



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

**RICORSO ALL’E-COMMERCE NEL PERIODO DEL
LOCKDOWN: IL CASO ZARA**

**E-COMMERCE IN THE AGE OF COVID 19
LOCKDOWN: THE CASE OF ZARA**

Relatore:
Prof. Valerio Temperini

Rapporto Finale di:
Clara Leo

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

0. Introduzione

1. Lo sviluppo dell'e-commerce

2. L'impatto della pandemia Covid-19 sulla moda

3. Il caso Zara

3.1 La gestione dell'omnicanalità

3.2 Guida alle taglie

4. Conclusioni

0. INTRODUZIONE

Questa tesi di laurea si pone l'obiettivo di comprendere in che modo la diffusione a livello mondiale della COVID-19 abbia influenzato e accresciuto l'e-commerce.

Come per altri settori, anche nella moda il COVID-19 ha accelerato tendenze che erano già in atto. Una di queste è sicuramente il passaggio dai negozi fisici ai negozi virtuali.

In particolare, l'elaborato andrà ad esaminare il caso Zara (gruppo Inditex), che nel corso del 2020, a seguito della pandemia mondiale, ha deciso di chiudere 1200 negozi fisici per investire sul commercio online; mirando così a proporre delle nuove chiavi di lettura del fenomeno dell'e-commerce.

Nello studio del caso si andranno ad analizzare due aspetti molto importanti che caratterizzano il nuovo fenomeno in via di sviluppo.

Nel paragrafo 3.1 l'attenzione verrà focalizzata sull'omnicanalità, una strategia di marketing importante per far sì che un'azienda o un brand possa essere raggiungibile "ovunque", da qualsiasi dispositivo, mantenendo però un'immagine sempre coordinata.

Nell'ultimo paragrafo verrà approfondita la "guida alle taglie", concetto molto importante perché se non trattato con cura e attenzione, potrebbe portare i consumatori a preferire i negozi fisici a quelli online.

1. LO SVILUPPO DELL'E-COMMERCE

L'affermazione di internet ha portato ampi cambiamenti nel contesto competitivo globale fra imprese e consumatori. Questo, ha inoltre rivoluzionato il sistema di lavorare, comunicare, ricevere informazioni ma anche di promuovere, di vendere e di acquistare prodotti e servizi.

Ed è proprio grazie al web che oggi possiamo parlare di commercio elettronico; infatti lo “shopping” online attraverso piattaforme dedicate è diventato possibile solo con l'apertura di internet nel 1991.

Adottando un'ampia visione, possiamo definire l'e-commerce come la “vendita o l'acquisto di prodotti e servizi via internet”¹.

Capiamo quindi che accogliere questo strumento, ormai essenziale, è molto importante, in quanto permette a tutte le imprese di essere competitive in un mercato privo di frontiere, consentendo loro di incrementare le possibilità di vendita².

È necessario quindi essere presenti sul Web con la propria gamma e con informazioni precise e dettagliate sui prodotti e servizi.

A seconda del fatto che chi compra e chi vende siano un'azienda, un ente pubblico o un privato, possiamo trovare diverse tipologie di e-commerce³:

¹ (Hanna Schramm-Klein, 2014)

² (Filson, 2004)

³ (Giancarlo, 2018)

- BtoC (Business to Consumer) = Imprese che vendono i propri prodotti e servizi ai consumatori presenti in Rete.
- BtoB (Business to Business) = Imprese che vendono ad altre imprese o organizzazioni presenti in Rete i loro prodotti o servizi, i quali non sono destinati al consumatore finale. Oggi, queste rappresentano circa l'85% delle transazioni online e Forbes sottolinea che "il mercato del commercio elettronico B2B nel 2020 potrebbe arrivare a valere circa 6,7 trilioni di dollari".
- BtoG (Business to Government) = Imprese vendono alla pubblica amministrazione.
- CtoC (Consumer to Consumer) = I consumatori finali si scambiano prodotti, servizi e informazioni tramite le piattaforme online, in questo si fa riferimento a siti come "Amazon", "eBay" o "Subito".
- BtoE (Business to Employee) = Sezione e-commerce dedicata esclusivamente ai dipendenti dell'azienda. Il B2E potrebbe essere una buona soluzione per coinvolgere maggiormente le risorse umane dell'azienda, cercando quindi di enfatizzare e rafforzare il rapporto tra dirigenti-personale.

Un sito e-commerce porta con sé dei vantaggi ma anche degli svantaggi.

Andando ad analizzare i vantaggi e gli aspetti innovativi introdotti dal nuovo commercio, saltano subito all'occhio⁴:

- La disintermediazione, cioè la possibilità di by-passare gli intermediari e raggiungere direttamente il cliente finale.
- L'info-commerce, cioè la ricerca da parte dei consumatori di acquisire informazioni dettagliate riguardanti specifici prodotti o servizi.
- L'info-mediazione, attraverso siti che consentono di comparare le diverse offerte provenienti da imprese distinte.
- Abbattimento dei confini geografici che permette di incrementare i potenziali clienti ma anche l'abbattimento dei limiti temporali, l'e-commerce infatti è aperto 24 ore su 24.
- Permette di tracciare il comportamento dei visitatori sul sito; attraverso questo è possibile identificare le pagine più visitate, la provenienza geografica ma anche di profilare la clientela, raccogliendo così dati importanti utili per le vendite e facendo vivere loro delle esperienze profilate e personalizzate (offerte su misura del cliente in base alle loro abitudini di acquisto).

