiche fondamentali per operare sui mercati online: la presenza sul web, le alleanze con agenti e distributori online, il negozio globale e il negozio specifico per il mercato online. Esse corrispondono alle diverse funzioni<sup>24</sup> che Internet può svolgere nel processo di internazionalizzazione online, e alle modalità di servizio, diretto o indiretto, offerto. La ricerca propone, inoltre, una sequenza di fasi per l'internazionalizzazione online: da un

---

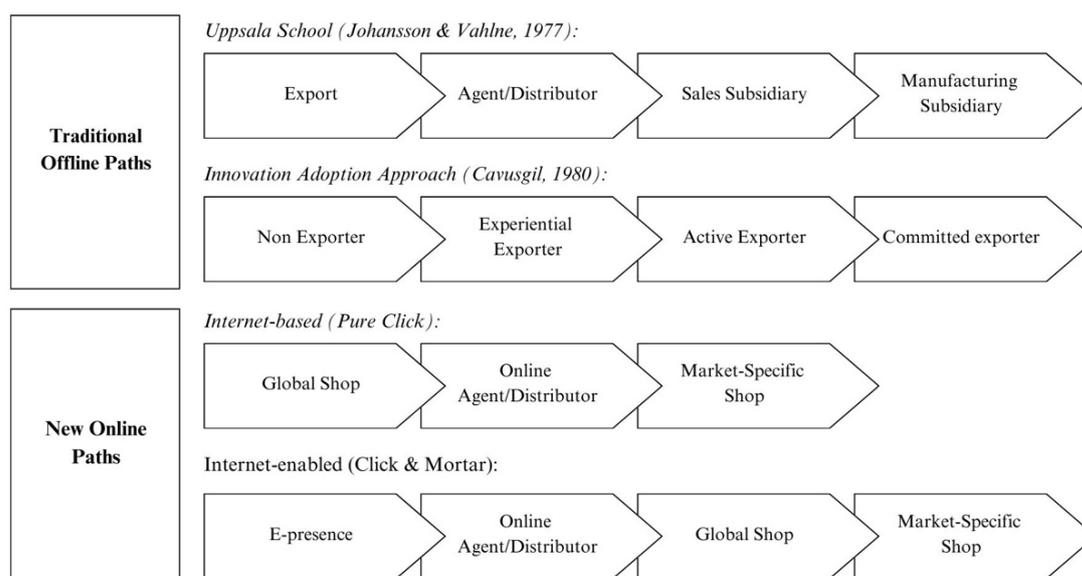
<sup>22</sup> Per raggiungere una rapida espansione online, i marchi di lusso si alleano con i *marketplace*. Con l'aumento della loro presenza online, le case di moda di lusso stanno riconoscendo la mancanza di competenze digitali necessarie per replicare online l'esperienza esclusiva, tipica dei loro negozi fisici, a cui i consumatori di lusso sono abituati. Per questo motivo, marchi come Louis Vuitton, Gucci e Chanel hanno iniziato a collaborare con portali multi-brand specializzati come Farfetch, Yoox Net-A-Porter e MatchesFashion. Dahlhoff (2023) sottolinea come questi marketplace non solo offrano una vasta portata globale, facilitando così l'espansione online dei marchi, ma dispongano anche dell'expertise necessaria per traslatore l'esperienza di acquisto lussuosa del negozio fisico nell'ambiente digitale.

<sup>23</sup> Il modello di Upsala è stato sviluppato per la prima volta nel 1977 e successivamente rivisto e integrato da diverse prospettive per offrire una spiegazione dinamica e basata sul processo di internazionalizzazione. Questa teoria viene solitamente utilizzata per spiegare l'internazionalizzazione delle imprese come un processo di impegno graduale nei mercati esteri (Johanson & Vahlne, 1977; Vahlne & Johanson, 2017).

<sup>24</sup> Gli autori introducono due principali dimensioni funzionali: la differenziazione tra la presenza sul web, che indica l'utilizzo di un sito web con funzioni informative e comunicative; e i "negozi online" che prevedono l'utilizzo di Internet per facilitare transazioni dirette e gestire la distribuzione dei prodotti.

lato, le aziende *digital-native* tendono a seguire un percorso che parte da un negozio globale e si muove verso agenti online o distributori, per poi specializzarsi con negozi online dedicati a mercati specifici. Dall'altro, le aziende che integrano il commercio digitale nelle loro strategie tradizionali si orientano dapprima verso un'ampia presenza online per poi adottare tattiche parallele a quelle delle controparti *digital-native*, passando da una funzione informativa e promozionale a una più transazionale (cfr., Figura 5).

Figura 5: Percorsi di internazionalizzazione tradizionali e online



Fonte: figura adattata da Shneor e Flåten (2008)

In entrambi i casi i percorsi proposti si basano su una progressione progressiva, in cui ciascuna fase si estende e incorpora le precedenti. Ricerche più recenti, restringono l'analisi delle strategie di internazionalizzazione online al campo della moda di lusso.

Gli *scholars* mostrano che l'adozione del commercio digitale in tale settore varia significativamente, differenziando le imprese per il loro orientamento verso l'internazionalizzazione o il focus sul mercato domestico (Guercini & Runfola, 2015). Con particolare riferimento ai rivenditori multimarca di lusso, la ricerca indica che le strategie di commercio digitale influenzano i livelli di internazionalizzazione. Emergono complessità nella gestione dell'internazionalizzazione attraverso il commercio digitale, che comporta sfide tecniche, normative e culturali significative. Queste considerazioni rafforzano quanto emerso dagli studi precedentemente riportati riguardo alle sfide associate all'espansione commerciale internazionale attraverso piattaforme digitali. Concludendo, lo studio di Guercini et al. (2015) chiarisce che le differenze tra le imprese che operano nell'ambito della moda di lusso non sono determinate esclusivamente dalla

portata internazionale, ma anche dalla metodologia di internazionalizzazione adottata, dalle azioni intraprese e dal grado di integrazione delle loro operazioni online e offline.

#### 2.1.4 *Internazionalizzazione e omnicanalità nella nuova era della moda di lusso*

L'internazionalizzazione e l'adozione dell'orientamento omnicanale stanno riscuotendo crescente interesse nel panorama accademico recente, con studi che enfatizzano la rilevanza di queste strategie nel contesto aziendale moderno (Verhoef, Kannan, Inman, 2015). La tendenza attuale, emersa dall'analisi della letteratura esistente, vede i brand di moda di lusso integrare sempre più i canali digitali ai canali fisici, riconoscendo il valore aggiunto di una presenza online strategica e sinergica. Le previsioni pregresse, inoltre, avevano già anticipato un ampliamento dell'integrazione tra il commercio fisico e quello online (Sharp, 1998), una prospettiva che si proietta verso una crescita continua. Il concetto di omnicanalità, definito come l'integrazione perfetta tra i vari canali per garantire ai clienti un'esperienza di servizio coerente (Hossain, Akter Kattiyapornpong, Dwivedi, 2020) è diventato fondamentale nella gestione multicanale per le aziende.

Il settore dell'*omnichannel retail* ha profondamente trasformato e rivoluzionato le pratiche di vendita al dettaglio di lusso, confermando quanto emerso nei paragrafi precedenti, con un cambio nelle preferenze dei consumatori verso il digitale, spingendo i rivenditori a fondere le esperienze fisiche con quelle online. In tale scenario, il paradigma "*phygital*" emerge come un'evoluzione significativa nell'ambito del retail di lusso omnicanale, combinando elementi fisici e digitali per creare un'esperienza cliente unica, distintiva e duratura (Banik, 2021). Klaus (2021) amplia questa visione, considerando il *phygital* non solo un approccio omnicanale che abbraccia il commercio digitale, ma un modello olistico che include branding, marketing, promozione, pubblicità, innovazione e pricing. Questo approccio non offre solo vantaggi monetari, ma arricchisce anche il cliente con benefici simbolici, sociali e legati all'identità, offrendo così un'esperienza di lusso digitale completa, in grado di rispondere ai bisogni, desideri e aspirazioni dei consumatori contemporanei. L'ecosistema digitale si estende oltre il semplice sito aziendale, incorporando piattaforme di e-commerce, app mobili, campagne di pubblicità digitale e social network. Uno studio condotto da Jin (2012) evidenzia come l'interazione dei consumatori con i social media di un brand di lusso possa influenzare positivamente sia la percezione del marchio sia l'acquisto online. Questi dati confermano che la presenza

online è ora considerata un vantaggio competitivo indispensabile. Alcuni fattori possono essere avanzati per giustificare questo ragionamento. La mutata percezione del lusso online è corroborata dai cambiamenti nei comportamenti dei consumatori, tra cui il desiderio di una doppia esperienza di shopping, sia fisica che digitale, spinta dall'avanzamento delle tecnologie e dalle nuove pratiche di merchandising visivo online adottate dai marchi di lusso (Okonkwo, 2009). In questo contesto, Lynch e Barnes (2020) sottolineano che, dato il coinvolgimento elevato dei consumatori con i marchi di lusso, il processo decisionale che conduce all'acquisto diventa cruciale. Componenti come l'engagement del cliente, il rischio percepito e la coerenza del marchio contribuiscono significativamente all'esperienza omnicanale, richiedendo che i marchi di lusso si distinguano offrendo servizi eccezionali in grado di facilitare il percorso d'acquisto del consumatore attraverso i diversi canali. Inoltre, la crescente domanda online da parte dei consumatori più giovani e dei nuovi mercati sottolinea una spinta verso l'adozione di canali digitali (Dauriz et al., 2014). Il sito web di un'azienda, così come i canali online utilizzati, sono diventati elementi centrali nell'era attuale, dove l'adozione di una strategia omnicanale assume un'importanza crescente per le imprese del settore del lusso (Kent et al., 2016). Queste aziende cercano di potenziare l'interazione tra i diversi canali, mirando a una gestione *omnichannel* che ottimizzi l'esperienza del cliente (Verhoef et al., 2015; Juaneda-Ayensa et al., 2016). L'obiettivo è incrementare le vendite attraverso un approccio *cross-channel*, sfruttando Internet per acquisire comprensioni dettagliate sul comportamento dei consumatori. Tuttavia, l'efficacia di Internet nel raggiungere i mercati internazionali può variare a seconda dei contesti locali a causa di restrizioni normative (Zaheer e Manrakhan, 2001; Guercini, 2003; Guercini e Runfola, 2015) e sfide logistiche legate alla distanza geografica (Overby e Min, 2001).

La letteratura accademica mette in luce come le strategie omnicanale non siano ancora completamente sfruttate e sottolinea la sfida per i brand nel fornire un'esperienza ottimale che integri canali fisici e online. Lo studio di Guercini, Runfola e Ranfagni (2020) offre una chiave di lettura significativa all'evoluzione delle strategie *omnichannel*, evidenziando l'importanza di un'integrazione sinergica tra i canali online e offline. Indagando le modalità con cui i marchi di lusso navigano il contesto digitale, l'analisi evidenzia i principali fattori che influenzano il successo di questo approccio nei mercati internazionali. In particolare, emerge che la presenza online dei brand di lusso è più evidente nei mercati sviluppati rispetto a quelli emergenti, suggerendo una diversa adozione delle pratiche *omnichannel* in base alla maturità del mercato di riferimento.

Infine, si nota che l'integrazione tra canali fisici e online è stata principalmente realizzata attraverso l'offerta di servizi logistici, mentre l'impatto degli strumenti tecnologici sull'integrazione è risultato essere limitato. Questo lavoro fornisce un collegamento critico tra teoria e pratica nell'ambito delle aziende di lusso, suggerendo che una strategia ibrida, che combini in modo sinergico attività online e offline, possa costituire un vantaggio competitivo per i brand di lusso nel processo di internazionalizzazione.

