



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia Aziendale

**E-COMMERCE NEL SETTORE MODA.
IL CASO ZARA**

Relatore:
Prof. Silvio Cardinali

Rapporto Finale di:
Ilaria De Carolis

Anno accademico 2019/2020

*Dedico questo mio lavoro
che si pone a conclusione
di un lungo e faticoso cammino
alle persone che mi hanno
sostenuto e creduto in me:*

la mia famiglia.

INDICE

INTRODUZIONE

La storia dell'e-commerce

Il commercio in rete

E-commerce in Italia

Fashion commerce

Innovazioni nel settore moda

Il caso Zara

Le origini

La sfida all'e-commerce

CONCLUSIONI

BIBLIOGRAFIA

SITOGRAFIA

INTRODUZIONE

L'e-commerce è un fenomeno che ha fatto la sua prima comparsa intorno al 1995. Le aziende hanno fin da subito captato le potenzialità comunicative di internet, poco alla volta hanno esplorato le potenzialità di vendita di questo canale. Quando internet iniziò a diventare un fenomeno di massa, definito "Word Wide Web" dal britannico Tim Barners-Lee, inventore del linguaggio di collegamento ipertestuale HTML e del protocollo di comunicazione browser-server HTTP, le aziende intravidero un'opportunità in più per farsi conoscere, per raccontare la propria storia e per mostrare il loro output produttivo.

Il primo passo compiuto dalle aziende sul terreno del web è stata la creazione di un sito istituzionale, un vero e proprio "biglietto da visita", per mostrarsi al mondo digitale.

Successivamente, in un percorso di circa 15 anni, caratterizzato da un coinvolgimento sempre maggiore da parte delle aziende e da un'innovativa crescita sul lato digitale, le imprese hanno timidamente intrapreso un'integrazione tra le attività fisiologiche dell'azienda e le potenzialità fornite da internet, per lo svolgimento delle stesse attività.

Grazie ad internet la comunicazione interna aziendale poteva essere migliorata: viene adottato l'Intranet aziendale, ovvero una rete interna tra tutti i dipendenti attraverso cui scambiare informazioni, confrontarsi e velocizzare alcune attività lavorative. Ma successivamente le aziende intuiscono che internet rappresenta per loro il mezzo più efficace ed efficiente con cui svolgere le attività di marketing aziendale sia a livello comunicativo strategico sia a livello di customer care.

Infine internet diviene un luogo di incontro tra domanda e offerta per le aziende, non solo per acquistare dai fornitori ma anche per vendere ai clienti finali i loro prodotti.

Questo fenomeno di crescita di internet nelle dinamiche aziendali fa capire ai *manager* che il web non è un qualcosa di staccato dal sistema azienda, ma ne fa parte ed è un'attività intrinseca: nasce così l'*e-business* e con esso l'ottenimento di vantaggio economico dalla rete.

L'evoluzione digitale non si ferma e le innumerevoli strade che le aziende possono percorrere grazie al web non sono ancora state battute: l'acquisto online sta diventando sempre più un acquisto fatto in mobilità, grazie alla tecnologia *mobile*, e le relazioni tra consumatore finale ed azienda sono sempre più *social* e per questo nuovi modelli di business impongono nuovi stimoli per l'azienda e nuovi sviluppi per l'e-commerce.

LA STORIA DELL'E-COMMERCE

IL COMMERCIO IN RETE

L'e-commerce è il commercio elettronico che avviene nel mondo digitale tra i diversi attori connessi online. In base alla natura dell'e-commerce è possibile distinguere diversi concetti di e-commerce: *Business to Consumer* e *Business to Business*.

Business to Consumer (B2C) riguarda le attività di vendita e acquisto online tra impresa e consumatore finale.

Un esempio di commercio B2C è dato dalla azienda statunitense Amazon.com, si tratta di un sito che offre agli utenti web una grandissima varietà di prodotti dall'elettronica di consumo all'editoria, l'oggettistica per la casa, per l'ufficio e per la persona, l'abbigliamento, *insomma un vero e proprio shopping center online*.

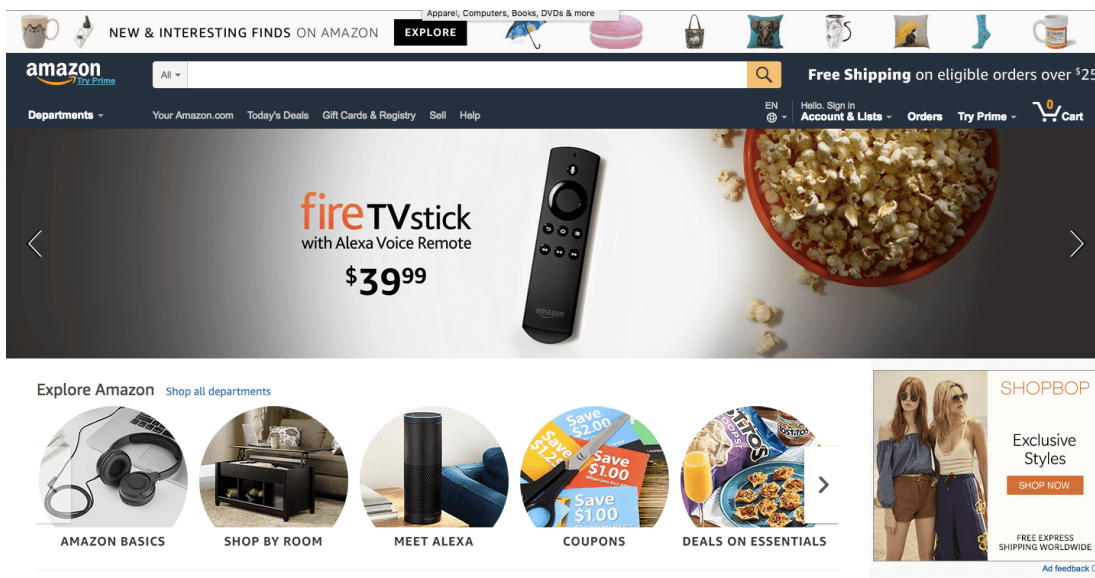


FIGURA 1 – HOME PAGE AMAZON

www.amazon.com

Business to Business (B2B) concerne tutte quelle attività di vendita e acquisto tra imprese nella rete.

Nel mondo del web si sono creati dei veri e propri mercati digitali che favoriscono gli scambi internazionali, diminuiscono i costi di transazione, grazie ad una comunicazione più efficace, diminuiscono i costi di ricerca di clienti e di fornitori e determinano più trasparenza dei mercati e dei prezzi sui mercati.

Un esempio di B2B è la cinese Alibaba.com, si tratta della più grande compagnia di e-commerce al mondo (superando in giro d'affari quelle americane), in cui fornitori e acquirenti scambiano prodotti e servizi a livello internazionale.

Alibaba è una piattaforma di commercio elettronico che si compone di diverse compagnie che offrono la più vasta gamma di prodotti e servizi alle altre imprese, tra cui la più importante è Taobao (il più grande e il più famoso sito di *shopping* online della Cina).