⁴ (Ferrero, 2018)

- Prezzi molto più competitivi, tale risparmio deriva dalla riduzione dei costi legati all'intermediazione. L'e-commerce permette anche di rendere i prezzi flessibili, andandogli a modificare in tempo reale.
- Aumento delle vendite attraverso la combinazione/coordinazione dei canali di vendita online e offline (*omnicalità*, concetto che verrà trattato nel paragrafo 3.1).

Per quanto un e-commerce possa apparire vantaggioso, ci sono delle questioni ma soprattutto dei limiti e degli svantaggi da tenere a mente, soprattutto nel caso di vendite di determinati prodotti. Con questo, aumenta sicuramente il rischio percepito da parte dei clienti a riguardo delle truffe o frodi online. Capiamo che questa tipologia di cliente vorrà avere delle rassicurazioni e delle sicurezze concrete. (esempio: offrire nella piattaforma online più sistemi di pagamento come paypal o contrassegno).

Il commercio online incrementa anche la concorrenza diretta, è necessario quindi fidelizzare e far affezionare i clienti al marchio, in modo tale che questi non vadano ad acquistare prodotti o servizi simili dai competitors. È bene ricordare che questo è possibile adottando le giuste strategie di marketing.

Ovviamente anche i tempi di attesa e i costi di spedizione potrebbero costituire un limite all'e-commerce. È appurato che più i tempi sono ridotti, tanto più l'azienda

2. L'IMPATTO DELLA PANDEMIA COVID-19 SULLA MODA

Una *pandemia* è una malattia con tendenza a diffondersi e invadere rapidamente vasti territori e continenti⁷.

Si può parlare di pandemia solo in presenza di tre condizioni coesistenti:

- Organismo virulento (Covid-19)
- Mancanza di immunizzazione dell'uomo
- Possibilità di trasmissione da uomo a uomo (c.d. carica virale)

La pandemia COVID-19 è la pandemia attualmente in corso a livello mondiale.

COVID-19 è il nome attribuito dall'OMS alla malattia causata dal nuovo coronavirus, denominato dall'ICTV "Sindrome respiratoria acuta grave coronavirus 2" (SARS-CoV-2). Questo ha dimostrato di avere caratteristiche di elevata trasmissibilità e selettività, andando a colpire soprattutto gli uomini ed in modo particolarmente grave i soggetti già affetti da almeno un'altra patologia⁸.

L'origine di tale virus è stata attribuita ad una città popolosa della Cina centrale, Wuhan; ma se inizialmente questa polmonite "anomala" sembrava un fenomeno isolato, tutto cambiò alla fine di gennaio 2020, mese in cui l'Italia diventa il nuovo epicentro del virus. In pochi giorni viene dichiarata dal Consiglio dei Ministri l'emergenza sanitaria nazionale.

⁷ (Treccani)

⁸ (Nature Medicine, 2020)

Nel Marzo del 2020 i casi totali accertati in Italia di persone affette da coronavirus erano già 12.462 e i decessi contavano 827 persone, concentrati per lo più nella Lombardia. Dato il rapido diffondersi della pandemia, a marzo i sistemi sanitari regionali si sono avvicinati rapidamente alla saturazione, dunque in poco tempo è stato necessario, da parte del Governo, identificare e adottare delle misure più opportune per l'intero Paese per cercare di ridurre la diffusione della pandemia che stava prendendo sempre più forza. Il Governo decise di adottare le misure di contenimento già adottate dalla Cina, prima il distanziamento sociale e poi l'11 marzo la chiusura (lockdown) del Paese. Le misure adottate erano necessarie per potenziare e "alleggerire" le strutture sanitarie che avevano ormai raggiunto il collasso.

È importante sottolineare come durante la diffusione di una pandemia si combatte una duplice battaglia: la prima si combatte negli ospedali e ha l'obiettivo di salvare più vite possibili; la seconda ha luogo su un terreno più vasto ed il suo obiettivo è quello di non far affondare l'economia globale.

La seconda però è stata messa a dura prova dalla necessità da parte del Governo di "bloccare" attraverso i lockdown tutto il paese. Questa misura era indispensabile per arginare la pandemia mondiale ma allo stesso tempo ha avuto inevitabilmente delle conseguenze economiche molto severe.

Ricordiamo che in generale, il ciclo economico italiano era già debole, tanto che nel 2019 la crescita del Pil era stata solo dello 0,3%. Tuttavia nel primo trimestre del 2020 il Pil a causa del virus che ha investito il nostro paese si è contratto, subendo un peggioramento del 5.3%. Ad influenzare questo dato è stato in primis il calo della spesa delle famiglie, in particolare in beni durevoli e servizi; inoltre l'incertezza derivata dalla pandemia ha provocato anche una riduzione della spesa imprenditoriale⁹.

Nel secondo trimestre del 2020 il Pil dell'Italia crolla del 12,4%.

Il dato, ampiamente negativo, è stato comunicato dall'Istat.