Gli studi sin qui esaminati ribaltano la percezione tradizionale dei canali online e offline come entità distinte, mostrando come i consumatori moderni li percepiscano piuttosto come elementi di un unico ecosistema integrato di acquisto. Nonostante la costante crescita delle vendite online nel settore della moda di alta gamma, recenti analisi di mercato rivelano che la maggior parte delle transazioni di lusso avviene ancora attraverso i canali fisici (Statista, 2024). Questo indica che, mentre il mercato globale dei beni di lusso si orienta progressivamente verso il digitale, la componente fisica del retail mantiene un ruolo cruciale. Infatti, molti marchi nativi digitali stanno espandendo le loro operazioni aprendo negozi fisici, al fine di migliorare il contatto diretto con i clienti, incrementare il traffico online, rafforzare la legittimità del marchio e il coinvolgimento della comunità locale (Statista, 2024). Questo fenomeno sottolinea che, benché i canali digitali e fisici possano sembrare in conflitto, esiste una tendenza sempre più marcata verso una loro integrazione complementare. In questo contesto, le parole di Doug Stephens, fondatore e presidente di *Retail Prophet*, durante un vertice del settore, catturano l'essenza di questo nuovo paradigma: *"Al di là del semplice consumo, ci recheremo in questi spazi per l'intrattenimento, l'istruzione, la connessione e la comunità. Questo non significa che non ci saranno prodotti in vendita in questi spazi fisici, ma solo che l'accento non sarà posto sulle vendite, ma piuttosto sulla catalizzazione di una relazione con il consumatore che trascende il negozio"*.

## **2.2 Contesto di indagine: i brand emergenti nel settore italiano della moda di lusso**

Dal 2012 in poi, il mercato italiano del lusso ha registrato una crescita esponenziale. Nello specifico, nel 2023 ha raggiunto 14,44 miliardi di euro di fatturato (Statista, 2024). Una componente chiave di questo successo è rappresentata dalle vendite nel settore della moda di lusso, che costituiscono circa il 49% di tale importo (Statista, 2024). Inoltre, ulteriori approfondimenti stimano un tasso di crescita annuo del 2,45% (CAGR 2024-2028),

evidenziando che il mercato è destinato ad espandersi costantemente. In questo scenario dinamico, esaminare le strategie di successo dei nuovi brand emergenti può offrire intuizioni interessanti per gli operatori di mercato.

In assenza di una definizione consolidata nella letteratura accademica relativa al concetto di “brand emergente” nel settore della moda di lusso, il presente studio identifica una serie di criteri specifici per esaminare questo fenomeno nel contesto italiano. Ai fini di questa ricerca, la definizione di “brand emergente” fa riferimento a nuovi attori nel settore della moda di lusso che operano in modo indipendente dai grandi conglomerati, citiamo ad esempio il gruppo LVMH o il gruppo Kering. Concentrando la nostra attenzione sul mercato italiano, ulteriori parametri che definiscono il fenomeno specifico analizzato sono stati stabiliti da importanti premi istituiti per i marchi emergenti del Made in Italy, quali “Who is on Next” e “Camera Moda Fashion Trust”. In particolare, quest’ultimo è il progetto della Camera Nazionale della Moda Italiana<sup>25</sup> (CNMI) per sostenere i brand emergenti, nello specifico “*giovani etichette indipendenti del Made in Italy*”. Conseguentemente, l’accesso e la consultazione del protocollo di partecipazione, condiviso in via eccezionale dalla CNMI, si ritiene un criterio determinante per validare la definizione di “brand emergente” nel contesto del presente studio. La rilevanza di questi brand nell’attuale scenario commerciale verrà maggiormente approfondita nel paragrafo successivo, relativo alla selezione del campione di analisi.

La letteratura accademica analizzata nei capitoli precedenti delinea uno scenario commerciale - relativo al settore della moda di lusso - caratterizzato da una progressiva adozione del commercio digitale<sup>26</sup>. Il tradizionale scetticismo della moda di alta gamma, e la sua resilienza nell’adottare il fenomeno in analisi, al fine di non erodere la sua esclusività, può definirsi superato. In questo contesto di trasformazione e adattamento dei marchi di alta gamma ai cambiamenti imposti dalla digitalizzazione, l’attenzione degli *scholars* è stata catturata prevalentemente dalla possibilità di studiare la relazione tra la progressiva digitalizzazione e l’orientamento strategico di un’impresa, tra cui quello inerente all’internazionalizzazione commerciale. Tuttavia, nonostante l’ampia letteratura su tali tematiche, la ricerca ha spesso trascurato come il commercio digitale possa agire non solo come strumento di efficienza o riduzione dei costi, ma come elemento centrale,

---

<sup>25</sup> CNMI è un’associazione senza scopo di lucro la cui finalità è quella di rappresentare, promuovere e valorizzare in Italia e nel mondo i più alti valori della moda italiana attraverso la disciplina, la tutela, lo sviluppo, il coordinamento e la promozione sia in Italia sia all’estero dell’immagine, dello stile e della cultura correlati alla moda italiana, sia femminile che maschile.

<sup>26</sup> Sulla base della letteratura analizzata e, per gli scopi di questa analisi, il commercio digitale si identifica con l’adozione di molteplici canali digitali. Questi ultimi comprendono le piattaforme e le tecnologie impiegate dalle aziende per connettersi con il loro pubblico nel contesto digitale.

determinante al successo e all'espansione internazionale dei brand. Inoltre, sebbene le questioni relative allo sviluppo e alla digitalizzazione nel settore della moda siano ampiamente studiate (Guercini et al., 2015; Fernie Grant, 2015; Langley e Rieple, 202), l'internazionalizzazione attraverso i canali digitali all'interno di tale settore rimangono ancora inesplorati. Per di più, la letteratura accademica relativa ai brand emergenti è ancora in fase embrionale (Min e Wilson, 2019). Con il presente studio si ritiene che proprio attraverso il focus su questa nuova generazione di designers si possa offrire una prospettiva interessante in merito alla crescente adozione dei canali digitali nella moda di lusso. Pertanto, indagando come il commercio digitale supporti il successo e l'espansione internazionale di tali brand, si intende colmare parzialmente il gap individuato nella letteratura esistente e avanzare nella conoscenza delle dinamiche di internazionalizzazione commerciale nel settore della moda di lusso.

### **Analisi e Descrizione dei risultati**

#### **3.1 Il campione di analisi**

Il presente studio empirico analizza dieci brand emergenti italiani operanti nel settore della moda di lusso, noti sia nei mercati nazionali che internazionali. Come raccomandato negli studi qualitativi, l'approccio metodologico adottato per la selezione è stato quello di un campionamento mirato (Poulis & Plakoyiannaki, 2013), finalizzato a garantire che i soggetti analizzati siano significativi per gli obiettivi specifici di questo studio. Pertanto, il campione è stato costruito utilizzando un campionamento di convenienza, basato sulle partecipazioni alle ultime quattro edizioni della Milano Fashion Week<sup>27</sup> (MFW), e seguendo determinati criteri di selezione. Nello specifico, è stata consultata la documentazione ufficiale che descrive le linee guida per la partecipazione dei marchi alla MFW e al "Camera Moda Fashion Trust". Questi documenti, condivisi in via eccezionale dalla Camera Nazionale della Moda Italiana (CNMI), includono regolamenti generali e il protocollo di selezione dettagliato per la partecipazione ai rispettivi concorsi. Le direttive fornite hanno consentito una maggiore validazione dei parametri alla base della selezione del campione, tra cui: "la qualità di associato del Nuovo richiedente<sup>28</sup>, la fama, la celebrità e il prestigio, l'internazionalità, la circostanza [...] che si tratti di un giovane stilista di provato talento, la circostanza che la collezione [...] sia in linea con quelle presenti già presenti nel calendario". Altri principi cardine che hanno guidato la presente selezione sono relativi alla partecipazione al "Camera Moda Fashion Trust", il progetto della CNMI per sostenere i brand emergenti del Made in Italy.

Inoltre, la selezione dei marchi ha implicato l'adozione di un duplice approccio metodologico: eterogeneo e omogeneo. L'approccio eterogeneo, mediante la selezione di brand con caratteristiche diversificate, è volto a garantire risultati generalizzabili. Contemporaneamente, l'approccio omogeneo, focalizzandosi su brand con caratteristiche simili, consentirà di attribuire le differenze nei risultati più direttamente alle variabili

---

<sup>27</sup> La settimana della moda di Milano o Milano Fashion Week (MFW), tenuta due volte all'anno nell'omonima città, è stata istituita nel 1958 e fa parte delle "Big Four", ovvero dei quattro eventi della durata di una settimana relativi al mondo della moda, ritenuti di particolare rilievo in quanto svolti nelle capitali mondiali del settore. La settimana della moda di Milano viene indetta dalla Camera Nazionale della Moda Italia (CNMI) che, come anticipato, è un'organizzazione senza scopo di lucro che disciplina, coordina e promuove lo sviluppo della moda italiana. L'evento con le sfilate primavera/estate si tiene a settembre/ottobre di ogni anno mentre l'evento con le sfilate autunno/inverno si tiene a febbraio/marzo di ogni anno.

<sup>28</sup> Nuovo Richiedente: qualsiasi soggetto, Collettivo o parte di un Collettivo che presenti per la prima volta domanda di inserimento nel Calendario.

sperimentali, piuttosto che alle differenze tra i marchi. Conformemente ai criteri di selezione stabili e alle partecipazioni annunciate nelle precedenti edizioni della MFW e “Camera Moda Fashion Trust” si è ottenuto un campione di dieci brand emergenti del settore della moda di lusso italiano. Fondati nell’ultimo decennio, questi marchi sono nati in un’era digitalmente avanzata e hanno integrato le piattaforme digitali sin dalla loro fondazione<sup>29</sup>. Anche etichettati come “designer indipendenti” nei numerosi articoli e report di settore, si caratterizzano per piccoli team, che detengono il pieno controllo creativo e gestionale, evidenziando una visione creativa distintiva e un approccio personale all’innovazione nella moda (Vogue Italia, 2024). La *Tabella 3* riporta il profilo aziendale dei brand selezionati, identificati attraverso denominazioni generiche per garantire l’anonimato. Questa scelta metodologica, necessaria per rispettare le richieste dei partecipanti durante la raccolta dati, è approfondita nel paragrafo successivo.

*Tabella 3: Profilo aziendale del campione di analisi*

<i>Nome del brand</i>	<i>Paese di origine</i>	<i>Anno di fondazione</i>	<i>N° di dipendenti</i>	<i>Categorie di prodotti</i>	<i>Inizio delle esportazioni</i>
Brand ALPHA	Italia	2020	5	Abbigliamento di lusso	2021
Brand BETA	Italia	2019	7	Abbigliamento di lusso	2021
Brand GAMMA	Italia	2019	10	Abbigliamento di lusso	2020
Brand DELTA	Italia	2016	8	Abbigliamento di lusso	2016
Brand EPSILON	Italia	2016	7	Abbigliamento di lusso	2017
Brand ZETA	Italia	2022	9	Abbigliamento di lusso	2022
Brand ETA	Italia	2020	5	Abbigliamento di lusso	2021
Brand THETA	Italia	2020	5	Abbigliamento di lusso	2021
Brand IOTA	Italia	2016	6	Abbigliamento di lusso	2021
Brand KAPPA	Italia	2017	4	Abbigliamento di lusso	2018

Fonte: elaborazione dello studente

Questi marchi variano non solo in termini di anno di fondazione, che va dal 2016 al 2022, ma anche per quanto riguarda il numero di mercati di esportazione e quali di essi sono i

<sup>29</sup> Il lasso temporale degli ultimi dieci anni si configura come l’epoca in esame, rappresentativo di una fase definita da significativi mutamenti nelle pratiche di vendita al dettaglio, come evidenziato dalla ricerca accademica presentata nei capitoli precedenti.

più importanti per loro stessi. Nonostante la diversità del numero di mercati serviti, evidenziata nella tabella sottostante, questi marchi condividono caratteristiche fondamentali, quali l'elevata qualità del processo produttivo, tipico del *Made in Italy*, dimensioni aziendali gestibili e l'esperienza relativamente breve sia sul mercato italiano che estero. La *Tabella 4*, che illustra le operazioni di esportazione e le dinamiche delle vendite online di ciascun brand, delinea ulteriormente le variabili considerate per la selezione del campione, impostando così un chiaro contesto per l'indagine che segue.