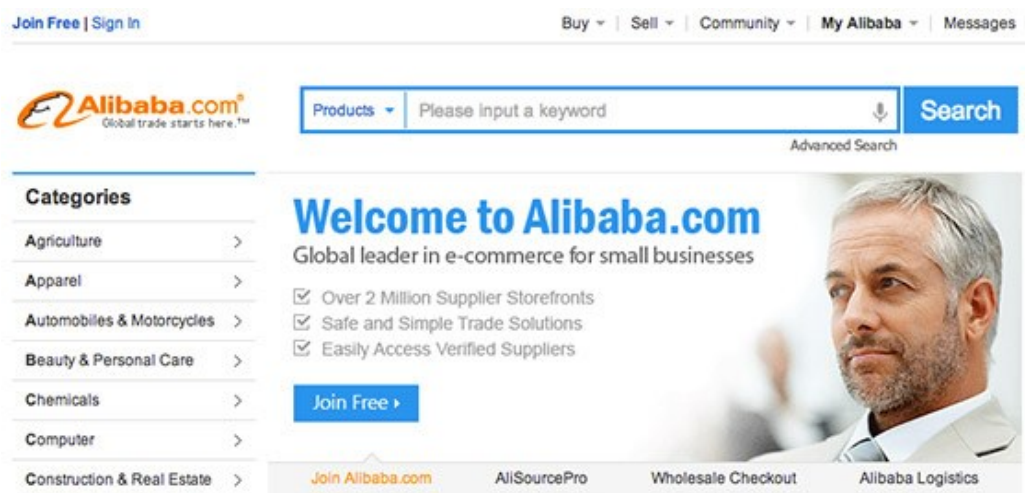


FIGURA 2 – HOME PAGE Alibaba.com

Spesso sia le imprese che i clienti di e-commerce, sia nel mercato B2C che in quello B2B, possono scegliere come gestire la transazione monetaria al momento dell'acquisto. Se il pagamento avviene al momento dell'acquisto del prodotto in rete, attraverso ad esempio carta di credito o *paypal*, l'e-commerce viene definito diretto; viceversa se il pagamento avviene al momento della consegna del prodotto al cliente l'e-commerce viene definito indiretto.

Nel commercio elettronico, inoltre, possiamo distinguere diverse tipologie di operatori a seconda della strategia di vendita utilizzata sul web: strategie aggressive, strategie tradizionali e strategie miste.

Nelle strategie aggressive, si tratta di nuovi operatori o meglio definiti *pure player* che vedono in internet un'opportunità strategica per incrementare il loro business, perseguendo azioni rapide e sviluppando le relazioni dinamiche sul web.

Nelle strategie tradizionali, si tratta di operatori tradizionali o meglio definiti *bricks and mortar* che intravedono in internet una possibilità di utilizzo di un nuovo strumento di marketing, dando importanza alla gestione di cambiamento e alle stabilità delle relazioni sul web.

Infine, nel caso delle strategie miste utilizzate sul web, si tratta di operatori definiti *bricks and clicks* che sviluppano un'integrazione delle strategie online e offline, attraverso la gestione attenta sul web del brand, delle relazioni con i clienti finali e delle operazioni.

A seconda della strategia pianificata, la maggior parte delle aziende in tutto il mondo si prepara alla corsa di un e-commerce che sia non solo il negozio online ma più

specificatamente il primo negozio, che rappresenti il brand e che sia una finestra sul mondo per poter vendere i propri prodotti con comodità.

Le aziende che vendono online i loro beni e servizi godono di diversi vantaggi rispetto alle aziende che non utilizzano ancora il web come canale di vendita.

Per prima cosa, l'e-commerce garantisce alle aziende l'internazionalizzazione e il raggiungimento di mercati esteri in modo più semplice e immediato. Per mantenersi competitivi in tutti i mercati attivi online, le aziende devono proporre una pagina e-commerce che a seconda del Paese sia:

- tradotta nella lingua in uso
- gestita secondo la valuta in uso
- pensata in base al target di riferimento
- dotata di un sistema di customer service
- chiara ed esaustiva riguardo i resi, la tassazione e la spedizione

Inoltre, la vendita online è oggi una delle più grandi opportunità che possono essere sfruttate da chi ha un'attività, principalmente per tre motivi:

- eliminare con internet le barriere del tempo e di spazio tra il venditore e il consumatore, questo canale raggiunge tutto il mondo e offre servizi in ogni momento della giornata senza limitazioni, né lato *seller* né lato *buyer*.
- permette di perseguire una strategia di costo. Ci sono molti siti che gestiscono la vendita online a costi molto inferiori rispetto a quelli del mercato (ad esempio Vente-privee.com o Privalia). Questi rappresentano un esempio di nuovo

business model basato sulle vendite flash e il loro successo è dato dal nuovo modo di fare business, collegato a una strategia di costo.

- permette di perseguire una strategia di differenziazione; grazie ad internet è possibile operare su nicchie di mercato e customizzare al massimo il prodotto offerto. Ci sono dei siti come personalshoes.it, NIKEiD, che permettono di costruire il proprio modello di scarpe o magliette personalizzato, scegliendo i colori e le forme che più si preferiscono. Il prodotto finito logicamente costa di più rispetto ad un prodotto non customizzato che si trova nel mass market, ma questo è il prezzo da pagare per avere un paio di scarpe unico al mondo.

In questo settore quindi la creazione del valore e del vantaggio competitivo non coinvolge necessariamente tutta la catena del valore. La trasformazione da imprese tradizionali a imprese virtuali, resa possibile grazie alle nuove tecnologie, ha comportato anche il cambiamento base del vantaggio competitivo, che oggi è rappresentato dalle ICT (Information and Communication Technology – Tecnologia dell'informazione e della comunicazione).

Ancora, con il commercio online, il *feedback* da parte dei consumatori è immediato ed i servizi di customer care possono essere per questo tempestivi, aiutando i clienti nel loro processo di acquisto online.

Dunque l'e-commerce e più in generale la presenza in rete sono diventati imperativi strategici per le aziende: in primis per internazionalizzarsi e raggiungere i clienti di tutto il mondo con immediata semplicità, poi anche per ottenere vantaggi competitivi rispetto

i propri competitors ed infine per migliorare l'interazione con i propri consumatori.

Le origini del commercio elettronico risalgono ai primi anni Settanta, con la nascita dell'*Electronic Data Interchange* (EDI), sistema creato dalle imprese di trasporto, che consentiva il trasferimento d'informazioni e documenti commerciali in formato elettronico. Non esistendo ancora Internet, l'EDI era supportato da reti di telecomunicazione private e sicure, ma, a causa della sua realizzazione costosa e della complicata trasmissione di dati, rimase a lungo prerogativa esclusiva delle grandi imprese. Dall'EDI si passò al Cybermercato (iniziativa promossa da La Rinascente e da molteplici case editrici), il primo negozio virtuale italiano nato nel 1996 che consentiva, tramite collegamento al sito www.mercato.it, di acquistare libri, computer, articoli da regalo e altro ancora. Ma il vero punto di svolta nell'evoluzione dell'*e-commerce* si verificò nell'estate del 1999, quando moltissime aziende iniziarono ad aprire le loro attività su Internet, facendo così esplodere il fenomeno del cosiddetto *Dot-com*, che garantiva a quelle aziende che si focalizzavano solo sul *business on-line* di conquistare una buona fetta di mercato in rete. A partire dagli anni 2000 l'*e-commerce* cominciò a diffondersi in modo sempre più capillare e il numero di utenti aumentò in maniera esponenziale di anno in anno.

Una delle più importanti evoluzioni dell'*e-commerce* negli ultimi anni è la possibilità di navigare, confrontare e acquistare da siti o app tramite smartphone o tablet, in modo semplice e reattivo.

La connessione a Internet disponibile in ogni momento e in ogni luogo, la condivisione

delle esperienze, la virtualità che aumenta l'interazione con il cliente sono fattori che hanno modificato il quadro competitivo e i grandi player del settore tecnologico hanno messo al centro della loro strategia di crescita il device mobile.

E-COMMERCE IN ITALIA

Il commercio digitale italiano inizia a partire dalla seconda metà degli anni 90, ma è tra il 2000 e il 2005 che molte aziende italiane decidono di intraprendere questa strada per incrementare il loro fatturato e per diventare competitive a livello internazionale.