Nonostante ciò, dopo il crollo verticale di marzo e aprile, a maggio è arrivato l'inevitabile rimbalzo: la produzione industriale, ha fatto notare l'Istat, ha iniziato a dare netti segnali di risveglio. A luglio si è aggiunta la ripresa delle esportazioni, della manifattura e l'aumento delle ore lavorate¹⁰

Roberto Gualtieri ha affermato, prevedendo gli effetti della spinta, che il 2020 possa chiudersi con un Pil in recupero, vicino al 8%.

La recessione provocata dal COVID-19 è la più grave della storia contemporanea in tempo di pace. Sicuramente, la pandemia attuale ha colpito un'economia che non aveva ancora recuperato i postumi della doppia recessione connessa alla crisi finanziaria globale (2008) e alla crisi dei debiti sovrani (2011- data in cui l'Italia

⁹ (CONSOB, 2020)

¹⁰ (La Repubblica)

entra a far parte dei cosiddetti PIIGS, paesi dell'Unione europea accomunati da situazioni finanziarie deficitarie e non virtuose)¹¹.

Una pandemia comporta in generale due tipi di effetti economici: diretti e indiretti. I primi derivano dall'impatto che la calamità ha sulle persone, sul capitale e sull'ambiente come ad esempio, il calo della produzione dovuto alla malattia o l'incremento del carico lavorativo per gli assistenti sanitari. Gli effetti indiretti includono invece gli impatti psicologici sulla domanda di determinati prodotti (acquisto esponenziale di gel disinfettanti, mascherine chirurgiche), l'assenteismo della produzione e delle catene di approvvigionamento.

L'imposizione da parte del Governo di misure più restrittive, come la chiusura delle scuole, dei negozi, delle aziende e dei ristoranti ha profondamente modificato le abitudini delle persone e provocato l'interruzione di molte attività lavorative, accentuando una forte crisi di liquidità e una caduta del fatturato e dell'occupazione. In particolar modo la "chiusura forzata" ha trasformato/mutato le *abitudini di acquisto* degli Italiani. Il lockdown infatti, ha comportato un avvicinamento delle persone all'*e-commerce*.

Molte imprese invece, spinte dagli incentivi del Decreto "Cura Italia"¹² sui progetti di ampliamento e di riconversione produttiva, hanno adottato delle

¹¹ (d'Italia, L'impatto della pandemia di Covid-19 sull'economia italiana, 2020)

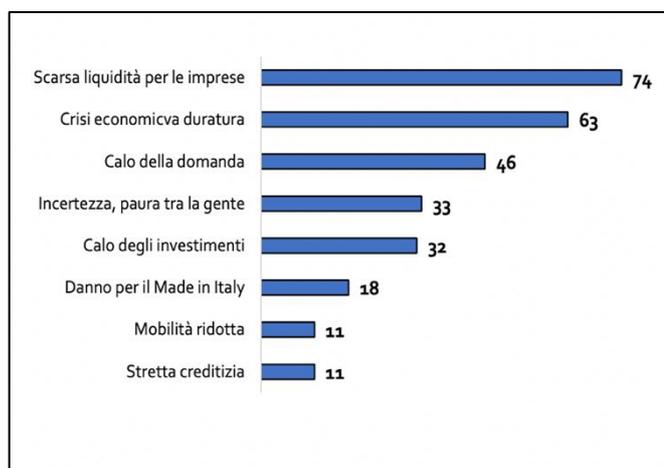
¹² (UFFICIALE, 2020) (d'Italia, Relazione annuale del 2019, 2020)

strategie di riconversione verso nuovi prodotti e servizi, emersi dalla crisi. Si è realizzata così una spinta verso le nuove tecnologie e, più in generale verso la *digitalizzazione*.

Nuove modalità di lavoro (smart working) e acquisti online hanno acquisito, in questo 2020 nel bel mezzo di una pandemia mondiale, un ruolo sicuramente crescente¹³.

In sintesi nelle *figure 2 e 3* vengono riassunti i principali effetti del COVID-19 in relazione al nostro paese (risposte multiple e valori in percentuale):

Figura 2: Principali effetti negativi Covid-19



Fonte 2: Alleanza delle cooperative Italiane, marzo 2020

¹³ (d'Italia, Relazione annuale del 2019, 2020)

Figura 3: Effetti positivi Covid-19



Fonte 3: Alleanza delle Cooperative italiane

In conclusione il COVID-19, ha avuto un impatto ampiamente negativo sia a livello macroeconomico sia sulla struttura produttiva italiana. Più in generale la crisi, di cui non si conoscono i tempi di uscita (perché non prevedibili), sta sicuramente modificando e *modificherà* la nostra società e i nostri *comportamenti*. Indubbiamente, uno dei pochi aspetti positivi (non contenuto nella Fig.3) dato dalla sospensione di molte attività produttive e di consumo, è che tale minore livello di attivazione ha contribuito a salvaguardare l'ambiente, riducendo l'emissione inquinanti nell'atmosfera e a livello acustico e favorendo una maggiore predisposizione ad una mobilità alternativa e sostenibile (monopattini elettrici, biciclette). Chiaramente, questo risultato non può essere considerato soddisfacente, in quanto è stato ottenuto ad un costo umano, sociale ed economico inaccettabile. Tuttavia, è auspicabile che tale scenario possa essere di supporto nel

processo di riattivazione delle economie, offrendo così uno scenario più ampio di miglioramento delle produttività e del benessere mediante forme di innovazione sociale e tecnologica.

3. IL CASO ZARA

Zara è una tra le aziende di abbigliamento e accessori più conosciuta e apprezzata al mondo di proprietà del gruppo spagnolo Inditex.