*Tabella 4: Panoramica delle esportazioni e vendite online dei brand*

Nome del brand	N° Mercati di esportazione	Principali mercati	% vendite estere sul totale	Inizio delle vendite online	% E-commerce nelle vendite totali all'estero	Marketplace multimarca su cui il brand è disponibile
Brand ALPHA	9	Italia; Cina; Russia	≈ 40%	2022	≈ 5%	Yoox
Brand BETA	17	USA; Cina; Giappone; Italia	≈ 50%	2022	≈ 15%	Yoox; Farfetch
Brand GAMMA	22	Italia; USA	≈ 80%	2021	≈ 25%	Farfetch; LVR; Mytheresa
Brand DELTA	15	USA; Giappone; Cina	≈ 60%	2016	≈ 10%	Farfetch
Brand EPSILON	16	Italia; Giappone; Cina	≈ 55%	2017	≈ 25%	Ssense; LN-C; Farfetch;
Brand ZETA	11	Italia; USA	≈ 50%	2022	≈ 20%	Wanan Luxury
Brand ETA	6	Italia; Francia	≈ 40%	2021	≈ 10%	Farfetch; LVR;
Brand THETA	6	Italia	≈ 45%	2020	≈ 20%	Net-a-Porter; LVR; TSUM
Brand IOTA	10	USA	≈ 85%	2022	≈ 15%	Farfetch; Ssense
Brand KAPPA	7	Italia; Canada; USA	≈ 50%	2020	≈ 25%	Yoox; Farfetch; LVR; LN-CC; Ssense

Fonte: elaborazione dello studente

Come anticipato, la metodologia di raccolta dei dati utilizzata per compilare la tabella qui presentata sarà esaminata dettagliatamente nel paragrafo successivo. La *Tabella 4* sintetizza le prestazioni dei dieci brand che compongono il nostro campione di analisi, evidenziando elementi quali il numero di mercati di esportazione, i principali mercati di vendita, la percentuale di vendite online rispetto alle vendite totali all'estero e le piattaforme di e-commerce multimarca dove i prodotti sono disponibili. Dai dati emerge una significativa variazione nel numero di mercati di esportazione per ciascun brand con il *Brand GAMMA* che opera in 22 mercati, a differenza del *Brand ETA* e *Brand THETA*, che si limitano a soli 6. Questa estesa rete di distribuzione del *Brand GAMMA* si correla

con un'elevata percentuale di vendite estere, che raggiunge circa l'80%. Al contrario, altri marchi, come il *Brand ALPHA* e il *Brand THETA*, mostrano una distribuzione molto più equilibrata tra i mercati domestici ed internazionali. Ulteriori evidenze descritte dalla tabella sono legate a quali mercati di esportazione risultano essere più importanti per il marchio stesso. Trovando riscontro anche nelle analisi riportate dal *Fashion Economic Trends* di CNMI (2023), emergono Cina e Giappone come principali mercati di destinazione dei prodotti di moda italiani. Tuttavia, si notano anche gli Stati Uniti come principale mercato, indicato da più della metà dei brand intervistati.

L'adozione del commercio digitale è una costante tra i brand analizzati, con l'anno di inizio che varia dal 2016 al 2022. Tuttavia, coerentemente con le analisi di mercato precedentemente citate, la proporzione delle vendite online rispetto al totale delle vendite all'estero rimane modesta, sottolineando la sfida di traslare l'esclusività del retail fisico nell'ambiente online. Collaborazioni con *marketplace* di rilevanza internazionale, come Farfetch, Yoox Net-A-Porter e LVR sono comuni e strategiche. Riprendendo quanto esposto in precedenza (Statista, 2024), è possibile affermare che la presenza su tali piattaforme agevola una rapida crescita delle operazioni online, permettendo ai brand emergenti di capitalizzare sull'expertise digitale di tali piattaforme per offrire un'esperienza di acquisto di lusso nel digitale.

### **3.2 Analisi Empirica**

La ricerca riportata in questo elaborato è esplorativa. L'obiettivo è indagare il ruolo specifico che il commercio digitale svolge nel supportare il successo e l'espansione internazionale dei brand emergenti selezionati, operanti nel settore della moda di lusso. L'analisi concettuale preliminare ha evidenziato come l'integrazione di internet, e la successiva adozione del commercio digitale, non solo abbia accelerato l'espansione internazionale delle imprese, ma abbia anche attenuato il tradizionale scetticismo verso l'adozione del digitale nei marchi di lusso. È emerso, inoltre, che nonostante l'incremento delle vendite online, la maggior parte delle transazioni nel settore del lusso si verifica ancora tramite canali offline. Di conseguenza, questa ricerca si focalizza sull'esplorazione di come il commercio digitale contribuisca effettivamente all'espansione commerciale internazionale di questi brand, indagando i fattori critici di successo strettamente connessi all'integrazione di Internet.

Considerata la natura esplorativa dell'indagine, si è ritenuto opportuno un approccio qualitativo, utilizzando il metodo del *multiple case studies* (Eisenhardt, 2021). Nello specifico, lo strumento di ricerca primario è rappresentato da interviste semi-strutturate<sup>30</sup>, dirette e di natura approfondita, realizzate in lingua italiana con i fondatori dei marchi oggetto di studio<sup>31</sup>. Le domande a risposta aperta hanno indagato le motivazioni percepite ed il ruolo che hanno svolto i canali online nella loro ascesa e integrazione in un mercato altamente competitivo. Le interviste sono state integrate da ulteriori risposte di tipo questionario e da una categorizzazione preliminare in macro-argomenti<sup>32</sup>, definiti sulla base delle lacune di ricerca individuate durante la revisione letteraria. Più precisamente, i questionari cercavano informazioni complementari, relative sia alle caratteristiche distintive di ciascun marchio, sia alle percezioni dei *founder* in merito al potenziale dei canali digitali come mezzo di marketing e comunicazione e alle sfide poste da un modello di business che esula dalla tradizionale apertura di un negozio fisico monomarca per un brand di lusso. Le interviste, della durata approssimativa di un'ora ciascuna, sono state effettuate via call e, sotto esplicito consenso, sono state registrate per aiutare nella trascrizione integrale e successiva codifica utile all'analisi. Per garantire rigore e affidabilità nella ricerca, è stata adottata una strategia di triangolazione dei dati (Stavros & Westberg, 2009), incrociando le informazioni ottenute dalle interviste e dai questionari con quelle provenienti da fonti secondarie, quali siti web aziendali/marchi, siti web di piattaforme e rapporti settoriali. Durante tutto il processo, come anticipato, è stato richiesto, e garantito, l'anonimato dei partecipanti

In seguito, il presente studio ha adottato il Metodo Gioia (Gioia, 2021) per strutturare i dati raccolti. Tale metodologia segue una progressione logica dall'identificazione dei codici di primo ordine – parole e frasi espresse direttamente dai partecipanti – alla sintesi in categorie concettuali di secondo ordine, per concludersi nell'astrazione di temi principali o *overarching themes*. Questo processo induttivo permette una comprensione profonda e sistemica del fenomeno studiato, integrando sia gli input diretti derivanti dalle interviste, sia l'interpretazione teorica del ricercatore, basata su codici predeterminati derivati dalla revisione della letteratura. La codifica di primo ordine è stata attuata per categorizzare i dati emergenti in modo da riflettere i

---

<sup>30</sup> Nella fase precedente alle interviste, è stata condivisa con i partecipanti una panoramica del contesto di analisi e dei temi che sarebbero stati affrontati durante l'incontro.

<sup>31</sup> Tali interviste semi-strutturate approfondite sono raccomandate negli studi sui motivi e sui metodi decisionali nelle imprese (Flick, 2018).

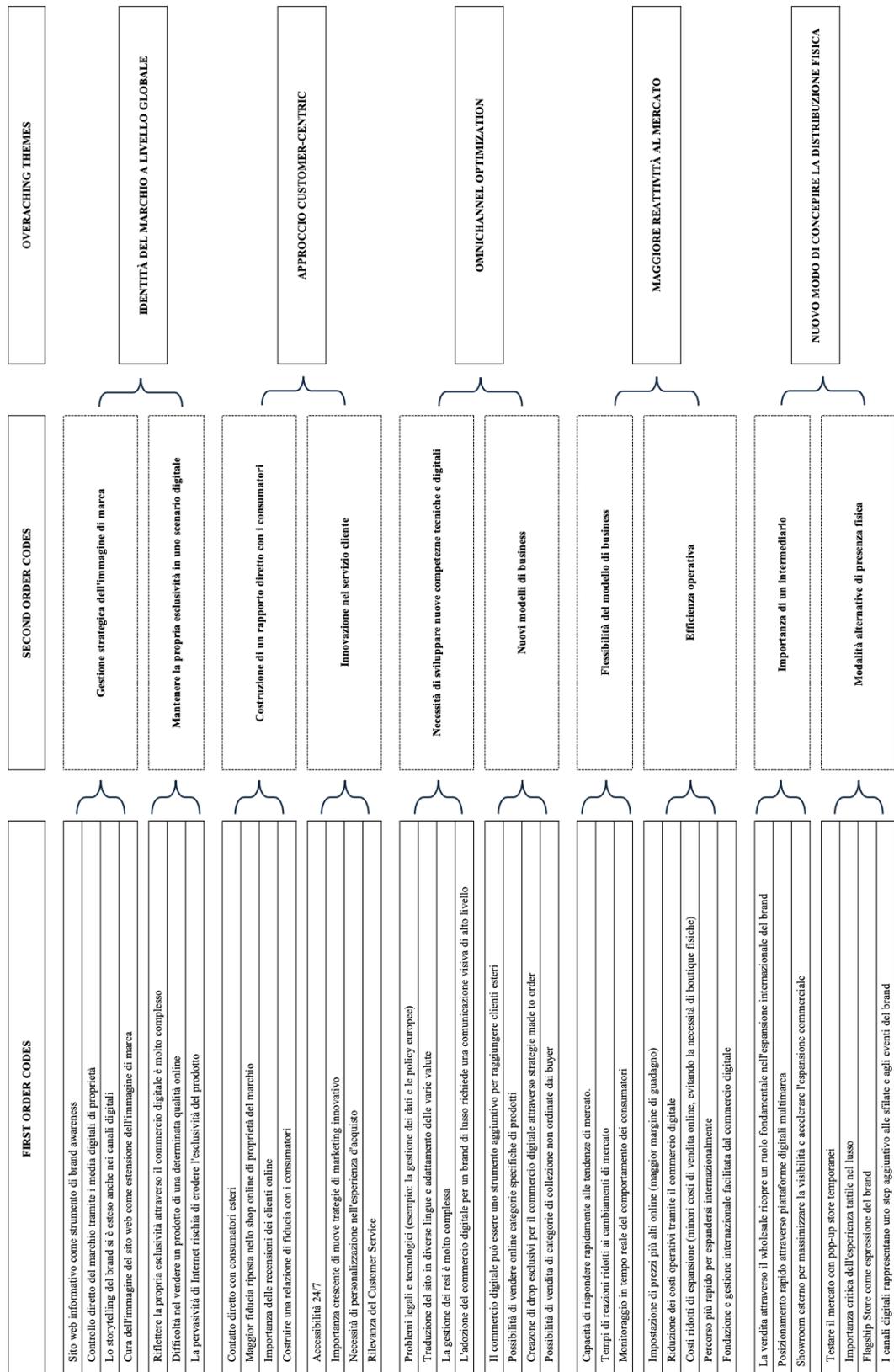
<sup>32</sup> Sulla base dei gap teorici emersi dalla precedente revisione della letteratura, sono stati delineati cinque ambiti principali da approfondire con i partecipanti, identificati come lacune di ricerca: (1) *dinamiche e motivazioni di internazionalizzazione online*; (2) *sfide e opportunità del commercio digitale*; (3) *comportamento dei consumatori e decisioni strategiche* (4) *fidelizzazione nel contesto digitale*; (5) *prospettive future e innovazione*.