Succesivamente, come gli altri anni, anche il 2019 si prospetta essere un altro anno di record per l'e-commerce in Italia, nonostante il generale rallentamento dell'economia globale, a conferma dell'importanza sempre più marcata del settore del commercio online, sia a livello nazionale che internazionale.

Secondo le ultime stime Istat¹, nel 2019 le vendite online hanno registrato in Italia un'impennata del 18,4% su base annua, in accelerazione rispetto ai dati del 2018 (+12,1%) e del 2017 (+14,7%): un risultato clamoroso, soprattutto se confrontato con l'andamento generale delle vendite al dettaglio, che nell'anno precedente sono cresciute soltanto dello 0,8%.

I dati del report Casaleggio Associati riportano percentuali chiare sulla distribuzione del fatturato e-commerce in Italia nel 2019. La fetta più grossa pari al 42,7% del fatturato è costituita dal settore *tempo libero* con una crescita rispetto all'anno precedente del 21%.

¹ <https://www.istat.it/it/archivio238341>

Segue il *turismo* (25,6%), un settore chiave e abbastanza maturo per l'e-commerce italiano che registra una crescita del 7%. Il fatturato generato dai *centri commerciali online* è del 15,5%, con un tasso di crescita del 25%. Gli altri settori raggiungono percentuali più basse del 5%. Complessivamente rappresentano il 16,2% del fatturato. Il settore *salute e bellezza* cresce del 27%, *casa e arredamento* del 25%, l'*alimentare* del 19%, spinto dal food delivery e dal largo consumo, *moda* del 16%, *assicurazioni* del 4%. L'*editoria* cresce del 11% e rappresenta l'1,8% del totale del fatturato e-commerce 2020 in Italia.

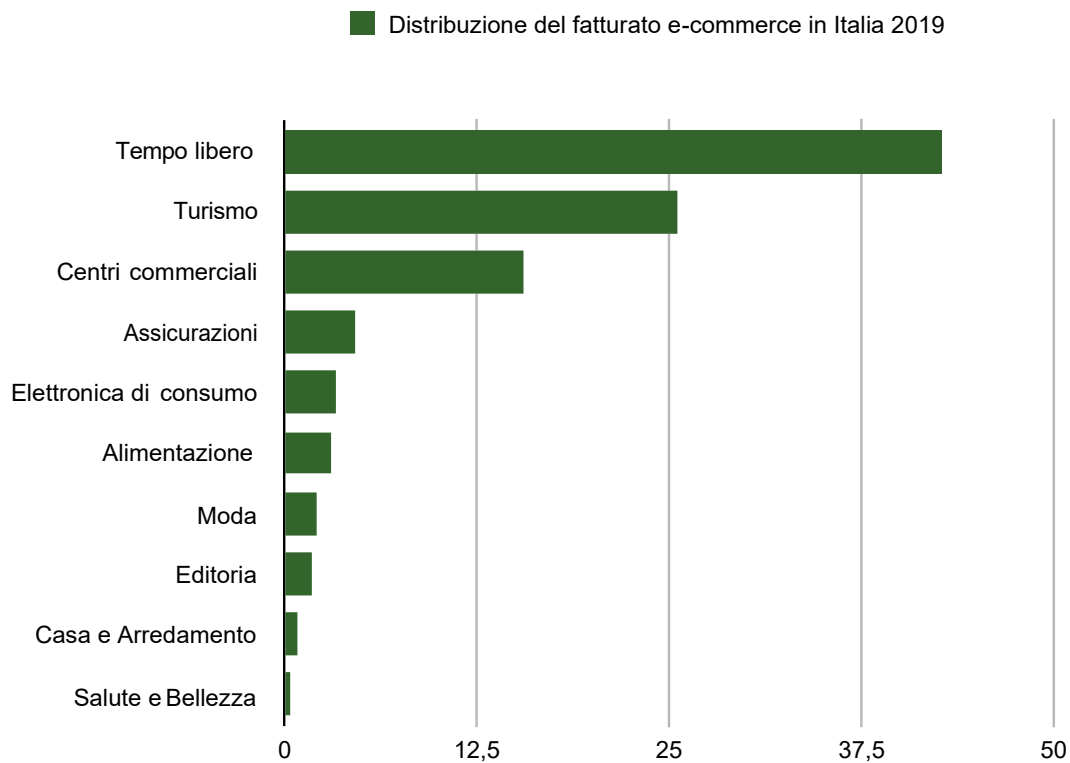


Figura 3. Fonte: Casaleggio Associati

L'anno 2020 è un anno di svolta: la pandemia scoppiata in Italia nei primi mesi ha portato settori trainanti dell'e-commerce italiano come il turismo a un calo drastico. Altri settori come quello alimentare, tradizionalmente lontani dall'e-commerce, invece, stanno sperimentando un forte aumento nelle vendite online.

I dati dell'e-commerce, presentati dal Consorzio Netcomm, dimostrano nuovi livelli di sviluppo del commercio digitale in Italia. In un solo mese, dall'inizio della crisi sanitaria, si è registrato un salto evolutivo verso il digitale di 10 anni: le abitudini di acquisto e i comportamenti dei consumatori italiani si sono spostati a favore dell'e-commerce, che ha garantito continuità di servizio per numerose attività e per i cittadini.

Il lockdown, in Italia, ha triplicato i nuovi consumatori online che sono diventati 2 milioni rispetto ai 700 mila di un anno fa. Perciò l'e-commerce è diventato il settore che crescerà di più a livello mondiale con l'impatto Covid-19 (fino a +55%), seguito da modern food retail (fino a +23%) e vendita all'ingrosso di prodotti farmaceutici (fino a +15%).

I settori che hanno segnato dati in forte crescita sono:

- **Prodotti di largo consumo** di ipermercati, supermercati (GDO) che solitamente presentavano percentuali molto basse, sono quelli maggiormente in crescita. Registrano fino al 200% in più e hanno superato già nei primi mesi tutte le previsioni del 2020;
- Il **settore Food and Beverage**, con l'aumento di prenotazioni online per l'asporto;

- **Attrezzature sportive** per l'allenamento in casa, dal momento che l'apertura delle strutture sportive sarà sicuramente uno degli ultimi ad aprire;
- **Materiale scolastico**
- **Articoli per l'igiene**, essenziali nell'epidemia da coronavirus come mascherine, guanti e gel disinfettanti;

Questa emergenza ha portato tutti gli italiani ad avvicinarsi all'e-commerce, spinti da un'esigenza tangibile e molte aziende devono avvicinarsi a canali di vendita online con vere e proprie piattaforme online e quelle che hanno già creato una forte presenza online dimostrano già oggi performance migliori e dati in forte crescita, cercando una via per continuare le proprie attività di business e non perdere il contatto con i clienti.

L'improvviso cambio di rotta scaturito dall'emergenza, con la conseguente limitazione degli spostamenti, sta creando nuove abitudini di acquisto.

In futuro, vedremo confermati anche altri aspetti come una consolidazione dello *smart working* e della formazione online, nonché una maggiore promozione sul web di retail locali. Il tutto accompagnato da un consumo più responsabile, sostenibile e collaborativo.

FASHION E-COMMERCE

Negli ultimi anni il mondo della moda si sta facendo sempre più *digital e mobile*, e l'e-commerce è l'esempio più lampante di questa prospettiva tecnologica a cui si sta affiancando il fashion business. Nonostante un iniziale scetticismo sugli eventuali problemi spazio fisico del negozio, oggi il fenomeno dell'e-commerce si è stabilizzato come valida alternativa allo shopping nei punti di vendita e, anzi sempre più spesso viene preferito, soprattutto dai giovani.

