

POLITECNICO DI TORINO

Corso Magistrale in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

**ANALISI DEL SETTORE
DELL' ABBIGLIAMENTO LUXURY NEL
MONDO DELL' E-COMMERCE**

Andrea Lerda

Matricola 267773

Relatore: Giuseppe Scellato

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

| | |
|---|----|
| <u>Indice delle figure</u> | 5 |
| <u>Indice delle tabelle</u> | 7 |
| <u>Introduzione</u> | 8 |
| | |
| <u>Capitolo 1: L'INDUSTRIA DEL LUSO</u> | |
| 1.1 Panorama del settore | 9 |
| 1.2 Cos'è il lusso? | 14 |
| 1.3 Storia del lusso | 14 |
| 1.4 Cinque macro trends nel mondo del lusso di oggi | 16 |
| 1.5 I clienti del lusso | 18 |
| 1.5.1 Dati attuali sui clienti del lusso | 21 |
| 1.5.2 Dati futuri dei clienti del lusso | 22 |
| 1.6 Fattori chiave dei marchi di moda di lusso | 27 |
| 1.7 Prodotti e servizi | 27 |
| 1.8 Immagine di marca | 30 |
| 1.9 Livelli di lusso | 32 |
| 1.10 Canali di vendita | 34 |
| | |
| <u>Capitolo 2: LA MODA</u> | |
| 2.1 Cos'è la moda? | 37 |
| 2.2 Il ciclo della moda | 39 |
| 2.3 La filiera della moda | 43 |
| 2.4 Categorie della moda | 44 |
| 2.5 Struttura dell'industria della moda | 47 |
| 2.5.1 Lusso e massa | 47 |
| 2.5.2 Rivenditori specializzati e non specializzati | 48 |

Capitolo 3: E-COMMERCE

| | | |
|--------|--|----|
| 3.1 | <i>Introduzione di Internet</i> | 51 |
| 3.2 | <i>Opportunità per le imprese</i> | 52 |
| 3.3 | <i>Che cos'è l' e-commerce ?</i> | 55 |
| 3.4 | <i>Motivi per l'adozione dell'e-commerce</i> | 57 |
| 3.5 | <i>Le due facce di un e-commerce</i> | 60 |
| 3.6 | <i>Tipologie di e-commerce</i> | 61 |
| 3.7 | <i>Benefici</i> | 67 |
| 3.8 | <i>Barriere all'ingresso e rischi</i> | 68 |
| 3.9 | <i>Solo offline, solo online o tutti e due ?</i> | 70 |
| 3.10 | <i>Da multicanale a omnicanale</i> | 72 |
| 3.11 | <i>Dati relativi ad internet e all' e-commerce</i> | 75 |
| 3.11.1 | <i>Internet</i> | 75 |
| 3.11.2 | <i>E-commerce</i> | 83 |
| 3.11.3 | <i>Internet ed e-commerce in Europa</i> | 90 |
| 3.11.4 | <i>E-commerce in Italia</i> | 94 |

Capitolo 4: E-COMMERCE & MODA ABBIGLIAMENTO DI LUSO

| | | |
|-----|------------------------------------|-----|
| 4.1 | <i>Internet contro lusso</i> | 96 |
| 4.2 | <i>Consumatori di lusso online</i> | 101 |
| 4.3 | <i>Siti web del lusso</i> | 103 |

Capitolo 5: ANALISI DEI PRINCIPALI BRAND NEL PANORAMA

INTERNAZIONALE

| | | |
|-----|----------------------------|-----|
| 5.1 | <i>Gucci</i> | 107 |
| 5.2 | <i>Louis Vuitton</i> | 112 |
| 5.3 | <i>Chanel</i> | 115 |
| 5.4 | <i>I Gruppi della moda</i> | 118 |

Capitolo 6: PRINCIPALI PIATTAFORME PER IL COMMERCIO

UTILIZZATE ONLINE

| | | |
|-----|------------------------------|-----|
| 6.1 | <i>Possibili piattaforme</i> | 120 |
| 6.2 | <i>Le più utilizzate</i> | 121 |

| | | |
|-------|----------------------------------|-----|
| 6.3 | <i>Sito web proprietario</i> | 122 |
| 6.3.1 | <i>Vantaggi</i> | 122 |
| 6.3.2 | <i>Svantaggi</i> | 124 |
| 6.4 | <i>Siti terzi specializzati</i> | 126 |
| 6.4.1 | <i>Vantaggi</i> | 126 |
| 6.4.2 | <i>Svantaggi</i> | 127 |
| 6.5 | <i>Le preferenze del cliente</i> | 129 |
| 6.5.1 | <i>Sito web proprietario</i> | 129 |
| 6.5.2 | <i>Siti terzi specializzati</i> | 131 |