concetti chiave espressi dai partecipanti, mentre la codifica di secondo ordine ha raggruppato queste categorie in temi più ampi, facilitando la comprensione analitica. Questa metodologia assicura che la ricerca sia condotta con rigore qualitativo, consentendo la formulazione di una teoria basata sui dati, empiricamente fondata e metodologicamente solida (Gioia et al., 2012). Lo schema sottostante (*Figura 6*) mostra la struttura dei dati e spiega il passaggio dai dati grezzi ai temi principali. Sono stati identificati cinque *overarching themes* che delineano le condizioni per il successo, strettamente connesse al ruolo svolto dal commercio digitale nell'espansione internazionale dei brand emergenti nel settore italiano della moda di lusso. Ciascun tema, come si evince dalla figura riportata, è supportato dai dati qualitativi raccolti durante la fase di analisi. In risposta alla domanda di ricerca presentata nell'introduzione "*In che modo i canali digitali supportano il successo e l'espansione internazionale dei brand emergenti nel settore della moda di lusso italiano?*" emergono cinque costrutti teorici dall'analisi svolta. I dati qualitativi raccolti portano ad affermare che i canali digitali:

1. Favoriscono la costruzione dell'identità del marchio a livello globale
2. Rafforzano un approccio *customer-centric*
3. Rappresentano una componente fondamentale delle strategie *omnichannel*
4. Consentono una maggiore reattività al mercato
5. Introducono un nuovo modo di concepire la distribuzione fisica

In seguito, l'analisi empirica ha condotto a un'ulteriore codifica dei dati per identificare le motivazioni percepite nell'adozione del commercio digitale, successivamente classificate in due categorie: di mercato-reattive e strategico-proattive. Le prime (cfr, *Tabella 5*) riguardano risposte agli sviluppi del mercato e alle pressioni competitive, e includono elementi come la crescente importanza del commercio digitale a livello globale nel settore della moda di lusso e la crescente domanda per un'esperienza di acquisto integrata. Le motivazioni strategico proattive (cfr, *Tabella 6*), invece, si riferiscono agli obiettivi a lungo termine per il posizionamento del marchio e la crescita, dimostrando ulteriormente come il commercio digitale possa consolidare l'identità del brand e ottimizzare le operazioni per ridurre i costi. Tali motivazioni, comprendono lo sviluppo di piattaforme e-commerce per un controllo diretto sull'esperienza d'acquisto in mercati esteri e la possibilità di impostare prezzi più alti nel negozio online del marchio.

Figura 6. Analisi dei dati tramite il Metodo Gioia



Fonte: elaborazione personale delle interviste

Tabella 5: Motivazioni di mercato-reattive

<i>Motivazioni di mercato-reattive</i>
Crescita dinamica delle vendite tramite internet.
Importanza crescente del commercio digitale a livello globale nel settore della moda
Rapido aumento della consapevolezza globale del marchio attraverso la presenza su <i>marketplace</i> internazionali
Maggiore fiducia e autenticità percepita in un marchio con un proprio spazio di vendita online.
Preferenza dei clienti internazionali per interazioni dirette con il brand attraverso i canali digitali
Crescente domanda per un'esperienza di acquisto integrata.
Contatto diretto con i consumatori esteri.
Praticità ed efficienza dello shopping online.
Accesso a un vasto pubblico globale attraverso piattaforme e-commerce internazionali.
Rendere più facile per i consumatori stranieri l'acquisto di prodotti 24/7
Agilità nel rispondere alle tendenze.

Tabella 6: Motivazioni strategico-proattive

<i>Motivazioni strategico-proattive:</i>
Possibilità di impostare prezzi più alti nel negozio online del marchio.
Sito web con principale funzione informativa per ampliare l'immagine del brand e la sua percezione.
Maggior controllo sulla creazione del marchio nei mercati esteri
Riduzione dei costi operativi associati all'espansione esterna internazionale
Facilità di fondare e gestire un marchio internazionale attraverso il commercio digitale
Possibilità di utilizzare il commercio digitale per specifiche categorie di prodotti "made to order"
Processo di internazionalizzazione più rapido

### 3.3 I risultati

I dati qualitativi raccolti, e successivamente codificati, suggeriscono diverse condizioni per il successo di un brand emergente nel settore della moda di lusso, legate all'integrazione e all'utilizzo di Internet nella propria strategia di internazionalizzazione commerciale. Nello specifico, l'analisi sopraccitata, condotta attraverso il Metodo Gioia (Gioia, 2021) evidenzia cinque costrutti teorici derivanti dal ruolo che il commercio digitale risulta avere nel fenomeno specifico analizzato.

*Il commercio digitale favorisce la costruzione dell'identità del marchio a livello globale:*

Le analisi effettuate evidenziano l'importanza cruciale del commercio digitale nella costruzione dell'identità di un brand emergente nel settore della moda di lusso a livello globale. Come accennato nei paragrafi precedenti, nonostante l'incremento degli acquisti online, accelerato dalla pandemia Covid-19, le analisi di mercato indicano che una porzione significativa delle vendite nella moda di lusso proviene ancora dai canali online

(Statista, 2024). I dati qualitativi raccolti confermano le tendenze esposte, aggiungendo un'ulteriore prospettiva di analisi. Il founder del *Brand Theta* ha evidenziato il valore di una presenza online sin dalle prime fasi: *“Per noi è stato fondamentale avere uno spot a livello globale sin da subito, anche più facile a livello economico”*. Questo commento e ulteriori affermazioni riportate nella precedente analisi Gioia, evidenziano come il potenziale legato al commercio digitale, le sue differenti modalità di implementazione e le varie piattaforme digitali, esulano dalla mera funzione di “vendita”. L'analisi qualitativa supporta l'idea che l'adozione del commercio digitale rafforzi significativamente la percezione del marchio in un contesto internazionale, offrendo al contempo una più rapida riconoscibilità. Citando ulteriori commenti significativi emersi durante le interviste condotte per il presente studio, il founder del *Brand GAMMA* ha sottolineato l'importanza dello storytelling del brand esteso e rafforzato dal commercio digitale, affermando che *“il proprio sito web è uno strumento fondamentale per ampliare la brand awareness [...] È uno strumento informativo piuttosto che transazionale”*. Questo aspetto è coerente con la letteratura preesistente, come indicato da Marciniak e Bruce (2004), i quali osservano che molti siti web, specificatamente nel settore della moda di lusso, tendono a svolgere un ruolo principalmente informativo, limitando le potenzialità di profitto. Inoltre, è fondamentale considerare la necessità di una comunicazione online di alta qualità e coerente, che sia adatta al contesto digitale ma che allo stesso tempo mantenga l'esclusività caratteristica di un brand di lusso. In tale scenario, il sito web, i propri canali social, o i media digitali di proprietà più in generale, permettono un controllo diretto che facilita una gestione strategica dell'immagine di marca, essenziale per mantenere coerenza in tutti i punti di contatto con il cliente. In ultimo, possiamo affermare che il branding digitale strategico, inteso come la gestione dell'identità del marchio attraverso tutti i punti di contatti digitali, assume un ruolo cruciale. Questo processo non solo comprende aspetti tecnici quali la facilità di navigazione e il layout delle proprie piattaforme, ma anche la coerenza visiva e la trasmissione dei valori del marchio, elementi che sono stati dimostrati influenzare positivamente la percezione del consumatore.

*Il commercio digitale rafforza un approccio customer-centric:*

La trasformazione digitale ha significativamente influenzato il commercio della moda di lusso, spingendo i marchi a riconsiderare le proprie strategie per mantenere la competitività in un mercato globalizzato. Dall'analisi qualitativa condotta emerge

chiaramente che il commercio digitale è strumentale non solo nel promuovere i prodotti, ma anche nel facilitare un contatto diretto e continuo con i consumatori esteri. L'importanza di questo canale è stata sottolineata ripetutamente dai partecipanti alle interviste, ad esempio il founder del *Brand IOTA* ha evidenziato come *“la costruzione di un rapporto diretto e di fiducia con i consumatori è di primaria importanza”*. La letteratura esistente (ad esempio, Zumstein et al., 2020) e l'analisi condotta sottolineano l'importanza della personalizzazione dei contenuti, dell'impatto delle recensioni sui prodotti, e dell'efficacia di una strategia di marketing digitale, comprensiva di SEO e social media marketing, come fattori chiave per consolidare la fiducia dei consumatori. Anche Gefen (2002), in una ricerca precedente, riconosce la fedeltà dei consumatori centrale per rafforzare la connessione diretta tra venditori e clienti. Queste osservazioni sottolineano la necessità di un approccio *customer-centric* e riflettono i cambiamenti avvenuti nell'ultimo decennio nel commercio.

In tale scenario, l'analisi qualitativa porta inoltre ad affermare che i vantaggi legati ad una presenza online sono numerosi. Un e-commerce di proprietà, ad esempio, non solo aumenta la percezione di sicurezza e affidabilità, considerati nella letteratura come cruciali al successo del commercio digitale (Elibol e Kesici, 2004), ma offre anche accessibilità continua (24/7), introducendo la possibilità di interfacciarsi con il marchio in molti più momenti rispetto ai tradizionali canali (Yılmaz e Bayram, 2020). Già accennato nella letteratura precedente (Jin, 2012) e confermato dall'analisi condotta, il commercio digitale e, conseguentemente le sue applicazioni, migliorano la preferenza del marchio grazie all'influenza positiva dei social media. L'adozione di strategie di marketing innovativo, personalizzate attraverso questi canali, creano nuove modalità per coinvolgere il cliente, mettendolo al centro dell'esperienza d'acquisto. Il founder del *Brand KAPPA* evidenzia: *“È fondamentale offrire la possibilità di rispondere prontamente ad ogni richiesta, garantendo sicurezza e supporto continuo. Se emergono problemi relativi ad un ordine online, ad esempio, è sempre possibile procedere con un reso in modo semplice e senza complicazioni. L'obiettivo è prendersi cura del cliente, rispondendo rapidamente e assicurandolo, risolvendo ogni dubbio in modo trasparente. Questo è il nostro modo di fornire un servizio di lusso ai nostri consumatori online.”* Questo impegno nei confronti del servizio clienti riflette l'essenza del servizio di lusso che i consumatori si aspettano di trovare, come evidenziato da Sharma e Dutta (2023), che riconoscono l'importanza di un sito web non solo informativo ma anche coinvolgente. In tale contesto, l'analisi corrente dimostra come il commercio digitale rafforzi un

approccio *customer-centric*, essenziale nell'attuale contesto commerciale, introducendo nuove modalità di interazione che portano l'esperienza esclusiva dei marchi di lusso in un ambiente digitale.