I paesi, in cui questa modalità di vendita online ha riscosso maggiore successo, sono stati fin da subito, gli USA, la Germania, la Francia ed il Regno Unito; anche l'Italia, che inizialmente sembrava restia a questo tipo di approccio, si sta sempre di più convertendo a questa nuova modalità. Per la precisione, si stima che a livello globale quasi **1,8 miliardi di persone** abbiano effettuato almeno un acquisto online, mentre in Italia la quota è di circa **20 milioni di acquirenti digitali**².

Il Fashion e-commerce è destinato, quindi, ad affiancare in modo sempre più significativo i tradizionali metodi di acquisto; quella spinta viene incoraggiata sì dal crescente atteggiamento comunicativo basato sulle risorse della rete, che, per le nuove generazioni, risulta essere assolutamente più efficiente, immediato e naturale, ma anche dall'esperienza di acquisto che ne deriva.

Consultare un e-commerce diventa oggi, oltre che un'alternativa (più comoda) allo shopping tradizionale, anche un motivo di svago per chi vuole *fuggire* dalla routine di tutti i giorni, ma non ne ha l'effettivo tempo materiale.

² <https://www.mywhere.it/50989/il-mondo-della-moda-traina-l-ecommerce-in-Italia.html>

La creazione di un sito e-commerce è in realtà l'attivazione di un nuovo canale di vendita che ha sicuramente dei vantaggi come:

- *Abbatere i confini geografici*, consente di rivolgersi ad un mercato globale ampliando così la base di potenziali clienti.
- *Essere sempre aperto*, 24 ore su 24, 7 giorni su 7. I consumatori possono effettuare gli acquisti ovunque si trovino, in qualunque momento della giornata, con la comodità della consegna a domicilio.
- *Offrire prezzi competitivi*. L'apertura di un e-commerce consente la vendita diretta dei prodotti a prezzi ribassati perché riduce i costi legati alla distribuzione attraverso intermediari e garantisce quindi maggiori ricavi.
- *Affiancare l'e-commerce ai negozi già presenti sul territorio* permette di *aumentare le vendite dei negozi fisici*, in particolare in un'ottica di omnicanalità, ovvero di integrazione tra i canali di vendita online e offline.
- *tracciare il comportamento dei visitatori* sul sito, come il numero di visite, la provenienza geografica, il tempo di permanenza, le pagine visitate, gli acquisti effettuati, e di *profilare i clienti* raccogliendo una grande quantità di dati utili alla vendita
- *Garantisce una burocrazia e una gestione più snella*. Attività come fatturazione, spedizioni, ordini, diventano più facili e veloci da gestire perché svolte direttamente attraverso la piattaforma e-commerce.

Ma ci sono anche svantaggi:

- aumento della concorrenza perfetta
- mancanza del contatto fisico con il prodotto
- assenza di addetti alla vendita
- mancanza di fiducia
- i tempi di spedizione per ricevere la merce e i costi di spedizione

Per poter creare un e-commerce di successo è necessario offrire una gestione professionale e competente a tutto campo:

- avere un layout d'effetto
- offrire una navigazione semplice e intuitiva
- consentire processi di acquisto brevi, piacevoli e comprensibili
- offrire opzioni di pagamento differenti

Innanzitutto un sito accattivante e con un approccio “*friendly*”, il potenziale acquirente deve essere incuriosito dall'aspetto del sito e spinto a navigare al suo interno.

La scelta del tipo di e-commerce è influenzata in particolar modo dalla fase in cui si trova l'azienda. Per esempio per una start up che sta nascendo, che deve affrontare notevoli costi iniziali, e ancora non sa quali potranno essere le reali prospettive di crescita, una buona soluzione potrebbe essere quella di esternalizzare soltanto alcuni servizi come: la *creazione della piattaforma e-commerce*, il *web marketing*, la *promozione online sui social media* e la *consulenza strategica e organizzativa*, riuscendo così ad avere una buona struttura senza dover sostenere costi troppo elevati.

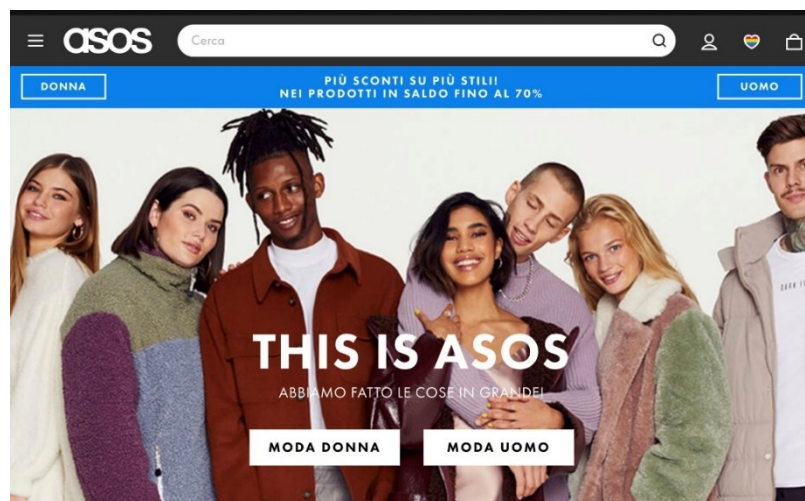
Tra i maggiori siti più utilizzati di fashion e-commerce troviamo **Zalando**, colosso

tedesco nato a Berlino nel 2008, specializzato nella vendita di abbigliamento, scarpe e accessori, che si avvale di un servizio di rivendita in quindici paesi europei, e che ha fatturato, solo nel 2019, *6,482 miliardi di euro*.



www.Zalando.com

Altro sito più utilizzato è **ASOS**, sito di *e-commerce* internazionale di moda e cosmetici, con oltre cinquantamila prodotti e che vanta sia marchi *low-cost* indipendenti, sia il proprio *brand* di abbigliamento.



www.asos.com

Dal proprio centro di distribuzione in Gran Bretagna effettua spedizioni in oltre centonovanta paesi, attrae più di 13,6 milioni di contatti al mese e viene definito “un negozio *on-line* stupefacente, con tutti i *designer* del momento” (Marie Claire), “in soli nove anni, ASOS è passato da sito di nicchia per *trend-setter* a fenomeno Internet globale” (Grazia), “l’indiscusso vincitore della moda *on-line*” (The Times Magazine), “ASOS sta cambiando il modo di fare *shopping* del paese” (The Telegraph Magazine).

INNOVAZIONI NEL SETTORE DELLA MODA ONLINE

Il settore della moda è oggi un settore che si sta adattando alle regole del nuovo mondo digitale. Più assistiamo alla crescita mondiale dell’e-commerce nella moda più notiamo svilupparsi una certa disintegrazione tra il negozio online il negozio offline.

Diversi fenomeni di collisione di queste due realtà stanno emergendo, primo fra tutti è il cosiddetto fenomeno dello “*showrooming*”.

Oltre il 50% delle persone visitano il negozio e controllano direttamente dai loro *smartphone* o *tablet* se nel sito di e-commerce vi è una promozione più vantaggiosa rispetto a quella presentata in negozio³. La maggior parte delle persone, il 96%, che possiedono uno *smartphone*, ammette che ha intenzione di “fare *showrooming*” in futuro. In questo modo lo store offline viene usato come uno “*showroom*”, in cui toccare e provare i capi di abbigliamento e lo store online come effettivo luogo di acquisto dei prodotti, magari a prezzi più vantaggiosi. Il fenomeno in questione appare

³ <https://join.mypushop.com/blog/consigli-per-le-attivita/il-fenomeno-showrooming-prova-in-negozi-acquisto-online/>

molto esteso e secondo la ricerca pubblicata sul sito di Econsultansy “*Showrooming is not a threat to retailers’ revenue: stats*”⁴ la percezione dei negozianti che i clienti utilizzino nei negozi offline i loro dispositivi è del 67%.