Capitolo 7: STRATEGIE ATTUATE DAI BRAND ONLINE

| | | |
|-------|--|-----|
| 7.1 | <i>Le 3 principali strategie</i> | 133 |
| 7.2 | <i>Sviluppo di piattaforme interne completamente di proprietà</i> | 134 |
| 7.2.1 | <i>Marchi di lusso nati digitalmente che aggiungono il canale fisico</i> | 134 |
| 7.2.2 | <i>Marchi tradizionali che investono nell'online</i> | 137 |
| 7.3 | <i>Esternalizzazione a rivenditori di terze parti</i> | 138 |
| 7.3.1 | <i>Lusso monomarca online</i> | 138 |
| 7.3.2 | <i>Lusso multimarca online</i> | 140 |
| 7.4 | <i>Acceleratori tecnologici per il futuro</i> | 142 |

Capitolo 8: STRATEGIE ATTUATE ONLINE DAI BRAND ANALIZZATI

| | | |
|-----|---|-----|
| 8.1 | <i>Gucci</i> | 146 |
| 8.2 | <i>Louis Vuitton</i> | 148 |
| 8.3 | <i>Chanel</i> | 150 |
| 8.4 | <i>Comparazione siti ufficiali Brand Analizzati</i> | 152 |

Conclusioni 153

Bibliografia 155

Ringraziamenti 158

Indice delle Figure

| | |
|---|----|
| Figura 1.1: Worldwide luxury market | 10 |
| Figura 1.2: S&P Global Luxury Goods Index | 11 |
| Figura 1.3: Share of global personal luxury goods market, by region | 12 |
| Figura 1.4: Value forecast of the global personal luxury goods market from 2012 to 2025 | 13 |
| Figura 1.5: Typical customer | 21 |
| Figura 1.6: Average expense by generational class | 22 |
| Figura 1.7: Share of global personal luxury goods market, by consumer nationality | 23 |
| Figura 1.8: Global personal luxury good sales by generation; Gen Y and Gen Z contribution to personal luxury goods market growth | 24 |
| Figura 1.9: Difference between Gen Y and Gen Z | 25 |
| Figura 1.10: Best Global Brands 2019 Rankings | 31 |
| Figura 1.11: Pyramid of luxury levels | 33 |
| Figura 1.12: Share of global personal luxury goods market, by distribution channel and format | 35 |
| Figura 1.13: Share of global personal luxury goods secondhand market, by category, channel and region | 36 |
| Figura 2.1: Fashion timeline 1860-2020 | 39 |
| Figura 2.2: Autumn / winter collection model diagram | 41 |
| Figura 2.3: Share of global personal luxury goods market, by category | 46 |
| Figura 2.4: Global personal luxury goods market, by product category | 46 |
| Figura 2.5: Major brands in fashion | 47 |
| Figura 3.1: Internet connection | 51 |
| Figura 3.2: Aruba hosting prices | 53 |
| Figura 3.3: Digital around the world in 2020 | 75 |
| Figura 3.4: Internet users distribution in the world 2020 Q1 | 76 |
| Figura 3.5: Top 20 Countries with the highest number of internet users | 76 |
| Figura 3.6: Number of internet users in China from Dec 08 to Mar20 | 77 |
| Figura 3.7: Internet top 10 countries in Europe 2019 | 78 |
| Figura 3.8: Internet world penetration rates by geographic regions 2020 Q1 | 79 |
| Figura 3.9: Number of websites online from 1991 to 2019 | 79 |