*Il commercio digitale rappresenta una componente fondamentale delle strategie omnichannel:*

I risultati qualitativi enfatizzano l'importanza del commercio digitale nell'ambito delle strategie *omnichannel* nel settore della moda di lusso. Dai risultati emergono due aspetti chiave: la necessità di sviluppare competenze tecniche e digitali interne e la trasformazione dei modelli di business tradizionali. In particolare, con riferimento al primo aspetto, i dati qualitativi aggiungono un'ulteriore dimensione a questo scenario, evidenziando una dualità significativa. Da un lato, le piccole realtà aziendali esaminate rivelano la necessità di sviluppare competenze tecniche e digitali interne per affrontare le sfide emergenti del mercato digitale. Dall'altro, i rapidi progressi nella trasformazione digitale e l'automatizzazione dei processi stanno giocando un ruolo fondamentale nel mitigare queste barriere. Un esempio concreto di queste sfide è stato fornito dal founder del *Brand DELTA*, il quale ha sottolineato: *“Ci sono complessità tecniche come la traduzione del sito in diverse lingue, l'adattamento per supportare varie valute, aspetti legati differenti nei vari paesi [...] Inoltre, le recenti trasformazioni delle policy europee relative alla gestione dei dati, ai cookies e altre questioni hanno portato cambiamenti significativi. Tuttavia, l'automatizzazione dei processi rende più semplice gestire le piattaforme digitali da noi utilizzate”*. Tale affermazione trova conferma nella letteratura esistente (Savrul, Incekara & Sener, 2014; Liao et al., 2008; Jain et al., 2021) che già evidenziava la presenza di ostacoli tecnici e non, quali la necessità di gestire più lingue, di navigare all'interno di un contesto legislativo internazionale e di coordinare i pagamenti e le spedizioni oltre i confini nazionali, che possono ostacolare la piena integrazione e l'efficacia di Internet nelle strategie di successo commerciale.

Ulteriormente, l'analisi ha evidenziato un'evoluzione significativa del modello di business dei brand emergenti, dovuta in gran parte all'impiego dei canali digitali. Questi ultimi non solo compensano la mancanza di uno store fisico di proprietà, ma offrono anche vantaggi strategici notevoli. Il founder del *Brand ETA* descrive il commercio digitale come *“uno strumento aggiuntivo per raggiungere i clienti esteri”*, evidenziando il suo ruolo di supporto all'internazionalizzazione commerciale. In contrasto con la visione tradizionale, che tende a trattare i canali online e offline come entità distinte, i

consumatori contemporanei li percepiscono sempre più come componenti integranti in un unico ecosistema commerciale. Numerose prove evidenziano che i consumatori utilizzano gli smartphone in molte routine quotidiane, il che contribuisce a cambiare il loro comportamento di acquisto e il processo di acquisto in generale (Grewal et al., 2017; Pantano & Priporas, 2016). L'integrazione di negozi online mobili e basati sul web e di canali di negozi fisici come mezzo per creare un'esperienza cliente omnicanale è stata identificata come una tendenza per affrontare il ruolo mutevole delle organizzazioni di vendita al dettaglio come agenti che facilitano l'infrastruttura del mercato sia dal punto di vista fisico che digitale (Brynjolfsson et al., 2013; Verhoef et al., 2015).

In ultimo, un'osservazione ricorrente nelle interviste è stata la riduzione della dipendenza dagli ordini effettuati dai *buyer* di multimarca di lusso, che influenzano la selezione delle collezioni. I risultati mostrano che, nonostante la collaborazione con showroom esterni, o la presenza di *seller* interni, i brand utilizzano piattaforme digitali per vendere prodotti non selezionati dagli ordini *wholesale* ricevuti. A conferma di questo scenario, il founder del *Brand GAMMA* afferma “*attraverso le piattaforme digitali abbiamo la possibilità di esporre prodotti che potrebbero essere considerati troppo complessi da vendere attraverso i canali tradizionali*”, inoltre il founder del *Brand IOTA* rafforza quanto descritto, evidenziando che “*attraverso le proprie piattaforme digitali si possono mettere in evidenza i prodotti che si vogliono mostrare di più. Si compensa così la selezione limitata operata dai buyer nel wholesale, i quali scelgono soltanto gli articoli che ritengono più adatti ai loro clienti*”.

*Il commercio digitale consente una maggiore reattività al mercato:*

L'evoluzione del commercio digitale ha trasformato il modo in cui i brand di moda di lusso espandono la loro presenza sui mercati internazionali. Dall'analisi qualitativa condotta è emerso che il commercio digitale è un potente catalizzatore per la crescita internazionale, principalmente attraverso il rafforzamento della flessibilità del modello di business e il miglioramento dell'efficienza operativa. I dati raccolti sottolineano la capacità di tale fenomeno di monitorare in tempo reale le variazioni del mercato, fornendo informazioni cruciali che permettono alle aziende di minimizzare i tempi di reazione. Questo monitoraggio costante, come identificato nella letteratura precedente (Nath e Zheng, 2004), non solo conferisce una maggiore flessibilità al modello di business, ma migliora anche l'efficienza operativa complessiva. L'adozione del commercio digitale consente ai brand di adottare un approccio *direct-to-consumer* (D2C), enfatizzato dagli

intervistati come un tratto distintivo nella strategia di tutti i brand analizzati. Questo modello non solo potenzia il controllo sui margini di profitto ma ottimizza anche le relazioni con i consumatori, offrendo un'esperienza di acquisto più personalizzata e diretta. In tale scenario, la gestione di media di proprietà, quali siti web e canali social, è stata identificata come fondamentale per migliorare i margini di guadagno. Ad esempio, il *founder* del Brand *APLHA* dichiara che: *“Attraverso l'implementazione di un e-shop sui propri canali, vi è un margine di guadagno notevolmente superiore, poiché applichiamo direttamente il prezzo di rivendita del brand, spesso il triplo rispetto a quanto venduto attraverso wholesale”*.

Oltre ai vantaggi economici, il commercio digitale riduce i costi operativi e accelera il processo di internazionalizzazione. Il *founder* del Brand *BETA* ha condiviso che: *“Il commercio digitale offre notevoli vantaggi. Tra questi, spicca in modo particolare la possibilità di espandersi rapidamente ed in modo quasi spontaneo oltre i confini nazionali. Inoltre, questo tipo di espansione può essere realizzato con un investimento significativamente inferiore rispetto a quello necessario per l'apertura di un punto vendita fisico.”* Tale approccio non solo dimostra come il commercio digitale semplifichi l'espansione internazionale, ma evidenzia anche come l'adozione del commercio digitale possa rendere la gestione e l'espansione internazionale quasi automatiche, sfruttando efficacemente i canali digitali per superare le barriere geografiche tradizionali (Taher, 2021).

Un'ulteriore riflessione che possiamo aggiungere ai dati qualitativi discussi è che la flessibilità associata al commercio digitale, abilitata dall'agilità delle piattaforme digitali, consente alle aziende di apportare modifiche rapide ed efficaci alle loro strategie di marketing, all'assortimento dei prodotti e alle configurazioni logistiche. Parallelamente, l'efficienza operativa è strettamente collegata alla riduzione dei costi derivanti dall'espansione fisica, in quanto l'implementazione di soluzioni digitali porta a una diminuzione dei costi fissi, come quelli legati alla gestione di punti di vendita fisici. La sinergia tra flessibilità ed efficienza operativa risultante dall'adozione del commercio digitale culmina in una maggiore reattività al mercato, fondamentale per mantenere un margine competitivo in un settore in rapida evoluzione come quello della moda di lusso.

*Il commercio digitale introduce un nuovo modo di concepire la distribuzione fisica:*

L'espansione internazionale dei brand emergenti nel settore della moda di lusso è complessa e richiede una strategia multicanale che integri efficacemente elementi fisici e digitali. Dall'analisi qualitativa condotta, è emerso che il commercio digitale pur essendo, come precedentemente dimostrato, un potente strumento di globalizzazione, si avvale significativamente della presenza di intermediari e di modalità alternative di presenza fisica per massimizzare il suo impatto. Emergono, in particolare, nuove modalità attraverso le quali l'esperienza tattile, fondamentale in questo settore, si manifesta nel contesto commerciale attuale. Uno degli aspetti salienti è la collaborazione con showroom esterni, che svolge un ruolo strategico nel campione di ricerca. Gli intervistati concordano sull'importanza di tali showroom, in quanto fungono da punti di incontro con i *buyer* dei principali rivenditori multimarca nazionali e internazionali, ampliando al contempo la visibilità globale del brand. Questi showroom, compensando la mancanza di fisicità di una presenza esclusivamente online, e congiuntamente con i *pop-up store* temporanei, offrono opportunità unica per i consumatori di interagire direttamente con i prodotti. Per esempio, il founder del Brand ALPHA afferma: *“Il prossimo passo sarà iniziare con un pop-up store temporaneo per valutare il feedback del pubblico, prima di procedere con l'apertura di un negozio fisico permanente”*. Inoltre, l'importanza di aprire negozi fisici viene ulteriormente sottolineata dal fondatore del Brand ZETA, che descrive il punto di vendita fisico non solo come luogo di commercio, ma come uno spazio dove *“definire la propria dimensione, raccontare una storia e consolidare un'immagine di marca precisa. Un negozio fisico, o flagship store, conserva la sua importanza e forza come uno spazio dove è possibile creare un'esperienza che rifletta il DNA del brand, funge da vetrina continua e punto di contatto diretto con i clienti, quasi come una campagna di marketing permanente”*.

La collaborazione con *marketplace* di rilevanza internazionale, come Farfetch e Yoox, emerge come una caratteristica comune tra tutti i brand intervistati, evidenziando l'importanza di tali piattaforme nel contesto della moda di lusso. Questo approccio è confermato anche dalla letteratura recente, che illustra come le collaborazioni con queste piattaforme globali possano accelerare significativamente l'espansione dei brand emergenti. Secondo Statista (2024) e Dahloff (2023), la presenza su questi marketplace non solo estende la portata internazionale dei brand, ma offre anche opportunità cruciali per capitalizzare sull'*expertise* digitale, migliorando l'esperienza di acquisto nel digitale.

Dahlhoff (2023), come precedentemente accennato, sottolinea inoltre che questi ambienti online replicano efficacemente la qualità e l'esclusività tipiche degli acquisti di lusso, facilitando la transizione dell'esperienza del lusso dal fisico al digitale. In ultimo, un risultato che emerge dall'analisi di tale costrutto teorico è che nonostante la crescente digitalizzazione del settore della moda di lusso e il superamento del tradizionale scetticismo verso l'adozione dei canali digitali che ha caratterizzato tale settore, il commercio digitale si rivela più efficace quando integrato alle strategie tradizionali del settore.

## Considerazioni conclusive

Questo studio ha cercato di indagare in che modo il commercio digitale influenzi l'espansione internazionale dei brand emergenti nel settore della moda di lusso.