Quali sono le principali ragioni che spingono i consumatori allo *showrooming*?

Analizziamole graficamente:

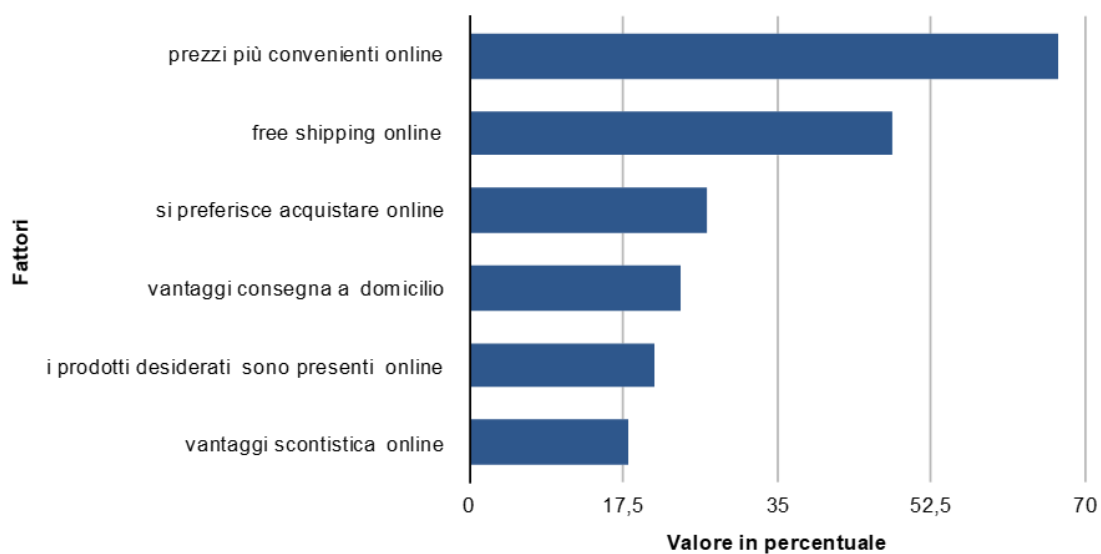


Figura 4 - RAGIONI CHE SPINGONO I CONSUMATORI ALLO SHOWROOMING

Fonte: COLUMBIA BUSINESS SCHOOL

È evidente che all’aumentare del prezzo del prodotto venduto nello store offline, aumenta maggiormente la ricerca online di quel prodotto a prezzi più convenienti e questo è un fenomeno che viene sollecitato dai benefici che l’acquisto online può dare

⁴ <http://econsultancy.com/blog/63484-showrooming-is-not-a-threat-to-retailers-revenue-stats>

ai consumatori, come il free shipping, la consegna del prodotto a domicilio, e così via. Online e offline, dunque, sono realtà che necessitano di essere integrati e di essere coordinati per contrastare questi fenomeni, per catturare di più l'attenzione del consumatore e per offrire ai fashion buyer dei servizi aggiuntivi.

La maggior parte degli acquisti online del settore moda riguardano l'abbigliamento femminile (50%), ma anche l'abbigliamento da uomo ha registrato una percentuale elevata, del 40 % e sembra essere in crescita; mentre l'abbigliamento per bambini ha invece un peso del 10% sul mercato del Fashion online.

Secondo le rilevazioni della ricerca svolta dall'Osservatorio eCommerce B2C Netcomm Politecnico di Milano, gli acquisti online si dividono per tipologia, e in particolare è stato rilevato quanto segue:

- 46% acquisti di prodotti **mass market**, cioè i capi di abbigliamento e gli accessori dedicati al consumatore di tutti i giorni;
- 36% **acquisti luxury** di prodotti fashion e high fashion;
- 18% **acquisti di abbigliamento e accessori sportivi**;

Ci sono diversi fattori che nel Fashion online impattano la decisione di acquisto:

- Ampiezza di gamma, grazie al canale online il web shopper può trovare un'offerta decisamente più ampia di quella disponibile nel punto di vendita più fisico;
- Assenza di informazioni su vestibilità e composizione, il canale online deve garantire la presenza di informazioni capaci di sopperire all'impossibilità di toccare con mano e di indossare il prodotto;

- Processo di acquisto guidato, il canale online deve essere in grado di guidare l'acquisto del consumatore attraverso azioni di cross up selling, consigli di stile e creazioni di abbinamenti;
- Convenienza, il web shopper può trovare offerte sul canale e-commerce grazie a saldi e sconti;
- Gestione dei servizi di pagamento e post-vendita, il canale online deve poter garantire procedure snelle, soprattutto nella gestione dei resi;

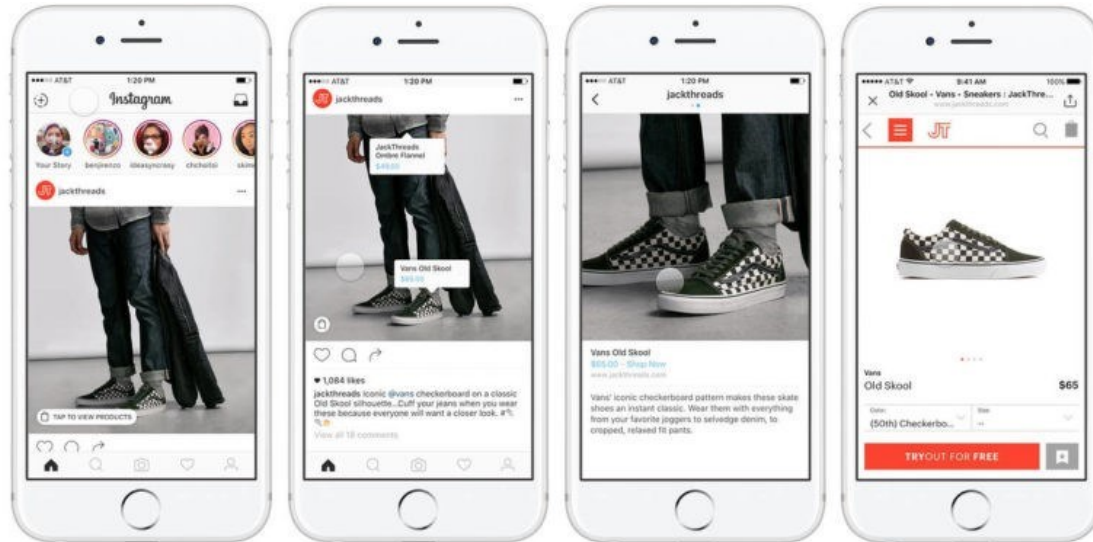
L'obiettivo ultimo di ogni e-commerce di abbigliamento che intende valorizzare il proprio assortimento online è, in pratica, quello di poter offrire un'esperienza in grado di sostituire, migliorare e completare quella vissuta in negozio

Uno degli elementi decisivi per espandere ulteriormente le vendite online nell'abbigliamento è il **customer journey**, cioè il viaggio che compie il consumatore dal primo contatto con il sito di abbigliamento al momento della scelta d'acquisto.

In un comparto caratterizzato da gamma molto ampia, elevata complessità del prodotto e alto valore della merce, diviene prioritario per gli operatori garantire un'esperienza di acquisto fluida, semplice ed efficace. Non è un caso che i migliori siti in circolazione stanno lavorando proprio in questa direzione, concentrandosi sulla ricerca e sulla presentazione del prodotto, oltre che sui servizi post-vendita.