Il fondatore Amancio Ortega, attraverso nuove strategie di marketing e comunicazione ha completamente stravolto il fashion system internazionale e riscritto le regole della moda¹⁴.

Il creatore dell'impresa Zara, pioniere del fenomeno del *fast fashion*, aprì il suo primo negozio di abbigliamento nel 1963 che chiamò "Zorba", in onore del film Zorba il greco.

Tuttavia, Ortega fu costretto a cambiare il nome poiché proprio lì vicino esisteva già un esercizio commerciale con lo stesso nome. Così, per abbattere la concorrenza decise di correggerlo e optò per un più semplice ed orecchiabile ZARA.

Ortega approfondì, grazie ai suoi studi, la conoscenza delle varie tappe della produzione artigianale, compresi i meccanismi di relazione e contrattazione con i fornitori, cosa che gli fu fondamentale per stabilire la via per il successo di un marchio che *tagliava tutti gli intermediari* abbattendo perciò i costi. Questo

¹⁴ (Badia, 2017)

permise ad Ortega di fondare un'impresa che diventava rapidamente sia produttore che grossista e rivenditore al dettaglio.

All'inizio degli anni 60, Amancio convinse il direttore del Banco Pastor a concedergli un prestito di 25 mila euro attuali (all'epoca 50 mila pesetas). Fondò così la Goa (il suo acronimo al contrario) e cominciò a produrre intimo e accappatoi. Poco dopo però ebbe un'idea geniale, che tuttora caratterizza Zara: prendere "ispirazione" dalle collezioni dei marchi più noti e prestigiosi, dando vita a dei capi trendy ma allo stesso tempo accessibili a tutti. (fig.4.1,4.2)

Figura 4.1: Confronto stivali Zara vs stivali Prada



Fonte 4.1: Elaborazioni proprie

Figura 4.2: Confronto vestito Zara vs vestito Prada



Fonte 4.4: Elaborazioni proprie

È importante sottolineare che la moda, a differenza di altre forme creative come l'arte o i film, non ha la stessa tutela del copyright, il che significa che gli stilisti

sono più esposti alle imitazioni dei loro lavori e Zara, che detiene il primato in questo, è in grado infatti di fare una copia fedele dei modelli visti sulle passerelle internazionali e averli nei loro negozi poche settimane dopo a prezzi molto convenienti, quasi stracciati. È stata proprio questa strategia di marketing che gli ha permesso di diventare il colosso della *moda low cost*¹⁵.

Dal 1963 al 1974 Ortega vede crescere la sua attività e i numerosi centri di fabbricazione permettevano la distribuzione dei suoi prodotti in diversi paesi europei.

Nel suo primo punto vendita Ortega, per attirare i clienti riempì la vetrina di polli e conigli e i passanti incuriositi da questa “stravaganza”, entrarono. Quella fu la sua prima e unica campagna pubblicitaria.

Infatti, lo strumento su cui l’impresa punta per farsi conoscere è il *passaparola*, ed è proprio per stimolare questo che Zara presta molta attenzione ad ogni minimo dettaglio che riguarda il rapporto e l’interazione con i clienti. Questo approccio è apprezzato dai consumatori e conferisce all’azienda un volto più umano, creando così un legame con il cliente che, con più probabilità, diventerà fedele al

¹⁵ (Ferrera, 2019)

marchio¹⁶. Inoltre l'impresa preferisce puntare sul retail piuttosto che fare spot, eppure non esiste nessun brand così onnipresente nelle nostre menti.

Nei capitoli precedenti, abbiamo visto come il Coronavirus ha e sta cambiando radicalmente la nostra società ed il mondo della moda non fa certo eccezione. Zara, come altre aziende di moda, per "avvicinarsi" ai suoi consumatori, ha avviato una campagna che rappresenta a pieno il momento che stiamo vivendo: per aggiornare il proprio sito e-commerce, il colosso del low cost ha utilizzato degli scatti realizzati "home made" direttamente dalle modelle nelle loro abitazioni. Ovviamente, le modelle nei loro scatti mettevano in risalto i look "da quarantena" firmati Zara. Questa comunicazione pubblicitaria, realizzata dall'azienda, a prescindere che sia stata un'idea adottata per l'impossibilità di poter organizzare shooting fotografici o che sia stata una trovata alternativa per far parlare di sé, è stata senza ombra di dubbio originale e coerente con lo stile di vita provocato dalla COVID-19.

Lo scopo di Zara è quello di "democratizzare" la moda, in modo da raggiungere il maggior numero possibile di consumatori. Difatti, l'obiettivo del suo mercato sono i giovani sensibili al prezzo e che vogliono vestirsi in modo trendy ma a buon mercato. Per questo l'impresa offre la moda più recente a prezzi bassi senza

¹⁶ (Inside Marketing, s.d.)

però comprometterne la qualità (i tessuti sono di qualità sufficientemente buona). Dal punto di vista psicografico (studio del consumatore basato sulle sue attività, interessi e opinioni) il consumatore di Zara è interessato al trend della moda, gli piace apparire bene e solitamente sono persone a cui piace fare frequentemente shopping. Il segmento di punta è quindi formato prevalentemente da donne, anche se Zara offre prodotti anche per uomini e bambini.