| | |
|--|-----|
| Figura 3.10: Daily time spent with the internet per capita worldwide from 2011 to 2021, by device | 81 |
| Figura 3.11: Comparison market share worldwide between desktop, mobile and tablet 2020 | 82 |
| Figura 3.12: Global B2B e-commerce gross merchandise volume from 2013 to 2019 | 83 |
| Figura 3.13: Retail e-commerce sales worldwide from 2017 to 2023 | 84 |
| Figura 3.14: Top 10 countries, ranked by retail e-commerce sales growth 2019 | 85 |
| Figura 3.15: Top 10 countries, ranked by retail e-commerce sales, 2018 & 2019 | 86 |
| Figura 3.16: Retail e-commerce sales growth worldwide, by region, 2019 | 87 |
| Figura 3.17: Users by age who shop online | 87 |
| Figura 3.18: Users by gender who shop online | 88 |
| Figura 3.19: Users by income who shop online | 89 |
| Figura 3.20: Global internet penetration rate as of January 2020, by region | 90 |
| Figura 3.21: Sector revenues through online from 2017 to 2024 | 92 |
| Figura 3.22: Online revenue in Italy | 95 |
| Figura 4.1: Global online personal luxury goods market | 97 |
| Figura 4.2: Sales of personal luxury goods | 98 |
| Figura 4.3: Share of global online personal luxury goods market, by region, category and business model | 100 |
| Figura 4.4: Marketing investment by channel, percent from major brands | 101 |
| Figura 4.5: percent of U.S. teens who use the different social media platforms | 104 |
| Figura 5.1: The top 15 most popular luxury brands online in 2020 | 105 |
| Figura 5.2: Brand value of the leading 10 most valuable luxury brands worldwide in 2020 | 106 |
| Figura 5.3: Homepage of Gucci's site | 108 |
| Figura 5.4: Example of a physical Gucci store | 110 |
| Figura 5.5: Homepage of Louis Vuitton's site | 114 |
| Figura 5.6: Homepage of Chanel's site | 117 |

Indice delle Tabelle

| | |
|---|-----|
| Tabella 3.1: Transactional mode classification for the purchasing process | 66 |
| Tabella 6.1: SWOT of the use of own website | 125 |
| Tabella 6.2: SWOT of the use of specialized third parties | 128 |
| Tabella 6.3: SWOT about client and proprietary website | 130 |
| Tabella 6.4: SWOT about clients and specialized third party sites | 132 |
| Tabella 8.1: Comparison of official sites brand analyzed | 152 |

Introduzione

La vendita dei prodotti di moda di alta gamma è un'attività molto particolare ed unica in confronto a quella più tradizionale che caratterizza gli altri settori. Sebbene il segmento sia stato caratterizzato da un'elevata crescita negli ultimi tempi ancora oggi affronta una grande sfida: l'ambiente digitale.

Agli albori i brand di alta moda ritenevano, tuttavia, che questo nuovo canale di vendita non fosse congruo con i propri valori. L'approccio esclusivo, il prestigio, la selettività, l'esperienza e l'atmosfera dei negozi si sosteneva che non potessero essere rappresentate adeguatamente nel mondo digitale, accessibile, disponibile ed aperto a chiunque, a livello globale. L'enorme potenzialità però di questo ambiente ed i relativi vantaggi a discapito dei pochi svantaggi che ne derivano dall'implementazione, lo hanno reso importantissimo. Di fatto negli ultimi anni la pressochè totalità dei brand è stata obbligata ad investire attuando nuove strategie, mai implementate prima, alla ricerca di offrire la miglior esperienza ai propri clienti rispetto a questa nuova tendenza.

In questa tesi si osserveranno quindi le caratteristiche del settore del lusso e della moda e l'enorme potenzialità del mondo digitale. Si osserveranno successivamente i brand di maggior successo del canale digitale con i rispettivi gruppi di appartenenza, le principali piattaforme e sia le strategie utilizzate dai marchi in generale che quelle utilizzate dai brand analizzati.