I consumatori sono sensibili ad una **shopping experience** innovativa; tra le innovazioni della customer experience abbiamo i *Shoppable Content* – Instagram Checkout scelto da molti brand fashion quali Adidas, Prada, H&m – nella *progettazione del customer*

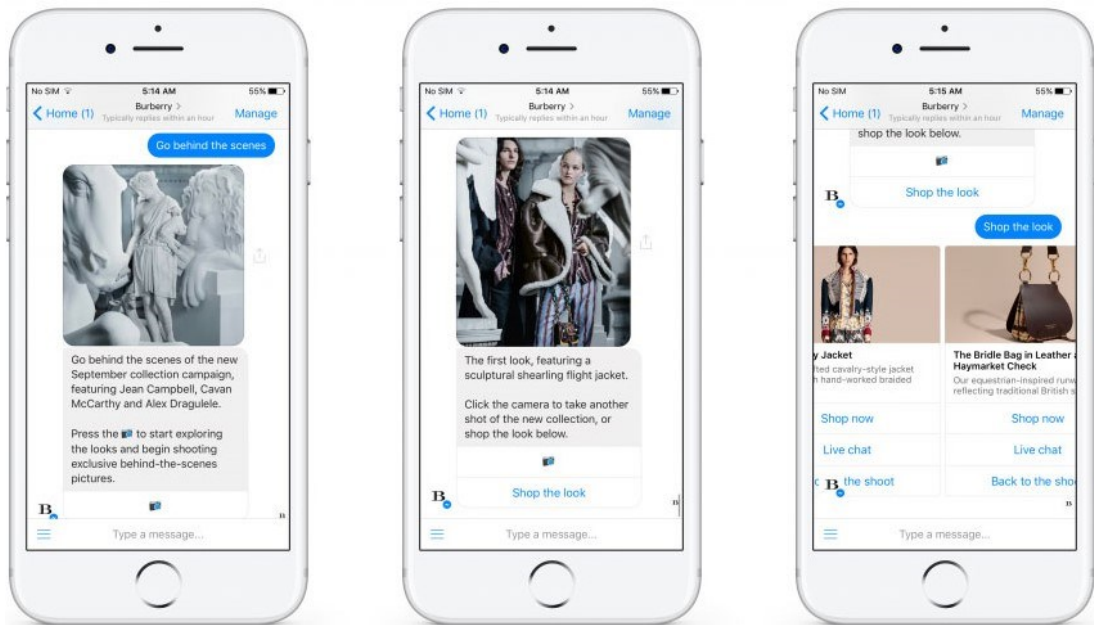
journey attraverso soluzioni basate sull'intelligenza artificiale e la realtà aumentata che permettono di provare virtualmente e di configurare i capi prima di procedere con l'acquisto online (App di Nike basata sulla realtà aumentata e AR Virtual Catwalk di Asos).



Shoppable Content 1

Altre innovazioni che possiamo considerare sono: **Chatbot** e **Assistenti Virtuali (AI)** che guidano l'utente nel processo di acquisto online a qualsiasi ora del giorno o della notte, sulla base di dati personali.

I *chatbot* sono sistemi in grado di dialogare in linguaggio naturale con gli utenti, sia per intrattenerli, sia per eseguire dei compiti e guidarli verso un potenziale acquisto. Molte aziende li stanno utilizzando per migliorare il customer support e le start-up usano i chatbot nel proprio business model.



Chatbox

Gli assistenti vocali hanno registrato un forte aumento, guidano il consumatore come dei veri e propri personal shopper durante i propri acquisti online, sono entrati nelle case, raccogliendo dati molto accurati sulle nostre preferenze, per poi guidarci all'acquisto. Dove il cliente ha comprato non deve più essere rilevante per un'azienda, l'importante è che l'abbia fatto, con una necessità di personalizzare l'acquisto a livello di individuo e di contesto. I punti vendita fisici hanno ancora un ruolo importante nelle decisioni di acquisto dei clienti per vedere e toccare i prodotti, molti consumatori comprerebbero più volentieri online un capo personalizzato se potessero vederlo prima dal vivo in un negozio o showroom. Si pensa a punti vendita dove acquistare in autonomia tramite il proprio smartphone senza l'ausilio di commessi e cassieri.

La *tecnologia AI* del personal shopper e personal assistant offre la possibilità di trovare prodotti e finalizzare l'acquisto rapidamente, con un servizio al cliente migliore e più diretto, permettendo una customer experience migliore nel punto vendita, personalizzata in base a gusti del cliente.

Infine, vi è un sistema di integrazione con l'e-commerce: l'utente che sceglie di acquistare il capo di abbigliamento nel sito di e-commerce potrà usufruire dell'algoritmo che calcola la propria "taglia perfetta" in base alle misure registrate.

Si tratta della **tecnologia XYZE**, intesa come uno strumento di monitoraggio geolocalizzato dei propri *customers*, può permettere la creazione di un *database* aggiornato e fedele delle misure delle persone (*body analytics*) e di attuare strategie di produzione mirata alle particolari esigenze fisiche dei consumatori (*correct size*). Dal lato utente web, grazie alla tecnologia, sicuramente viene migliorato il processo di acquisto online, viene data più sicurezza nella scelta della taglia giusta e si evitano così fenomeni come lo *showrooming* e il reso di prodotti acquistati online.

Ancora questo servizio innovativo può essere utilizzato dagli utenti con tutti i tipi di *device*, sia pc, sia *smarthphone* che *tablet* e risulta essere estremamente semplice ed immediato grazie alla creazione dell'identità di taglia digitale relativa ad ogni utente.

IL CASO ZARA

LE ORIGINI

Zara è al giorno d'oggi uno dei retailer più conosciuti a livello mondiale e più studiati nella letteratura manageriale; è presente in 96 mercati, di cui in 46 online e possiede 2242 negozi in tutto il mondo⁵.



Fu fondata nel 1975 da Amancio Ortega, il quale inaugurò il primo negozio a marchio Zara, in un ampio locale situato all'angolo della calle Juan Flórez, in pieno centro di La Coruña, in Galizia.

Inizialmente il nome doveva essere Zorba, ma nel registro delle società commerciali vi era già un marchio registrato sotto questo nome, così decise di optare per Zara.

Quel primo negozio era il capostipite di un brand, Zara, che sarebbe diventato, nel giro di pochi anni, uno dei best seller internazionali della moda. Il grande successo nacque però da un primo fallimento: il primo store infatti fu un negozio destinato a durare poco, dato che nel '75 aveva già chiuso i battenti. Da quel momento in Ortega nacque una vera ossessione per la *scelta delle location dei suoi negozi*: nei primi tempi, locali, allestimento, posizione, tutto era scelto dal “patron” dell'azienda che personalmente faceva sopralluoghi, sperimentava i passaggi di potenziali acquirenti nella zona e le

⁵ www.inditex.com

potenzialità del futuro punto vendita, faceva insomma accurate ed empiriche analisi sul campo.

La particolarità di Zara è che ha avuto enorme successo facendo pochissima pubblicità tradizionale, vi sono molti gli interventi promozionali tradizionali: riviste di settore, cartellonistica, ma anche “banale” presidio del territorio nei suoi punti più sensibili e di passaggio. Poi i dettagli: borse di qualità come shopper, studio della disposizione della merce non asfissiante ma che invoglia all’acquisto, all’assistenza della clientela capillare, all’e-commerce di facile utilizzo e con scontistica dedicata e una filosofia di “**fast fashion**” che deve valere tanto nel negozio fisico quanto in quello virtuale. Le collezioni sono ispirate alle linee dell’alta moda, agli stili del momento, ma sono commercializzate a prezzi contenuti e rinnovate in tempi brevissimi, così da creare un ricircolo rapidissimo sui banchi di vendita e offrire al pubblico prodotti sempre nuovi da acquistare.