In primo luogo, la revisione letteraria ha evidenziato un crescente riconoscimento del commercio digitale come fattore critico nell'internazionalizzazione commerciale, mettendo in luce che il ruolo che questo fenomeno trascende le semplici transazioni online, integrando e trasformando vari processi aziendali e di mercato. In seguito, la rassegna bibliografica ha seguito una chiara linea di indagine. Da un lato, l'analisi ha esplorato l'adozione del commercio digitale nel settore della moda di lusso, tradizionalmente restio ad integrare pienamente tali tecnologie. Dall'altro, l'internazionalizzazione online e l'emergere di strategie ibride hanno stimolato l'esame delle dinamiche intercorrenti tra i canali fisici e online. La letteratura attuale rivela una crescente tendenza verso la collaborazione e l'integrazione strategica, che si traduce in un approccio *omnichannel*. Questo modello, che fonde elementi fisici e digitali, è cruciale per il mercato retail attuale, ma ha sollevato questioni pertinenti riguardo il ruolo specifico del commercio digitale nell'espansione internazionale dei brand di lusso, specialmente quando le analisi di mercato hanno indicato che, nonostante la crescita delle vendite online (Statista, 2024), la maggior parte delle transazioni avviene ancora offline.

Alla luce dello scenario presentato, e riconoscendo la centralità di Internet nell'attuale contesto commerciale, il presente studio ha voluto indagare il ruolo di tale strumento nell'espansione internazionale dei brand emergenti nel settore italiano della moda di lusso, in quanto rappresenta un'area non ancora specificatamente indagata. Questa specifica categoria analizzata è emblematica della trasformazione dei modelli di business tradizionali e della crescente adozione di strategie commerciali profondamente influenzate dalle tecnologie digitali. L'indagine esplorativa ha individuato cinque costrutti teorici che delineano il ruolo del commercio digitale nel facilitare il successo e l'espansione internazionale dei brand analizzati. In primo luogo, esso si rivela essenziale nella costruzione dell'identità del marchio a livello globale, facilitando una visibilità immediata e strategica su scala internazionale. L'adozione del commercio digitale, inoltre, migliora significativamente l'orientamento verso un approccio *customer-centric* dei brand, personalizzando l'esperienza d'acquisto, e rafforzando la fedeltà del cliente attraverso interazioni dirette e significative, particolarmente valorizzate nel contesto internazionale. Un aspetto chiave emerso è l'importanza del contatto diretto con i

consumatori esteri, che accresce la fedeltà e la sicurezza delle transazioni, due aspetti che, coerentemente la letteratura precedente, si rivelano fondamentali in tale scenario. A fronte di queste considerazioni, dei risultati emersi dalle interviste e dall'analisi concettuale, si può affermare che commercio digitale ha agito da facilitatore nell'internazionalizzazione rapida dei brand di lusso emergenti, mitigando le barriere comunicative e informative. Di seguito, è importante notare che, sebbene la letteratura riconosca l'importanza di un approccio *omnichannel* nell'attuale scenario commerciale, i dati qualitativi raccolti indicano che il commercio digitale è cruciale per implementare tale strategia. Emergono due tendenze principali: la necessità di sviluppare competenze tecniche e digitali interne, in linea con indagini precedenti, e l'evoluzione di modelli di business tradizionali. Questi modelli vedono il commercio digitale come uno strumento aggiuntivo per raggiungere clienti internazionali, dimostrando, al contempo, un nuovo modo di concepire la distribuzione fisica nel settore della moda di lusso. Showroom esterni, pop-up store, insieme alla collaborazione con *marketplace* di rilevanza internazionale, facilitano l'espansione globale e compensano la mancanza di punti vendita fisici propri dei brand emergenti, integrando l'esclusività del lusso con l'accessibilità del digitale. Inoltre, l'analisi evidenzia che il commercio digitale potenzia la reattività al mercato grazie alla flessibilità e all'efficienza operativa offerte dalle piattaforme digitali. La capacità di monitorare in tempo reale le tendenze di mercato e di adattare rapidamente le strategie di marketing e le offerte di prodotto risponde alle esigenze dinamiche del settore della moda di lusso.

Sulla base di questi risultati e della discussione concettuale, si aggiungono le seguenti riflessioni. Nonostante il suo ruolo di facilitatore, il commercio digitale non sostituisce l'esperienza tattile, storicamente associata ai brand di lusso. Inoltre, si evidenzia che tale strumento si integra meglio come complemento alle strutture tradizionali del settore, piuttosto che come loro sostituto. In ultimo, i costrutti teorici individuati possono essere considerati delle condizioni per il successo dei brand emergenti nel settore della moda di lusso, strettamente connesse all'adozione del commercio digitale. Da un lato, ampliano la comprensione dell'impatto della digitalizzazione sulla moda di lusso, dall'altro forniscono anche ai manager operanti in tale settore informazioni significative utili alla propria crescita internazionale.

## **Limiti e Indicazioni per la ricerca futura**

Sebbene la ricerca abbia rivelato dati significativi sull'integrazione tra le strategie fisiche e digitali, sottolineando il ruolo critico del commercio digitale nell'espansione internazionale dei brand emergenti nel settore della moda di lusso, presenta alcune limitazioni che suggeriscono aree per futuri approfondimenti. In primo luogo, l'analisi è circoscritta a dieci brand emergenti italiani, operanti nel settore della moda di lusso. Il campione, sebbene eterogeneo e rappresentativo per gli obiettivi dello studio, può influenzare la generabilità dei risultati ad altri contesti geografici e settoriali. Futuri studi potrebbero beneficiare dall'inclusione di un campione più ampio e variegato per esplorare dinamiche simili in diversi ambiti economici e culturali. Più in generale, si incoraggiano ulteriori indagini in altri contesti geografici, non solo per verificare se i risultati del presente studio siano validi anche in altri Paesi, ma anche per esaminare se l'influenza del commercio digitale sull'espansione internazionale commerciale è moderata da specifiche variabili a livello di Paese. Un'analisi longitudinale potrebbe, inoltre, tracciare l'evoluzione delle strategie digitali nel tempo, offrendo una prospettiva dinamica sulle tendenze del settore.

In secondo luogo, un altro ambito di interesse per la ricerca futura riguarda il confronto tra il ruolo del commercio digitale nell'internazionalizzazione dei brand di lusso affermati e quelli emergenti. Questo studio comparativo potrebbe integrare dati statistici su aperture di store fisici all'estero, così come analizzare la proporzione tra vendite online e vendite fisiche. In tale contesto, un'ulteriore limitazione di questo studio deriva dalla mancanza di accesso a dati quantitativi specifici, come le vendite estere e online, o gli investimenti in pubblicità digitale. Nonostante la cooperazione dei brand nel fornire informazioni qualitative durante le interviste, la riservatezza ha impedito la condivisione di dettagli quantitativi, precludendo la possibilità di effettuare un'analisi più approfondita dell'efficacia del commercio digitale sulle performance dei brand.

In terzo luogo, dal punto di vista metodologico, la dipendenza da dati qualitativi auto-risportati potrebbe introdurre un bias di desiderabilità sociale (Sartori, 2007) nelle risposte dei partecipanti. Studi futuri potrebbero integrare questi dati con misure oggettive di performance, come la crescita del traffico web o il ROI delle campagne digitali, per fornire una visione più bilanciata e dettagliata sull'efficacia delle strategie digitali impiegate. Al di là dei limiti indicati, il presente lavoro offre il vantaggio di fare luce su un fenomeno che non ha ancora ricevuto la giusta considerazione in letteratura:

l'internazionalizzazione dei brand emergenti nel settore della moda di lusso e il ruolo del commercio digitale come possibile canale di ingresso nei mercati esteri. La presente indagine, come precedentemente affermato, mette in luce le potenzialità di tale fenomeno non solo come strumento di vendita ma anche come leva strategica per il posizionamento globale. Più in generale, la ricerca suggerisce che il commercio digitale può funzionare efficacemente come complemento alle strategie tradizionali, enfatizzando la necessità di un approccio omnicanale nell'era digitale attuale.

## Riferimenti Bibliografici:

- Acharya, A., Singh, S. K., Pereira, V., & Singh, P. (2018). Big data, knowledge co-creation and decision making in fashion industry. *International Journal of Information Management*, 42, 90-101.
- Achille, A., Marchessou, S., & Remy, N. (2018). Luxury in the age of digital Darwinism. *McKinsey & Company*.
- Acs, Z. J., Song, A. K., Szerb, L., Audretsch, D. B., & Komlosi, E. (2021). The evolution of the global digital platform economy: 1971–2021. *Small Business Economics*, 57, 1629-1659.
- Afshar (2021) - <https://www.zdnet.com/article/global-e-commerce-adoption-and-growth-continues-at-breakneck-levels/>
- Aonerank. (2019). Benefits of e-commerce for customers, digital marketing learning.
- Ashworth, C. J., Schmidt, R. Ä., Pioch, E. A., & Hallsworth, A. (2006). “Web-weaving” An approach to sustainable e-retail and online advantage in lingerie fashion marketing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(6), 497-511.
- Aspara, J., Grant, D. B., & Holmlund, M. (2021). Consumer involvement in supply networks: A cubic typology of C2B2C and C2B2B business models. *Industrial Marketing Management*, 93, 356-369.
- B. Sharp, Creating an e-commerce architecture, *Unix Review* 47 (2), 1998, pp. 45–51.
- Bagshaw, A. (2015). What is marketing automation? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17, 84-85.
- Bailey, A., Hutter, I., & Hennink, M. (2020). Qualitative research methods
- Baker, J., Ashill, N., Amer, N., & Diab, E. (2018). The internet dilemma: An exploratory study of luxury firms’ usage of internet-based technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 41, 37-47.
- Banik, S. (2021). Exploring the involvement-patronage link in the phygital retail experiences. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 63, 102739.
- Batat, W. (2019). Digital luxury: Transforming brands and consumer experiences.
- Blázquez, M. (2014). Fashion shopping in multichannel retail: The role of technology in enhancing the customer experience. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 97-116.
- Buttriss, G., & Wilkinson, I. (2003). Towards a process Model of Internetisation: Becoming an e-Business. In *19th Annual IMP conference, Lugano, Switzerland*.
- Caputo, Marzi, & Pellegrini, (2016). The internet of things in manufacturing innovation processes: development and application of a conceptual framework. *Business Process Management Journal*, 22(2), 383-402.
- Cardona, M., Duch-Brown, N., Francois, J., Martens, B., & Yang, F. (2015). *The macro-economic impact of e-commerce in the EU digital single market* (No. 2015/09). Institute for Prospective Technological Studies Digital Economy Working Paper.
- Carrier, C., Raymond, L., & Eltaief, A. (2004). Cyberentrepreneurship: A multiple case study. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(5), 349-363.

- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing*. Pearson uk.
- Chan, E., & Swatman, P. M. (1999, November). Electronic commerce: a component model. In *3rd Annual COLLECTeR Conference on Electronic Commerce* (Vol. 29).
- Chang, HH e Wong, KH (2010). Adozione dell'e-procurement e partecipazione dell'e-marketplace sulla performance aziendale: la fiducia come moderatore. *Informazione e gestione*, 47 (5-6), 262-270.
- Clarke, R. (1999, January). Key issues in electronic commerce and electronic publishing. In *Proc. Conf. Information Online and On Disc* (Vol. 99).
- Clarke, R., & Jenkins, M. (1993). The strategic intent of on-line trading systems: a case study in national livestock marketing. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(1), 57-76.
- Crawford Camiciottoli, B., Ranfagni, S., & Guercini, S. (2014). Exploring brand associations: an innovative methodological approach. *European Journal of Marketing*, 48(5/6), 1092-1112.
- Cunningham, P., & Fröschl, F. (1999). Electronic business revolution: opportunities and challenges in the 21st century.
- Dall'Olmo Riley, F., & Lacroix, C. (2003). Luxury branding on the Internet: lost opportunity or impossibility? *Marketing Intelligence & Planning*, 21(2), 96-104.
- Dauriz, L., Remy, N., & Sandri, N. (2014). Luxury shopping in the digital age. Perspectives on retail and Consumers Goods. McKinsey, 3-4.
- Dearlove, M. J. (1994). The adoption of electronic trading in Western Europe. *computer communications*, 17(5), 369-374.
- Digital Around the World — DataReportal – Global Digital Insights*. (s.d.). DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/global-digital-overview>
- Dosdale, T. (1994). Security in EDIFACT systems. *Computer Communications*, 17(7), 532-537.
- Dunn, A. (2016, March 6). The Book of DNVB - Andy Dunn - Medium. *Medium*.
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147-160.
- Elibol, H. & Kesici, B. (2004), Electronic Commerce in terms of Contemporary Business, *Selcuk University Journal of Institute of Social Sciences*, 0(11): 303-329.
- Eppright, D. R., & Hawkins, R. R. (2009). Determinants of emerging e-commerce markets: A developmental perspective. *Journal of Internet Commerce*, 8(1-2), 113-134.
- Eurostat (2023) Glossary: E-commerce - Statistics Explained. (s.d.) | European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Glossary:E-commerce>
- Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, 24(1), 110-124.
- Gefen, D. (2002). Reflections on the dimensions of trust and trustworthiness among online consumers. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 33(3), 38-53.
- Genchev, E. (2015). Assessment of strategic marketing planning. *Trakia Journal of Sciences*, 13(Suppl 1), 323-326.

- Ghandour, A. (2015). Ecommerce website value model for SMEs. *International Journal of Electronic Commerce Studies*, 6(2), 203-222.
- Ghislandi (2012) Il manuale dell'e-commerce. (s.d.). Google Books.
- Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29.
- Gomez-Herrera, E., Martens, B., & Turlea, G. (2014). The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU. *Information Economics and Policy*, 28, 83-96.
- Guercini, S. (2003). Entrepreneurial image of demand in the Italian yarn firms. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 7(3), 272-281.
- Guercini, S., & Milanese, M. (2017). Extreme luxury fashion: business model and internationalization process. *International Marketing Review*, 34(3), 403-424.
- Guercini, S., & Runfola, A. (2015). Internationalization through e-commerce. The case of multibrand luxury retailers in the fashion industry. In *International marketing in the fast-changing world* (Vol. 26, pp. 15-31). Emerald Group Publishing Limited.
- Guercini, S., & Runfola, A. (2016). How western marketers respond to the new middle class in emerging market cities: The case of Italian fashion marketers. *International Business Review*, 25(3), 691-702.
- Guercini, S., Bernal, P. M., & Prentice, C. (2018). New marketing in fashion e-commerce. *Journal of global fashion marketing*, 9(1), 1-8.
- Guercini, S., Milanese, M., Mir-Bernal, P., & Runfola, A. (2020). Surfing the waves of new marketing in luxury fashion: The case of online multi-brand retailers. In *Advances in Digital Marketing and eCommerce: First International Conference, 2020* (pp. 203-210). Springer International Publishing.
- Guercini, S., Ranfagni, S., & Runfola, A. (2020). E-commerce internationalization for top luxury fashion brands: some emerging strategic issues. *Journal of Management Development*, 39(4), 423-436.
- Guillén, M. F. (2002). Structural inertia, imitation, and foreign expansion: South Korean firms and business groups in China, 1987–1995. *Academy of Management journal*, 45(3), 509-525
- Gupta, A. (2014). E-Commerce: Role of E-Commerce in today's business. *International Journal of Computing and Corporate Research*, 4(1), 1-8.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Harrington, H. J. (1995). The new model for improvement: total improvement management. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(1), 31-43.
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017, January). Case study research: Foundations and methodological orientations. In *Forum qualitative Sozialforschung/Forum: qualitative social research* (Vol. 18, No. 1).
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57, 129-133.
- Heine, K., & Berghaus, B. (2014). Luxury goes digital: how to tackle the digital luxury brand–consumer touchpoints. *Journal of Global Fashion Marketing*, 5(3), 223-234.

- Hennigs, N., Wiedmann, K. P., & Klarmann, C. (2012). Luxury brands in the digital age—exclusivity versus ubiquity. *Marketing Review St. Gallen*, 29, 30-35.
- Herhausen, D., Miočević, D., Morgan, R. E., & Kleijnen, M. H. (2020). The digital marketing capabilities gap. *Industrial Marketing Management*, 90, 276-290.
- Ho, S. C., Kauffman, R. J., & Liang, T. P. (2007). A growth theory perspective on B2C e-commerce growth in Europe: An exploratory study. *Electronic Commerce Research and Applications*, 6(3), 237-259.
- Hong, W., & Zhu, K. (2006). Migrating to internet-based e-commerce: Factors affecting e-commerce adoption and migration at the firm level. *Information & management*, 43(2), 204-221.
- Hossain, T. M. T., Akter, S., Kattiyapornpong, U., & Dwivedi, Y. (2020). Reconceptualizing integration quality dynamics for omnichannel marketing. *Industrial Marketing Management*, 87, 225-241.
- Huang, Z., & Benyoucef, M. (2013). From e-commerce to social commerce: A close look at design features. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 246-259.
- Hull, C. E. K., Hung, Y. T. C., Hair, N., Perotti, V., & DeMartino, R. (2007). Taking advantage of digital opportunities: A typology of digital entrepreneurship. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 4(3), 290-303.
- Huynh, T. K., Le, H. D., Van Nguyen, S., & Tran, H. M. (2020). Applying peer-to-peer networks for decentralized customer-to-customer ecommerce model. In *Future Data and Security Engineering. Big Data, Security and Privacy, Smart City, and Industry 4.0 Applications: 7th International Conference, FDSE 2020, Quy Nhon, Vietnam, November 25–27, 2020, Proceedings 7* (pp. 21-34). Springer Singapore.
- Islam, T., Pitafi, A. H., Akhtar, N., & Xiaobei, L. (2021). Determinants of purchase luxury counterfeit products in social commerce: the mediating role of compulsive internet use. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102596.
- Jain, V., Malviya, B. I. N. D. O. O., & Arya, S. A. T. Y. E. N. D. R. A. (2021). An overview of electronic commerce (e-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 665-670.
- Jamsheer, K. (2019). Impact Of E-Commerce on Society: Advantages and Disadvantages.
- Jantan, M., Oly Ndubisi, N., & Boon Yean, O. (2003). Viability of e-commerce as an alternative distribution channel. *logistics information Management*, 16(6), 427-439.
- Javalgi, R., & Ramsey, R. (2001). Strategic issues of e-commerce as an alternative global distribution system. *International marketing review*, 18(4), 376-391
- Jeffcoate, J., Chappell, C. and Feindt, S. (2002), “Best practice in SME adoption of e-commerce”, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9 No. 2, pp. 122-32.
- Jin, B., & Cedrola, E. (2016). Overview of fashion brand internationalization: theories and trends. *Fashion brand internationalization: opportunities and challenges*, 1-30.
- Jin, S. A. A. (2012). The potential of social media for luxury brand management. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(7), 687-699

- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12), 50-59.
- Jones, K., & Leonard, L. N. (2016). APPLYING THE MULTIDIMENSIONAL ETHICS SCALE IN C2C E-COMMERCE. *Issues in Information Systems*, 17(1).
- Jutla, D., Bodorik, P., & Dhaliwal, J. (2002). Supporting the e-business readiness of small and medium-sized enterprises: approaches and metrics. *Internet Research*, 12(2), 139-164.
- Kahn, B. E., Inman, J. J., & Verhoef, P. C. (2018). Introduction to special issue: Consumer response to the evolving retailing landscape. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(3), 255–259.
- Kapferer, J. N. (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9), 716-726.
- Kapferer, J. N., & Bastien, V. (2017). The specificity of luxury management: Turning marketing upside down. *Advances in luxury brand management*, 65-84.
- Kent, A., Vianello, M., Cano, M. B., & Helberger, E. (2016). Omnichannel fashion retail and channel integration: The case of department stores. In *Handbook of research on global fashion management and merchandising* (pp. 398-419). IGI Global.
- Kim, J. H. (2019). Imperative challenge for luxury brands: Generation Y consumers' perceptions of luxury fashion brands' e-commerce sites. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 220-244.
- Klaus, P. P. (2021). Phygital—the emperor's new clothes? *Journal of Strategic Marketing*, 1-8.
- Kluge, P. N., Königsfeld, J. A., Fassnacht, M., & Mitschke, F. (2013). Luxury web atmospherics: an examination of homepage design. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 901-916.
- Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. *Industrial marketing management*, 33(1), 7-14.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569–585.
- Kshetri, N. (2007). Barriers to e-commerce and competitive business models in developing countries: A case study. *Electronic commerce research and applications*, 6(4), 443-452.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2020). *E-commerce 2019: Business, technology, society*. Pearson.
- Lawrence, JE (2002). Internet use in small and medium-sized enterprises. University of Salford (UK).
- Lee, C. S. (2001). An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies. *Internet Research*, 11(4), 349-359.
- Leeflang, P. S., Verhoef, P. C., Dahlström, P., & Freundt, T. (2014). Challenges and solutions for marketing in a digital era. *European management journal*, 32(1), 1-12.
- Leimstoll, U., & Wölfle, R. (2021). Direct to Consumer (D2C) E-commerce: Goals and strategies of brand manufacturers. *New Trends in Business Information Systems and Technology: Digital Innovation and Digital Business Transformation*, 237-250.

- Levchaev, P. A., & Khezazna, B. (2019). Transformation of Management Technologies in the Digital Economy. *Digital Transformation*.
- Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.
- Liao, H., & Tsai, S. B. (2021). Research on the B2C online marketing effect based on the LS-SVM algorithm and multimodel fusion. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1-11.
- Liao, H., Proctor, R. W., & Salvendy, G. (2008). Content preparation for cross-cultural e-commerce: a review and a model. *Behaviour & Information Technology*, 27(1), 43-61.
- Liao, Z., & Cheung, M. T. (2001). Internet-based e-shopping and consumer attitudes: an empirical study. *Information & management*, 38(5), 299-306.
- Lienhard, S., & Schögel, M. (2021). The Prerequisites for D2C Strategies-A Close View at Established Consumer Goods Manufacturers. *The Marketing Review*, 10–17.
- Liu, S., Perry, P., & Gadzinski, G. (2019). The implications of digital marketing on WeChat for luxury fashion brands in China. *Journal of Brand Management*, 26, 395-409.
- Liu, X., Burns, A. C., & Hou, Y. (2013). Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 885-900.
- Lorenzo-Romero C, Cordente-Rodríguez M, Alarcón-del-Amo M-d-C. Open Collaboration as Marketing Transformation Strategy in Online Markets: The Case of the Fashion Sector. *Resources*. 2019; 8(4):167.
- Lucas, G. A., Lunardi, G. L., & Dolci, D. B. (2023). From e-commerce to m-commerce: An analysis of the user's experience with different access platforms. *Electronic Commerce Research and Applications*, 58, 101240.
- Luxury Goods - Worldwide. (n.d.). Retrieved November 15, 2023, from <https://www-statista-com.revproxy.escpeurope.eu/outlook/cmo/luxury-goods/worldwide?currency=EUR>
- Lynch, S., & Barnes, L. (2020). Omnichannel fashion retailing: examining the customer decision-making journey. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 24(3), 471-493.
- Mahadevan, B. (2000). Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California management review*, 42(4), 55-69.
- Maksüdünov, A., & Dyikanov, K. (2021). Trends in e-commerce. *ResearchGate*.
- Marciniak, R. (2004). The scope of e-commerce in retail strategy. *International Retail Marketing*. M. Bruce et al.
- Mathews, S. W. (2009). Internetalisation: The Internet's influence on international market growth in the firm's outward internationalisation process (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology).
- Mathews, S., & Healy, M. (2008). 'From garage to global': the internet and international market growth, an SME perspective. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, 4(2-3), 179-196.