L'INDUSTRIA DEL LUSSO

1.1 Panoramica del Settore

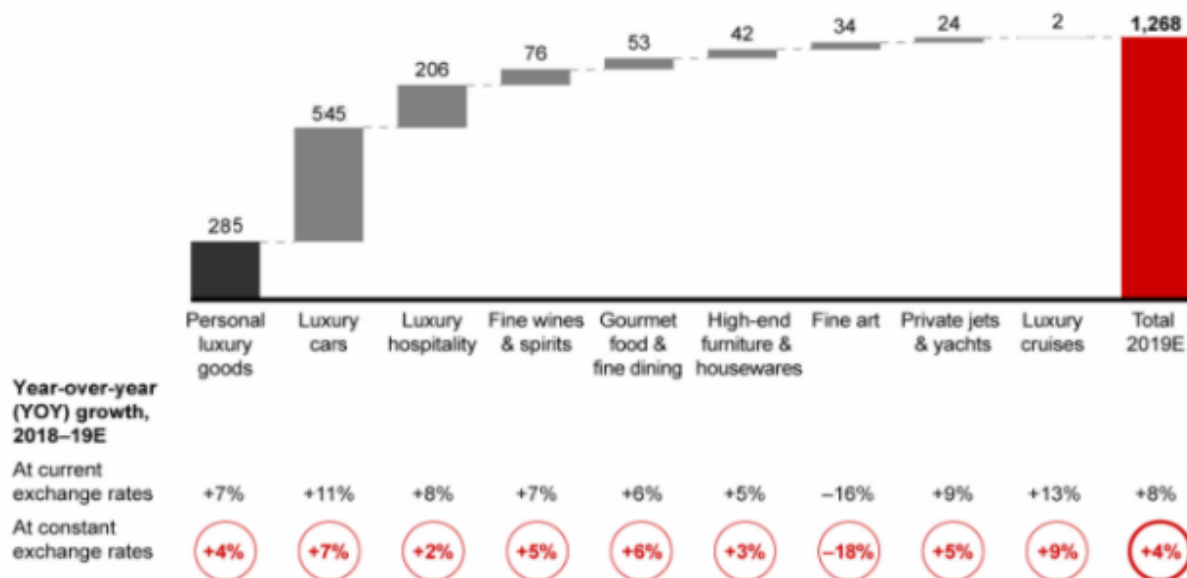
Il mercato del lusso fa parte di uno dei settori più ricchi e più redditizi in ogni economia. L'obiettivo delle aziende in questo settore è quello di fornire al consumatore benefici immateriali, oltre a quelli materiali, sotto forma di prestigio, riconoscimento o raggiungimento di un elevato status sociale.

Si è stimato ed anche osservato che nel 2019 il mercato globale di tutti i segmenti di alta fascia, sia materiali che esperenziali, passando quindi dall'abbigliamento di lusso e delle macchine fino alle cene e crociere di alta classe, ha raggiunto insieme il valore dei 1.300 miliardi di euro circa dimostrando così che il settore oltre ad essere remunerativo è anche enorme.

L'unico mercato del lusso che ha registrato un'evoluzione negativa dal 2018 al 2019 è stato solamente quello riguardante l'arte con una flessione del -18%. Nel complesso il mercato totale è risultato in crescita ed i settori che hanno sovraperformato la media sono stati principalmente quelli esperenziali, sia puri, cioè settori delle crociere, dell'ospitalità e della cucina raffinata, che quelli semi-puri, cioè quei settori, sì esperenziali, ma che tuttavia necessitano per essere vissuti l'ausilio di oggetti, come le macchine, gli yacht, i jet privati...

Il mercato globale del lusso è cresciuto fino a raggiungere quasi 1.300 miliardi di euro nel 2019, con un aumento del 4% rispetto al 2018

Worldwide luxury market, 2019E (€ billions)



Source: Bain & Company

Figura 1.1: Worldwide luxury market

Di questa crescita è l'Asia la maggior fautrice. I clienti cinesi in primis ne hanno causato il 90% sul totale, raggiungendo quota 35% del valore venduto del mercato del lusso mondiale.

Per quanto riguarda i canali principali per la vendita, il retail è cresciuto dell'11% nel corso del 2019, con l'85% di tale aumento generato dalla crescita delle vendite dei negozi già esistenti. I canali all'ingrosso sono invece cresciuti in maniera meno significativa, con un +4%: causa principe è il continuo calo dei grandi magazzini.

I canali online, off-price ed aeroportuali hanno continuato a sovraperformare la media ed hanno fatto registrare rispettivamente un aumento del 22%, 11% e 11%.

Globalmente, l'online è riuscito a guadagnare quote ed ora rappresenta il 12%-13% del mercato totale, canale che riesce anche ad influenzare i clienti oltre che nel mondo degli acquisti online anche in quelli fisici.

A livello globale il 75% delle transazioni di lusso è stato influenzato dal canale online e dal 20% al 25% gli acquisti sono stati abilitati digitalmente¹.

Il mercato borsistico presenta addirittura un indice, lo S&P Global Luxury Goods (abbreviato in SPGLGUP), che segue l'andamento e la crescita dei principali titoli del settore. Il paniere presenta al suo interno titoli di 80 diverse aziende del lusso, tra le quali ci sono titoli come: Tesla, LVMH – Moët Vuitton, Kering, Richemont, Daimler, Ferrari, Hermes, Pernod-Ricard².



Figura 1.2: S&P Global Luxury Goods Index

Dalle stime si evince, invece, che la grandezza globale del mercato dei beni di lusso personali, cioè quelli che noi cataloghiamo come beni di moda ed i loro accessori, è stato approssimativamente di 313 miliardi di dollari nel 2019³.