Dal 1985 Zara appartiene al gruppo Inditex, a cui fa capo sempre Ortega, il quale possiede un portafoglio di altri sette brand, ovvero Stradivarius, Pull&Bear, Oysho, Bershka, Zara Home, Massimo Dutti e Uterqüe, ciascuno dedicato a uno specifico segmento di mercato. Il marchio Zara sviluppa da solo circa l’80% del fatturato complessivo del gruppo.



Nel 2001 Inditex divenne una società quotata in borsa. Nel 2005 il brand Zara, per la prima volta, rientra nella classifica dei 100 marchi più importanti del mondo, posizionandosi al 77° posto nella classifica annuale della rivista “Business Week”.

Inditex ha debuttato nel canale e-commerce nel 2010, e sta vendendo in 202 mercati in tutto il mondo, attraverso una piattaforma online e i suoi oltre 7000 negozi in 96 mercati.

Figura 5 - NEGOZI INDITEX PER INSEGNA NEL 2020

Zara	2264
Pull&Bear	955
Massimo Dutti	750
Bershka	1097
Stradivarius	996
Oysho	673
Zara Home	587
Uterqüe	90
TOTALE	7412

Fonte: www.inditex.com

Negli ultimi anni abbiamo assistito a un percorso di crescita del gruppo Inditex (Zara) in termini di fatturato: il fatturato dell’anno 2018/2019 del gruppo Inditex è salito del 2% a 26,14 miliardi di euro, una crescita che sarebbe stata del 7%, escludendo gli effetti negativi di un euro forte come al cambio attuale. Su una base comparabile, il fatturato è aumentato del 4%; tutte le regioni e tutti i brand del gruppo spagnolo hanno visto

un'evoluzione positiva: il profitto è salito del 2% (ma sarebbe stato sei volte superiore alle fluttuazioni del tasso di cambio).

La parte leone l'ha svolta l'e-commerce, il cui fatturato è salito del 27% a 3,2 miliardi di euro, raggiungendo un 12% sulle vendite totali, mentre nei mercati in cui il gruppo è attivo sia online sia offline, la quota media delle vendite è salita al 14%.

Il 2018 è stato un anno importante per il business online di Inditex, poiché è stato lanciato in 108 nuovi mercati per raggiungere un totale di 202.

Il CEO Pablo Isla ritiene che i risultati positivi siano una ricompensa per la chiara strategia con cui il gruppo si propone di offrire ai suoi clienti una piattaforma di moda integrata, sia online che offline che non dia la percezione al consumatore di una frattura tra i due canali di acquisto. Mentre la proposta di sviluppo dei negozi fisici si espande con una delineata attenzione ai luoghi tradizionali d'acquisto in grado di intercettare il consumatore offline (che, per esempio, può acquistare online e ritirare in negozio oppure restituire in store un prodotto ricevuto a casa), l'altra investe in tecnologia e logistica: l'e-commerce può attingere ai magazzini dei negozi di prossimità, alleggerendo gli stock e garantendo consegne più veloci.

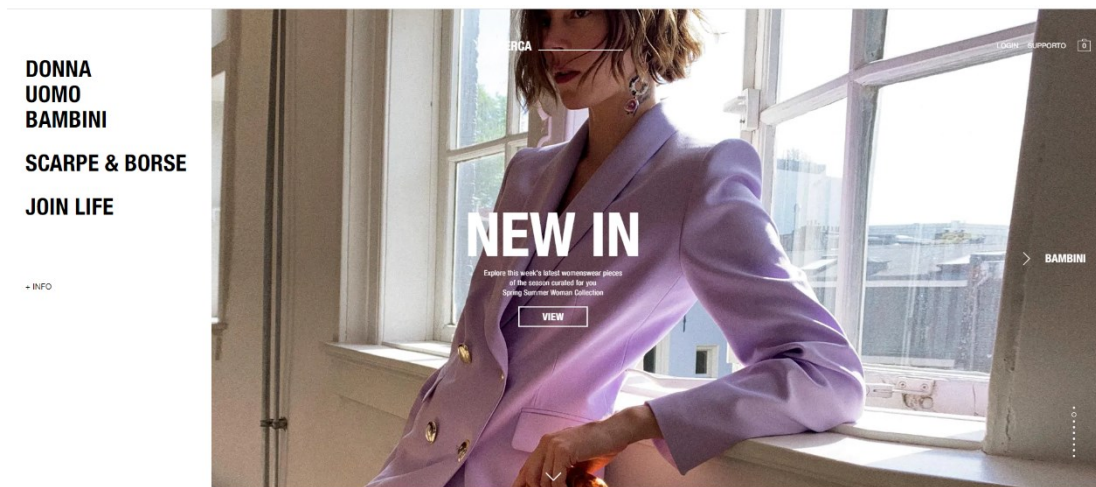
ZARA E LA SFIDA ALL'E-COMMERCE

"Internet e il mondo delle reti sociali sono ogni giorno di più strumenti di riferimento indispensabili e canali straordinari di comunicazione che si adattano alla perfezione alla filosofia del nostro gruppo" (Pablo Isla)

Zara investe molto e crede molto anche nelle vendite online, in quanto rappresentano una fonte di profitto aggiunto che, in mancanza degli store online, andrebbe perso.

Ogni anno si impegna ad aprire nuovi mercati online perché, rispetto ai tradizionali negozi brick and mortar⁶, rappresentano un rischio minore di investimento e possono essere consultati da qualunque parte del paese, sgravando a chi non abita vicino ad un negozio Zara di spostarsi (magari anche di molti chilometri) per raggiungere il punto di vendita più vicino.

L'azienda del *fast fashion retail* ha intrapreso la via dell'innovazione verso una prospettiva omnichannel, introducendo un canale e-commerce per la vendita online delle proprie collezioni, prima in Spagna, Francia, Portogallo, Regno Unito e Germania e successivamente nel 2011 negli Stati Uniti e in Giappone, che in quel periodo erano i paesi più propensi e attivi verso il mondo del mercato digitale.



I NOSTRI NEGOZI SONO APERTI. PUOI CONSULTARE QUI GLI ORARI

Il sito web

Fonte: www.zara.com

⁶ Con il termine Brick and mortar (termine inglese che significa “mattone e malta”), si intende un’attività legata all’economia reale, caratterizzata dall’esistenza di strutture aziendali fisiche, in cui i clienti possono recarsi di persona per vedere e acquistare i prodotti.

Oltre alla possibilità dell'acquisto online, Zara ha messo a disposizione dei clienti anche un'applicazione gratuita per smartphone e tablet, chiamata Zara App, appositamente studiata per aumentare il livello di brand engagement dei consumatori; in questo modo, chiunque sia in visita al negozio, ha la possibilità di scansionare le etichette dei prodotti, dotate di codice a barre o QR code, che l'applicazione riconosce e attraverso i quali rende disponibili tutte le informazioni riguardanti il prodotto.



QR code

Lo scopo di questa app è quello di consentire la visualizzazione del capo anche sui dispositivi mobili, in modo da renderlo desiderabile agli occhi dei consumatori che possono dunque scegliere il modo con cui acquistare il prodotto, sia esso in negozio fisico, tramite l'app oppure nel sito e-commerce.

I benefici sono notevoli, soprattutto per i consumatori, i quali risparmiano tempo, evitando le lunghe code di attesa, ma lo sono anche per l'azienda che ha modo di

monitorare i vari accessi al sito, visualizzando quali sono i contenuti più ricercati e le preferenze dei consumatori, che non dimentichiamoci essere l'origine e il driver della produzione di Zara.