Il cliente finale quindi rappresenta per Zara un'estrema ricchezza, infatti ogni acquisto viene profilato e analizzato, solo così l'azienda è in grado di capire l'esigenza dei propri consumatori e migliorare nel tempo.

La contrazione delle vendite nei negozi, causata dal Coronavirus, ha portato Zara a chiudere 1200 store nel mondo, rimpicciolendo così la rete dei negozi fisici.

L'idea è quella di calare le saracinesche dei punti vendita più piccoli, puntando sui flagship, tipologia di negozio più ampio dove sarà possibile anche ritirare la merce acquistata online, e incrementando le piattaforme e-commerce¹⁷.

In questo periodo, il gruppo fondato da Amancio Ortega ha visto un incremento nel canale digitale del +50% nel primo trimestre rispetto al 2019 e del +95% nel mese di aprile¹⁸. La pandemia ha quindi accelerato uno degli obiettivi di lungo termine del gruppo, il quale pensa di poter incrementare ulteriormente del 25% le

¹⁷ (Zara, chiude oltre 1200 negozi nel mondo: crollo delle vendite post coronavirus, 2020)

¹⁸ (STAMPA)

vendite nel triennio 2020/2022. Infatti, se prima per i consumatori, acquistare online era una regolarità, ora è diventata un'abitudine¹⁹.

Se le vendite online di Zara aumentano, aumentano anche le restituzioni, spesso legate alle *taglie* (capitolo 3.2), alimentando così un processo che comporta un incremento sia dei costi che dei tempi. Ovviamente, la possibilità di acquistare online e provare i prodotti direttamente a casa, risulta molto comoda per tanti clienti, in quanto attraverso il canale digitale riescono ad evitare lunghe code davanti ai camerini e alle casse; ma se il bene acquistato non piace, oppure non va, deve essere restituito. È importante quindi, andare ad introdurre e migliorare dei servizi nel sito e-commerce che vadano a minimizzare tali “errori”, questo può avvenire attraverso un miglioramento della strategia omnicanale e perfezionando la “guida alle taglie”.

¹⁹ (Times, 2020)

3.1 LA GESTIONE DELL'OMNICALITÀ

Con il termine “omnicanalità” si intende l’integrazione fra tutti i canali commerciali di un’azienda progettati allo scopo di intercettare il maggior numero di clienti sia offline che online.

La rivoluzione digitale ha cambiato per sempre il modo in cui le persone fanno acquisti, questo è stato reso possibile dalla diffusione capillare di smartphone e l’iperconnessione degli utenti alla rete che hanno generato nuove abitudini di shopping e hanno ridotto al minimo le distanze tra la realtà virtuale e quella fisica, tanto che oggi risulta impossibile fare una netta distinzione tra canali di vendita online e offline: basta pensare al fatto che, spesso, un soggetto che effettua una ricerca sui canali online va poi ad acquistare su un punto vendita fisico (offline), o viceversa²⁰.

I consumatori nella società di oggi, sperimentano sempre più spesso una doppia vita, analogica e digitale, usano tecnologia fissa e mobile e sono influenzati sia dai media tradizionali sia dai social media.

Attraverso questa strategia innovativa e recente, le aziende cercano quindi di garantire ai propri clienti un’esperienza ottimale attraverso tutti i punti di contatto messi a disposizione della clientela²¹.

²⁰ (Marco Bettucci)

²¹ (Valentini, 2017)

L'obiettivo principale di questa, è quello di fornire al cliente un ampio numero di opportunità di interazione e comunicazione simultanee attraverso cui possa risolvere in maniera individuale e con immediatezza i suoi problemi o soddisfare repentinamente le sue esigenze.

Inoltre, per un'impresa, adottare una strategia omnicanale significa essere raggiungibile ovunque, da qualunque dispositivo, dando un'immagine sempre coordinata nell'esperienza del cliente.

L'importanza di un approccio omnicanale, quindi, può essere letto attraverso due prospettive²²:

- Lato azienda: una omnichannel strategy punta ad integrare i canali di vendita (online e offline) per essere ancor più competitivo. Infatti questa permette di essere maggiormente *efficaci*, in quanto si adottano decisioni migliori e in maniera più reattiva e *efficienti*, perché riducendo i tempi e a fronte di una maggiore qualità dei processi, si riducono i costi delle attività di marketing e del personale.

Inoltre, la gestione coordinata dei canali aiuta a raggiungere degli obiettivi che per loro natura sono più difficili da misurare, questi prendono il nome di benefici intangibili²³:

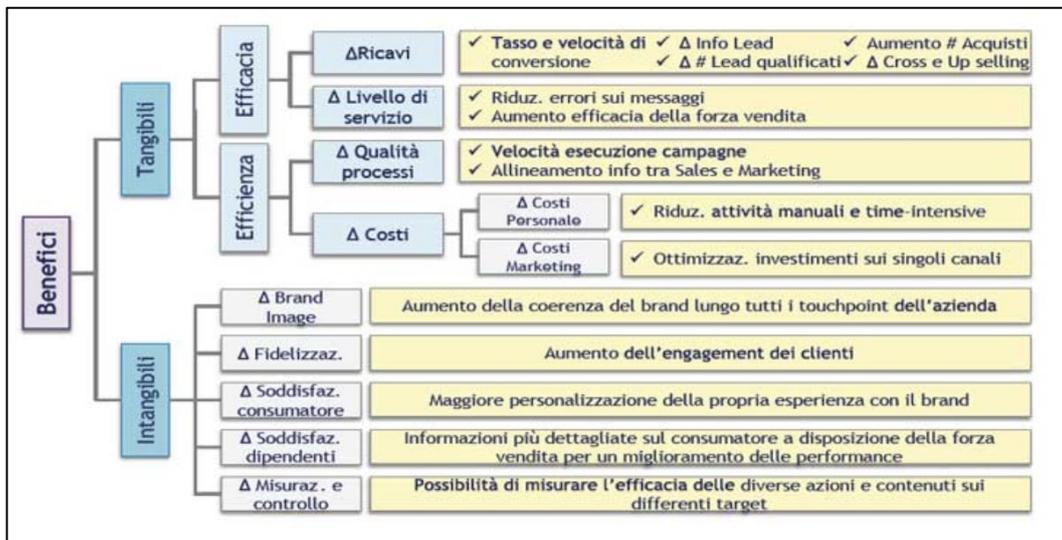
⇒ Possibilità di personalizzare la comunicazione verso i consumatori.

²² (Tim Mason)

²³ (Osservatorio Omnichannel Customer Experience, 2020)

- ⇒ Un maggiore attaccamento emotivo del consumatore nei confronti di una marca (“*engagement*”) e una maggiore soddisfazione dei clienti.
- ⇒ Aumento della coerenza di marca attraverso i *touchpoint*,
- ⇒ ovvero tutti i canali mediante cui l’azienda e il cliente entrano in contatto.
- ⇒ Creazione di nuovi prodotti o miglioramento di quelli già esistenti sulla base degli *insight* (strategia che permette la risoluzione di un problema guardandolo dall’interno).

Figura 5: L'albero dei benefici dell'omnicanalità



Fonte 5: Osservatorio Omnichannel Customer Experience

- Lato consumatore: lavorare attraverso l’interazione dei canali vuol dire garantire ed offrire al cliente una *customer experience*, questo termine può

essere definito come “il modo in cui i clienti percepiscono l’insieme delle loro interazioni con l’azienda”²⁴. La gestione del cliente è qualcosa di più che controllare il processo di acquisto (*buyer journey*), si tratta infatti di conoscere i clienti in modo così completo da poter offrire loro delle esperienze personalizzate che li convinceranno non solo a rimanere fedele all’azienda, ma anche a rendere nota e far conoscere ad altri consumatori l’azienda stessa. Questa strategia ci permette, attraverso l’estrazione di informazioni provenienti da tutti i punti di touchpoint, di avere una profonda conoscenza del cliente e ciò è fondamentale al fine di aiutare un’impresa a concentrarsi sulle reali esigenze degli acquirenti²⁵. Offrire un’esperienza di acquisto o di assistenza soddisfacente indipendentemente dal canale utilizzato e in qualsiasi momento è fondamentale.

L’omnicanalità mette in primo piano il cliente e le sue esigenze, rendendo disponibili più azioni per comunicare e interagire con l’azienda in qualunque momento. Indipendentemente dallo strumento utilizzato dal cliente, ogni canale di contatto dovrebbe rispettare i seguenti criteri, in modale tale da rispondere in

²⁴ (Manning, 2012)

²⁵ (Milano, 2019)

maniera adeguata alla richiesta formulata in quel momento ma anche per supportare le relazioni con il cliente a lungo termine²⁶:

- Immagine uniforme: è importante avere un'immagine coordinata e coerente con l'identità dell'azienda. L'uniformità diventa dunque fondamentale per poter essere sempre riconoscibile, ovunque.
- Simultaneità: il cliente necessita della massima flessibilità di tutti i canali.
- Continuità: ogni contatto con il cliente è unico. Valutando i singoli momenti nella loro totalità emerge una chiara immagine del cliente.
- Niente barriere: solitamente il cliente che riscontra dei problemi di comunicazione, ad esempio un servizio cliente inefficiente, tende ad allontanarsi dal brand, passando alla concorrenza.

Zara, ha risposto alla crisi del retail post pandemia, attraverso l'apertura a Pechino del primo store che abbraccia profondamente lo sviluppo omnicanale²⁷.

Il negozio, sfrutta diverse tecnologie tali da offrire al consumatore un'esperienza di shopping innovativa e completamente integrata con l'online: nello spazio fisico è possibile provare gli ultimi arrivi, che saranno poi acquistabili online sul sito zara.com, c'è inoltre la possibilità di guardare su degli schermi digitalizzati le

²⁶ (4 principi di una strategia "omnicanale" di successo, 2020)

²⁷ (Il retail riparte con il digital marketing, 2020)

“collezioni speciali” e pagare in modo digitale attraverso delle postazioni inserite su ogni piano del negozio che si estende per 350 metri e che conta 4 livelli.

Nel piano strategico presentato da Pablo Isla, la società stanzierà 1 miliardo di euro per lo sviluppo del commercio online e 1,7 miliardi di euro per aggiornare la sua piattaforma integrata di soluzioni, legate all’omnicanales. Questo progetto basato su digitalizzazione, sostenibilità e riorganizzazione della rete di negozi genererà fino a 1200 chiusure di punti vendita.