¹ Bain & company, "Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods".

² "S&P Global Luxury Goods Index".

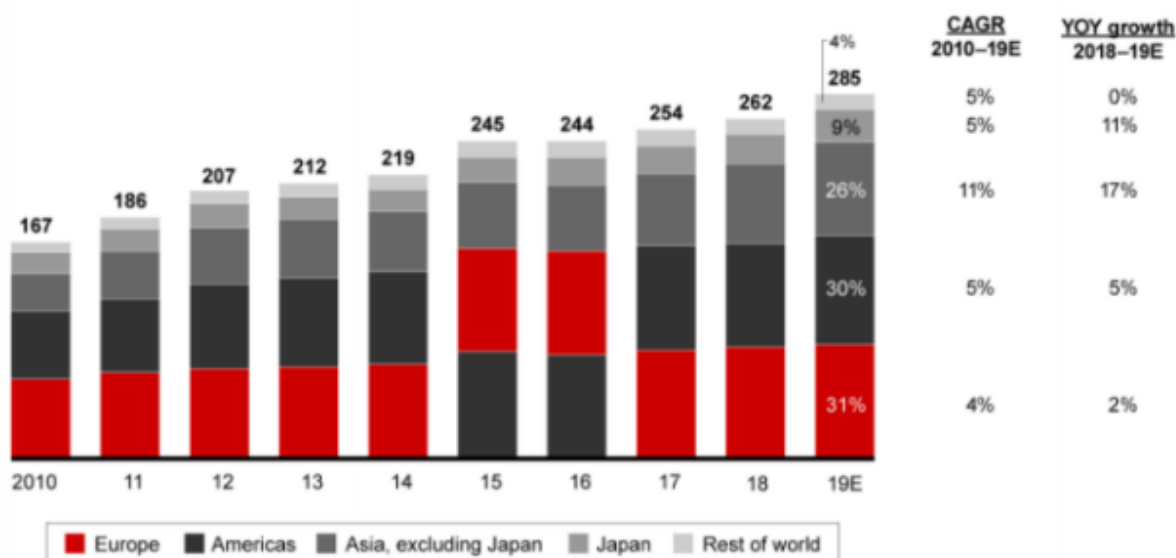
³ "Cambio storico euro dollaro", Cambio Euro, osservazione del 5/2/2020, <https://www.cambioeuro.it/cambio-storico-dollaro/>.

La stima relativa al fatturato della penisola si attesta a circa 11,732 miliardi di dollari .

Globalmente, le aree geografiche più rilevanti sono suddivise secondo il seguente grafico:

L'Europa è rimasta la prima regione per le vendite di lusso in termini di valore

Share of global personal luxury goods market, by region (€ billions)



Note: Growth shown at current exchange rates
Source: Bain & Company

Figura 1.3: Share of global personal luxury goods market, by region

Per quanto concerne la crescita di questo settore essa si aggira mediamente intorno al 5,1% annua. Tuttavia si sta verificando, nel 2020, una flessione negativa di circa il 9%, dovuta alla pandemia tuttora in corso di Covid-19, ma come si può notare dai dati globali (tabulati in tabella sotto) si stima che la crescita del 2021 porti già ad un totale recupero⁴.

⁴"Value forecast of the global personal luxury goods market from 2012 to 2025", Statista, ultima modifica 21 luglio 2020, <https://www.statista.com/statistics/1063757/global-personal-luxury-goods-market-value-forecast/>.



Figura 1.4: Value forecast of the global personal luxury goods market from 2012 to 2025

Nel segmento della moda di lusso i marchi si concentrano sulla vendita di vestiti, borse, scarpe, tessuti, gioielli ed altri accessori; questi sono generalmente prodotti in quantità limitate al fine di garantirne l'esclusività, la rarità ed il controllo della distribuzione. Il prezzo elevato non indica necessariamente una qualità superiore, ma riflette design unici che corrispondono alle ultime tendenze della moda.

I marchi più riconosciuti a livello mondiale in questo settore sono Gucci, Chanel, Dior, Prada o Hermès.

Tuttavia il più prezioso e potente brand di moda di lusso è Louis Vuitton, un'iconica casa di alta moda francese. Fondata già nel 1894, questa ditta è riuscita a costruire un marchio forte ed ammirato, che rimane il leader nella vendita al dettaglio della sua categoria. La combinazione di un'immagine forte ed una strategia di marketing ben orientata, nonché un eccellente servizio clienti che accompagna l'eccezionale architettura dei propri negozi ufficiali rende la maison Louis Vuitton estremamente apprezzata, desiderata e di successo.