- Mathews, S., Healy, M., & Wickramasekera, R. (2012). The Internetalisation of information, knowledge, and interaction components of the firm's internationalisation process. *Journal of Marketing Management*, 28(5-6), 733-754.
- Matlay, H. (2004). E-entrepreneurship and small e-business development: towards a comparative research agenda. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(3), 408-414.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future*. WW Norton & Company.
- Melewar, T. C., & Saunders, J. (1999). International corporate visual identity: standardization or localization? *Journal of International Business Studies*, 30, 583-598.
- Meyer, R. (2018). Reflections on “Transformative Marketing: The Next 20 Years”. *Journal of Marketing*, 82(4), 13-14.
- Mir-Bernal, P., Guercini, S., & Sádaba, T. (2018). The role of e-commerce in the internationalization of Spanish luxury fashion multi-brand retailers. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), 59-72.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS quarterly*, 511-536.
- Mohtaramzadeh, M., Ramayah, T., & Jun-Hwa, C. (2018). B2B e-commerce adoption in Iranian manufacturing companies: Analyzing the moderating role of organizational culture. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 34(7), 621-639.
- Moriset, B. (2018). e-Business and e-Commerce.
- Mosquera, A., Juaneda Ayensa, E., Pascual, C. O., & Murillo, Y. S. (2019). Omnichannel shopper segmentation in the fashion industry. *Journal of Promotion Management*, 25(5), 681-699.
- Murphy, R. (1998). The Internet: A viable strategy for fashion retail marketing? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 2(3), 209-216.
- Nambisan, S. (2022). Digital innovation and international business. *Innovation*, 24(1), 86-95.
- Nath, A., & Zheng, L. (2004). Perception of service quality in E-commerce: An analytical study of Internet auction sites.
- Nauwelaerts, Y., & Chakri, S. (2016). The role of e-commerce and m-commerce in the international strategy of fashion companies: A qualitative research in the Belgian fashion industry. *Innovation*, 2, 80-113.
- Ngai, E. W., & Wat, F. K. T. (2002). A literature review and classification of electronic commerce research. *Information & Management*, 39(5), 415-429.
- Noris, A., Nobile, T. H., Kalbaska, N., & Cantoni, L. (2021). Digital fashion: A systematic literature review. A perspective on marketing and communication. *Journal of Global Fashion Marketing*, 12(1), 32-46.
- OECD (2011), Guide to Measuring the Information Society. OECD iLibrary.
- OECD (2016), OECD Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-Commerce.

- Okonkwo, U. (2007). A passion for fashion: The luxury fashion consumer. In *Luxury Fashion Branding: Trends, Tactics, Techniques* (pp. 59-77). London: Palgrave Macmillan UK.
- Okonkwo, U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of brand management*, 16, 302-310.
- Okonkwo, U. (2009). The luxury brand strategy challenge. *Journal of brand management*, 16, 287-289.
- Overby, J. W., & Min, S. (2001). International supply chain management in an Internet environment: A network-oriented approach to internationalization. *International Marketing Review*, 18(4), 392-420.
- Pantano, E., Nguyen, B., Dennis, C., & Gerlach, S. (2004). e-Retailing.
- Pezderka, N., & Sinkovics, R. R. (2011). A conceptualization of e-risk perceptions and implications for small firm active online internationalization. *International Business Review*, 20(4), 409-422.
- Poong, Y., Zaman, K. U., & Talha, M. (2006, August). E-commerce today and tomorrow: a truly generalized and active framework for the definition of electronic commerce. In *Proceedings of the 8th international conference on electronic commerce: The new e-commerce: innovations for conquering current barriers, obstacles, and limitations to conducting successful business on the internet* (pp. 553-557).
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard business review*, 93(10), 96-114.
- Poulis, K., Poulis, E., & Plakoyiannaki, E. (2013). The role of context in case study selection: An international business perspective. *International Business Review*, 22(1), 304-314.
- Qi, X., Chan, J. H., Hu, J., & Li, Y. (2020). Motivations for selecting cross-border e-commerce as a foreign market entry mode. *Industrial Marketing Management*, 89, 50-60.
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., & Budhathoki, T. (2018). Conceptualising a digital orientation: antecedents of supporting SME performance in the digital economy. *Journal of Strategic Marketing*, 26(5), 427-439.
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of manufacturing technology management*, 30(8), 1143-1160.
- Rammal, H. G., Rose, E. L., Ghauri, P. N., Jensen, P. D. Ø., Kipping, M., Petersen, B., & Scerri, M. (2022). Economic nationalism and internationalization of services: Review and research agenda. *Journal of World Business*, 57(3), 101314.
- Rathore, B. (2021). Fashion Transformation 4.0: Beyond Digitalization & Marketing in Fashion Industry. *Eduzone: International Peer Reviewed/Refereed Multidisciplinary Journal*, 10(2), 54-59.
- Richardson, J. E. (2005). The business model: an integrative framework for strategy execution. Available at SSRN 932998
- Runfola, A., & Guercini, S. (2013). Fast fashion companies coping with internationalization: driving the change or changing the model? *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 190-205.

- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.
- Sanchez-Torres, J. A., & Juarez-Acosta, F. (2019). Modelling SME e-commerce with IMAES. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(1), 137-149.
- SanMiguel, P., & Sádaba, T. (2018). Nice to be a fashion blogger, hard to be influential: An analysis based on personal characteristics, knowledge criteria, and social factors. *Journal of Global Fashion Marketing*, 9(1), 40-58.
- Šarapovas, T., & Cvilikas, A. (2006). The problems of identifying the essential business-to-business e-commerce environment components. *Engineering Economics*, 46(1), 74-82.
- Sautel, A., & Pookulangara, S. (2023). Direct-to-Consumer Fashion Brands: The Digitally Native Start-Ups in the Retail Industry. In *Digital Fashion Innovations* (pp. 147-162). CRC Press.
- Savrul, M., Incekara, A., & Sener, S. (2014). The potential of e-commerce for SMEs in a globalizing business environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 35-45.
- Semerádová, T., & Weinlich, P. (2022). The Broad and Narrow Definition of E-Commerce. In *Achieving Business Competitiveness in a Digital Environment: Opportunities in E-commerce and Online Marketing* (pp. 1-26). Cham: Springer International Publishing.
- Senn, J. A. (2000). The emergence of m-commerce. *Computer*, 33(12), 148-150.
- Seo, Y., & Buchanan-Oliver, M. (2015). Luxury branding: the industry, trends, and future conceptualisations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(1), 82-98.
- Seringhaus, F. R. (2005). Selling luxury brands online. *Journal of Internet Commerce*, 4(1), 1-25.
- Sharma, N., & Dutta, N. (2023). Direct-to-Consumer eCommerce (D2C) Business Model: The Dilemma of Getting It Right. In *Handbook of Research on Business Model Innovation Through Disruption and Digitalization* (pp. 275-296). IGI Global.
- Sharma, S., Mahajan, S., & Rana, V. (2019). A semantic framework for ecommerce search engine optimization. *International Journal of Information Technology*, 11(1), 31-36.
- Shiu, J. Y., & Tzeng, S. Y. (2020). Can involvement increase trust in a confusing online setting? Implications for marketing strategy. *South African Journal of Business Management*, 51(1), 1-10.
- Shneor, R., & Flåten, B. T. (2008). The Internet-enabled internationalization process: A focus on stages and sequences. *Journal of e-Business*, 8(1), 45-52.
- Singh, T., Jayashankar, J. V., & Singh, J. (2001). E-Commerce in the US and Europe--Is Europe Ready to Compete? *Business Horizons*, 44(2), 6-6.
- Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & "Bryan" Jean, R. J. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.
- Stallmann, F., Wegner, U., Stallmann, F., & Wegner, U. (2015). Strategies of internationalisation. Internationalisation of e-commerce businesses: Building blocks, strategies, implementation, 169-260.

- Statista. (January 26, 2024). Revenue of the luxury goods industry Worldwide 2018-2028 (in billion U.S. dollars) [Graph]. In Statista. Retrieved May 12, 2024, from <https://www-statista-com.revproxy.escpeurope.eu/statistics/1063757/global-personal-luxury-goods-market-value-forecast/>
- Statista. (2024). *Luxury Goods: in-depth market analysis - Market Insights Report*. Retrieved February 25, 2024, from <https://www-statista-com.revproxy.escpeurope.eu/statistics/1063757/global-personal-luxury-goods-market-value-forecast/>
- Stavros, C., & Westberg, K. (2009). Using triangulation and multiple case studies to advance relationship marketing theory. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 12(3), 307-320.
- Strader, T. J., & Shaw, M. J. (1999). Consumer cost differences for traditional and Internet markets. *Internet Research*, 9(2), 82-92.
- Taher, G. (2021). E-Commerce: Advantages and Limitations. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 11(1), 153-165.
- Taherdoost, H. (2023). E-Procurement. In *E-Business Essentials: Building a Successful Online Enterprise* (pp. 187-204). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Taylor, M., & Murphy, A. (2004). SMEs and e-business. *Journal of small business and enterprise development*, 11(3), 280-289.
- Terranova, T. (2004). *Network culture* (p. 73). London: Pluto Press.
- Tiako, P. F. (2008). An Overview of E-Commerce Security and Critical Issues for Developing Countries. *Global Information Technologies: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, 52-60.
- Travica, B. (2002). Diffusion of electronic commerce in developing countries: The case of Costa Rica. *Journal of Global Information Technology Management*, 5(1), 4-24
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., & Turban, D. C. (2015). Overview of electronic commerce. *Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective*, 3-49.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of retailing*, 91(2), 174-181.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.
- Vlacic, B., González-Loureiro, M., & Eduardsen, J. (2019). The internationalization of SMEs: strategic choices under a cognitive approach. In *Handbook of Research on Entrepreneurship, Innovation, and Internationalization* (pp. 439-466). IGI global.
- Wang, Z., & Kim, H. G. (2017). Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective. *Journal of Interactive marketing*, 39(1), 15-26.
- Wigand, R. T. (1997). Electronic commerce: Definition, theory, and context. *The information society*, 13(1), 1-16.
- Wu, J. H., & Hisa, T. L. (2008). Developing e-business dynamic capabilities: an analysis of e-commerce innovation from I-, M-, to U-commerce. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 18(2), 95-111.

- Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap. *International Business Review*, 15(4), 339-360
- Yildirim, E., & Zeren, F. (2014). The relationship between consumer confidence index and online credit card using in Turkey: New evidence from frequency domain causality test. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 19(1), 1.
- Yilmax, Ö., & Bayram, O. (2020). E-commerce and e-export in Turkey during the COVID-19 pandemic period. *Kayseri University Journal of Social Sciences*, 2(2), 37-54.
- Yoon, S. J., & Kim, J. H. (2001). The effects of perceived consumer characteristics on the choice and use of Internet ads. *Journal of Brand Management*, 8, 346-364.
- Zaheer, S., & Manrakhan, S. (2001). Concentration and dispersion in global industries: Remote electronic access and the location of economic activities. *Journal of International Business Studies*, 32, 667-686.
- Zumstein, D., & Kotowski, W. (2020, April). Success factors of e-commerce-drivers of the conversion rate and basket value. In 18th International Conference e-Society 2020 (pp. 43-50).