Inoltre, con il fine di incrementare maggiormente l’engagement con i clienti durante la loro permanenza negli store fisici, Zara ha introdotto un’applicazione gratuita attraverso la quale si possono acquistare i prodotti senza attendere alla cassa ma scannerizzando i QR code, visualizzandone così la disponibilità e ottenendo ulteriori informazioni.

Questo contatto diretto con la clientela e le informazioni che vengono raccolte, sono da sempre alla base del vantaggio competitivo di Zara.

L’emergenza causata dalla pandemia ha provocato l’accelerazione e ha reso necessaria la digitalizzazione del settore retail che ha dovuto prontamente evolversi dal punto di vista tecnologico per poter garantire e indirizzare le “nuove” aspettative dei consumatori e fronteggiare le restrizioni dettate dall’emergenza sanitaria che hanno imposto la chiusura dei negozi offline²⁸.

²⁸ (Douarin, 2020)

Un approccio reattivo nei confronti dell'innovazione è quindi fondamentale non solo per rispondere ai cambiamenti nelle abitudini di acquisto sempre più digitali, ma anche per anticipare le loro aspettative future²⁹.

Secondo Stefano Cini, marketing analytics Director di Nielsen Connect Italia, il virus ha dato vita ad un'epoca in cui tutto viene rigenerato e nulla rimane cristallizzato in compartimenti stagni. L'uomo, ad oggi è in grado infatti di “shiftare” da un canale di vendita all'altro con semplicità.

L'omnicanalità diventa così la chiave interpretativa adeguata dello scenario di mercato post-Covid.

²⁹ (Licata, 2020)

3.2 GUIDA ALLE TAGLIE

Lo shopping online offre molteplici vantaggi: prezzi vantaggiosi, una maggiore interazione con l'azienda, evita le lunghe file e ci permette di raggiungere il nostro negozio preferito comodamente da casa.

Tuttavia, a differenza del negozio fisico, non potendo toccare con mano gli abiti rimane molto difficile comprendere la qualità del prodotto, il consumatore quindi subisce un incremento del rischio percepito rispetto alle performance attese dello stesso (paura di fare una scelta sbagliata).

Ricordiamo, che in generale, l'abbigliamento rappresenta un *search good*, in quanto è possibile valutare il prodotto sin dalle fasi di pre-acquisto (toccandolo, provandolo), questo è possibile per via della forte componente tangibile che li caratterizza e che permette di avere sufficienti info per poter valutare al meglio il prodotto (taglia e qualità).

Una descrizione del prodotto efficace ha quindi l'incredibile potere di andare a minimizzare il rischio percepito dai clienti. Fornire dei dettagli chiave del prodotto è fondamentale se si desidera che il cliente completi l'acquisto.

Attraverso la "composizione del prodotto" il cliente riesce sin dal primo momento a capire se il capo che sta per acquistare è di qualità o meno, riuscendo così a generare delle aspettative proporzionali alla descrizione, è importante quindi indicare le % delle componenti del tessuto (50% poliestere riciclato & imbottitura 100% poliestere riciclato).

Inoltre, comprando online, l'errore di sbagliare taglia è molto frequente, per cui è di estrema importanza che l'azienda adotti un "supporto alle taglie" in modo tale da orientare i consumatori nella scelta della taglia che più fa per loro.

Zara all'interno del proprio sito propone in merito l'opzione "Qual è la taglia giusta per me?"³⁰, che rappresenta un sistema di suggerimento che consiglia la taglia più adeguata in base alle informazioni inserite dallo stesso cliente. Infatti il sistema non solo richiede l'altezza o il peso ma anche la vestibilità del capo che il cliente solitamente preferisce, poco dopo l'applicazione calcolerà in automatico la taglia adatta ad ogni singola persona (mostra due alternative con la % di successo).

Figura 6.1: "Qual è la taglia giusta per me?"

Privacy ×

TROVA LA TAGLIA GIUSTA

CALCOLIAMO LA TAGLIA PERFETTA IN BASE ALLE TUE MISURE PERSONALI

MISURE

LA TUA ALTEZZA E IL TUO PESO. CM | IN

L'ALTEZZA 0 CM

IL PESO 0 KG

PREFERENZE

CHE TIPO DI VESTIBILITÀ VUOI?

ADERENTE PERFETTA MORBIDA

TROVA LA TUA TAGLIA

Fonte 6: www.Zara.com

Figura 6.2: "Qual è la taglia giusta per me?"

Privacy ×

IL 78% DEI CLIENTI COME TE COMPRANO UNA TAGLIA

S

S 78%

XS 22%

La taglia S è stata acquistata e non restituita dalla maggior parte 78% dei clienti con **altezza, peso e forma del corpo** simili ai tuoi.

AGGIUNGI TAGLIA S

AGGIUNGERE ULTERIORI INFORMAZIONI

MIGLIORA I TUOI CONSIGLI CON ALTRE 4 DOMANDE

AGGIUNGERE INFORMAZIONI

RICOMINCIA DA CAPO

Fonte 5: www.Zara.com

³⁰ (www.Zara.com, s.d.)

4.CONCLUSIONI

L'emergenza Coronavirus non solo ha modificato la nostra quotidianità, compromettendo l'equilibrio del vivere insieme che ci permette di poterci definire "esseri sociali", ma ha comportato anche la contrazione economica più grave in tempo di pace, costringendo molte imprese, ed in particolare quelle relative alla moda, ad adottare nuove strategie in modo tale da fronteggiare la stessa pandemia e frenare l'emorragia delle perdite.