L'integrazione tra canale online e offline è sempre attiva e visibile, non solo per tutti i touchpoint e le diverse piattaforme di vendita che l'azienda spagnola utilizza, ma anche per le tecnologie che essa inserisce in negozio: nel flagship⁷ store⁷ di Manhattan infatti, sono stati inseriti dei megaschermi a led, nei quali vengono fatte scorrere le immagini del sito aziendale; senza alcun bisogno di pubblicizzare, tramite i classici media, tutti i canali di cui dispone, Zara ha in questo modo reso consapevoli, tutti coloro che siano passati almeno una volta in negozio, dei servizi e delle possibilità di cui essa dispone e che è in grado di offrire.

Zara, oltre ad essere, come ha dimostrato lungo tutta la sua storia, una realtà che ha saputo competere sul mondo del fashion, si è anche dimostrata impegnata e interessata alla salvaguardia dell'ambiente; Inditex ha infatti creato un piano sociale chiamato "Sustainable Plan 2011-2015", con l'obiettivo di ridurre le emissioni dei negozi appartenenti al gruppo, circa del 20% entro il 2020. Zara, ha saputo utilizzare le innovazioni tecnologiche presenti nel mercato, per tenere fede a questo impegno; nei negozi sono state infatti installati dei sensori ottici in ogni area, in modo da ottimizzare l'utilizzo delle luci, le quali si accendono solo se percepiscono la presenza di un soggetto nella stanza. Non c'è dubbio che, oltre a essere il maggior performer del gruppo Inditex,

⁷ Flagship store: è una tipologia di punto di vendita, le cui caratteristiche rappresentano la qualità del servizio, il design innovativo, l'assortimento e quindi il brand, solitamente utilizzato e inaugurato per comunicare un periodo di cambiamento e innovazione aziendale.

Zara abbia saputo cogliere l'input che il cambiamento nel comportamento d'acquisto dei consumatori ha dato, ovvero: vendere prodotti di alta qualità, a prezzi moderati, offrendo continuamente nuovi capi e stili. Perciò è la strategia giusta per relazionarsi con un soggetto che oggi può scegliere virtualmente il prodotto che preferisce, al prezzo più conveniente.

Nel 2020 assistiamo a un cambiamento dovuto dall'emergenza sanitaria che ha influito in particolar modo nelle vendite per quanto riguarda il settore abbigliamento.

Meno negozi e più vendite online, il colosso dell'abbigliamento Inditex sembra aver scelto la strada per la ripartenza post coronavirus. In programma c'è la chiusura di 1200 negozi in tutto il mondo, soprattutto piccoli store in Asia ed Europa, accompagnata da investimenti per migliorare la piattaforma di vendita online. Quindi l'e-commerce non è bastato a salvare i conti di Zara, ma sarà fondamentale per il suo futuro.

Come per altri settori, anche per il settore della moda, il coronavirus sta accelerando tendenze che erano già in atto, una di queste è sicuramente il passaggio dall'e-commerce a scapito dei negozi fisici, un modo per abbattere i costi legati all'affitto, al personale e al mantenimento dei locali, senza contare le spesa per la sanificazione.

Nel primo trimestre dell'anno 2020, Inditex ha registrato una perdita di 409 milioni di euro, con ricavi in calo del 44%. Si è trattato di un primo trimestre negativo da quando il gruppo è quotato in borsa.

Successivamente nel mese di Aprile, le vendite online sono quasi raddoppiate rispetto al 2019 e le previsioni parlano di una crescita costante dell'e-commerce.

Per sfruttare al meglio questo canale, Inditex ha già programmato investimenti per 2,5 miliardi di euro per migliorare la piattaforma e-commerce e adattare i negozi per far sì che diventino centri di distribuzione della merce. Pablo Isla ha confermato il ruolo strategico pilota dell'online, in cui l'obiettivo è arrivare a coprire il 25% del fatturato con le vendite online entro il 2022 e anche quello di rendere Inditex e i suoi marchi sempre più disponibili nell'ottica di fornire "un servizio senza interruzioni" attraverso qualsiasi dispositivo.

CONCLUSIONI

Da sempre il campo della moda mi affascina ed incuriosisce. Non parlo solo dal punto di vista estetico o superficiale, ma anche per il semplice fatto che lo ritengo essere l'unica realtà che socialmente ed economicamente parlando non crollerà facilmente. È un ambito che accomuna le persone, sia per il gusto che per l'interesse che suscita in esse.

Ciò che emerge chiaramente da questo elaborato è il profondo cambiamento della società, del modo di vivere e quindi anche di acquistare. La diffusione di internet con la conseguente digitalizzazione ha portato ad un utilizzo degli strumenti informatici ormai a tutti i livelli e a tutte le età, quindi si può parlare di un fenomeno globale.

Anche nel nostro Paese dove l'e-commerce è nato forse in ritardo rispetto agli altri paesi europei, gli acquisti sono raddoppiati negli ultimi anni. Ciò dimostra che i consumatori sono favorevoli e molto propensi all'acquisto online; i motivi sono vari e attengono sia alla sfera psicologica che a quella economica. Inoltre internet ha rivoluzionato il rapporto tra l'azienda e il cliente, dandogli l'impressione di trovarsi realmente all'interno del negozio con la possibilità di essere sempre aggiornato sui prodotti e le nuove tendenze.

Tramite il digital i brand possono conoscere, virtualmente, le caratteristiche, le preferenze dei propri consumatori, quindi l'unione tra lo sviluppo degli asset digitali ed una giusta politica di marketing può essere decisiva per determinare il successo del marketing.

Uno dei motivi per cui il settore del fast fashion si è diffuso notevolmente negli ultimi

anni, è spiegabile con l'uso massiccio di nuove tecnologie, al fine di raggiungere la più ampia espansione su internet, superando così, di gran lunga, il sistema tradizionale del mondo del lusso, più lento e poco flessibile ai cambiamenti. Le aziende di lusso si sono cullate sull'immagine forte e solida che possedevano, e per tale ragione, hanno ritardato il loro ingresso nel mondo digitale, pur sentendo l'esigenza di adattarsi per rispondere anch'esse alla trasformazione in atto.

Al giorno d'oggi, possiamo affermare che, l'innovazione tecnologica è diventata una necessità comune a tutte le aziende e, solo chi sarà capace di seguire il cambiamento e diventarne parte integrante, potrà garantirsi un futuro di successo.

BIBLIOGRAFIA

- E. Badia, 2017. *Zara. Come si confeziona il successo*. Editore Egea.
- D. Golizia, 2016. *Fashion business model. Strategie e modelli delle aziende di moda*. Editore Franco Angeli.
- S. Vianello, A. Ferrandina, 2017. *Il marketing omnicanale: tecnologie e marketing a supporto delle vendite*. Editore Franco Angeli
- S. Castaldo, 2001. *Retailing & innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*. Editore Egea
- D. Vietri, G. Cappellotto, 2011. *E-commerce*. Editore Hoepli

SITOGRAFIA

- Inditex www.inditex.com
- Casaleggio Associati. <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2019/>
- Casaleggio Associati. <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2020/>
- Axélero www.axelero.it/storia-dell-e-commerce/
- MODA ECOMMERCE <https://ecommerce.moda/>
- Osservatorio eCommerce B2c https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/ecommerce-b2c-italia-2019-valore-mercato-smartphone-comunicato
- DL Mag www.adlmaq.it/2019/01/18/le-innovazioni-tecnologiche-che-cambieranno-la-moda-nel-2019/
- Marketing Studio <https://www.marketingstudio.it/caso-studio-il-marketing-di-zara/>

Master X <https://masterx.iulm.it/news/economia/impatto-virus-industria-moda-quali-cambiamenti-ci-saranno/>

Articolo <https://www.ilsole24ore.com/art/inditex-zara-chiude-1200-negozi-coronavirus-accelera-focus-digitale-ADLVH9W>