L'elemento che si è rivelato fondamentale per far fronte alle necessità dettate dal lockdown è stato il processo di digitalizzazione; infatti il potenziamento del commercio elettronico adottato dalle imprese è stato necessario al fine di consentire alla clientela l'acquisto dei prodotti in tutta sicurezza.

Zara, attraverso una piattaforma studiata nei minimi dettagli e una strategia omnicanale vincente è riuscita a registrare un aumento esponenziale delle vendite online, ciò gli ha permesso di poter fronteggiare le conseguenze della prima fase di lockdown (crisi di liquidità) e ampliare il fatturato online di oltre il 50%.

Possiamo concludere quindi che sebbene il COVID-19 sia stato fatale per molte aziende, sarà invece un trampolino di lancio per quelle che decideranno di investire sulla tecnologia e su una strategia omnicanale che permetta di costruire un sistema di touchpoint digitali e fisici che massimizzano la relazione con il cliente.

Bibliografia

- 4 principi di una strategia "omnicannale" di successo.* (2020, gennaio 20). Tratto da Datamanager.it.
- Alberto Brambilla, C. N. (2020). L'impatto del Coronavirus sull'economia italiana: debito pubblico, PIL, occupazione.
- Antonacci, F. (2018). *E-Commerce, Marketing & Vendite*.
- Badia, E. (2017). *Zara, come si confeziona il successo*. EGEA.
- CONSOB. (2020). *La crisi Covid-19*.
- d'Italia, B. (2020). *L'impatto della pandemia di Covid-19 sull'economia italiana*.
- d'Italia, B. (2020). *Relazione annuale del 2019*.
- d'Italia, B. (2020). *Relazione annuale del 2019*.
- Douarin, D. L. (2020). *Omnicanality can save stores from closing down during Covid-19*. Tratto da ClickZ.com.
- Elaborazioni proprie.* (s.d.).
- Ferrera, A. (2019). *cimoinfo.com*. Tratto da ZARA, nessuna strategia di marketing come unica strategia.
- Ferrero, G. (2018). Marketing e creazione del valore.
- Filson, D. (2004). The impact of E-Commerce Strategies on Firm Value.
- Giancarlo, F. (2018). *Marketing e creazione del valore*. Torino: G.Giappichelli Editore.
- Hanna Schramm-Klein, G. W. (2014). Broadening the Prospective on E-Commerce.
- Il retail riparte con il digital marketing.* (2020). Tratto da Reply.com.
- Inside Marketing.* (s.d.). Tratto da Il retail secondo Zara.
- ISTAT. (2020). Commercio Elettronico.
- La Repubblica. (s.d.). I segnali di recupero post Covid.
- Licata, P. (2020). *eCommerce, nel post-Covid il cambiamento sarà disruptive*. Tratto da digital4.biz.
- Manning, H. (2012). *Outside in: The power of Putting Customers at the Center of Your business*.
- Marco Bettucci, I. D. (s.d.). *Omnicanalità. Assicurare continuità all'esperienza del cliente*. EGEA.
- Milano, P. d. (2019). Dall'E-Commerce all'omnicannalità.
- Nature Medicine. (2020). The Proximal origin of Sars-CoV-2.
- Osservatorio Omnichannel Customer Experience. (2020). Il futuro è adesso.
- Salustri, A. (s.d.). Le conseguenze economiche e sociali del Covid-19 in Italia.
- STAMPA, L. (s.d.). Zara scommette sull'E-Commerce.

Tim Mason, M. K. (s.d.). Retail omnichannel, vendere con successo in un mondo digitale e multicanale.
Times, F. (2020). Fashion retailer Inditex returns to profit.
Treccani. (s.d.).
UFFICIALE, G. (2020). *Testo coordinato del decreto-legge (Cura Italia)*.
Valentini, S. (2017). *Il marketing omnicanale: l'integrazione dei canali come strategia di marketing*.
Zara, chiude oltre 1200 negozi nel mondo: crollo delle vendite post coronavirus. (2020). Tratto da d.Repubblica.it.

SITOGRAFIA

www.Zara.com. (s.d.).
Il retail riparte con il digital marketing. (2020). Tratto da Reply.com.
Covid-19. Tratto da ClickZ.com.

RINGRAZIAMENTI

Desidero ringraziare il professor Valerio Temperini, relatore di questa tesi, per avermi dato l'opportunità di approfondire la sua materia, per la sua disponibilità e cortesia.

Ringrazio i miei genitori per aver sempre trovato un posto dove “nascondere” le mie paure, per avermi sostenuta e aver creduto in me soprattutto quando io non avevo le forze per farlo.

Ringrazio David, un mix tra un fratello e un supereroe, per avermi insegnato a lottare per raggiungere ciò in cui credo.

Ringrazio mio Nonno per essere stato uno dei miei più grandi sostenitori in questi tre anni.

Ringrazio il mio fidanzato Diego che con amore, pazienza (tanta) e fiducia mi ha sostenuto in questo percorso, tollerando ogni mio sbalzo d'umore.

Ringrazio di cuore le mie amiche di sempre per gli infiniti momenti di spensieratezza passati insieme e per volermi bene per quella che sono.

Senza di voi sarebbe stato impossibile per me arrivare al fatidico giorno della laurea. Grazie.