1.2 Cos'è il lusso?

Il concetto di lusso stesso è immensamente difficile da definire perché ad esso viene attribuito un valore ed un carattere diverso da ognuno di noi, comportando così una definizione soggettiva ed anche piuttosto vaga.

Tuttavia alcuni concetti sono piuttosto comuni tra i consumatori. In molte definizioni compaiono spesso punti chiave come "status sociale", "prestigio" e "rarietà".

Quando, al posto dei consumatori, si interpellano i marketers e gli esperti del settore essi utilizzano un altro tipo di vocabolario. Il lusso viene descritto in termini di "comfort, oasi, esclusività, personalizzazione e sensazione di divertimento e facilità della vita".

L'enfasi dovrebbe essere posta principalmente sul valore, il vantaggio e la sensazione che i marchi di lusso offrono ai propri clienti.

L' "immagine del brand" è un fattore determinante per la stessa azienda di alta moda ed è ciò che ne costruisce e costituisce - più di tutto - il successo. Infatti è molto difficile costruire un brand che riesca a trasmettere i propri messaggi al cliente relativi alla superiorità, all' esclusività e all' unicità dei prodotti realizzati. Più queste aziende riescono a comunicare bene e correttamente questo concetto ai potenziali clienti e più queste aumenteranno la loro importanza e quota di mercato all'interno del settore del lusso.

1.3 Storia del lusso

Attraverso lo studio dell'etimologia della parola "lusso", si scopre che ha origine dalla parola latina LUXUS che significa « Splendore, eccesso (sovrabbondanza)». I due significati, provenienti dalla stessa etimologia, hanno connotazioni notevolmente differenti.

Una decisamente positiva, cioè splendore, mentre l'altra quasi opposta, cioè eccesso (sovraabbondanza) o lussuria; permettendo in questo modo di descrivere con una sola parola caratteristiche per certi versi opposte, come l'eccessivo e l'utile, la stravaganza e la genialità, la diabolicità e la grandiosità.

L'idea del lusso si è comunque evoluta ed è cambiata nel corso del tempo. Dai tempi antichi fino all'impero romano, il lusso era visto principalmente con accezione negativa. Le persone catalogavano coloro che possedevano un tenore di vita lussuoso come individui egocentrici ed indifferenti, che all'interesse della collettività antecedevano il proprio. Nel corso del tempo la percezione e la comprensione del lusso sono costantemente cambiate ed evolute. Esso ha iniziato ad apparire più come un mezzo per una vita rilassata, comoda e piacevole. Questa nuova connotazione ha permesso così la nascita di aziende concentrate alla creazione di prodotti di lusso per le alte classi sociali già a partire dalla rivoluzione industriale. Queste aziende non si interfacciavano più solamente con il mercato locale, ma si espandevano nei diversi paesi e nei potenziali mercati di tutto il mondo. Esse si concentravano sul prodotto ovvero sulla qualità, sulla durata, sulle prestazioni ed anche sull'unicità e sull'esclusività di esso.

Solo nel XX secolo il focus è cambiato, portando così l'attenzione delle aziende dai prodotti all'immagine del marchio, al proprio posizionamento nel mercato, agli aspetti emotivi ed all'esperienza unica percepita dai clienti.

Alla fine del secolo scorso, intorno agli anni '90, la struttura dei marchi di lusso è venuta a modificarsi radicalmente.

Le piccole imprese familiari, comunemente dedite ed organizzate per la produzione artigianale, mutano in imprese più strutturate e consolidate. Modificano il processo produttivo, che fino ad allora era impostato su poche unità, ad un modello di produzione su

larga scala, mantenendo però un'alta qualità del prodotto e generando delle vere e proprie multinazionali o conglomerati come ad esempio LVLH (Moët Hennessy Louis Vuitton), Kering (proprietario di Gucci Group) e Richemont.

Negli ultimi anni si è notato che sta crescendo la massificazione del lusso, o più comunemente detta "democratizzazione del lusso", dove i prodotti e servizi sono sempre più disponibili e acquistabili dalle masse e non più solamente dall'élite come era un tempo. Comportando di conseguenza un drastico aumento della domanda da parte dei consumatori, non solo più europei o nord americani, ma anche dei paesi emergenti, come quelli asiatici e sud americani, producendo una nuova espansione e crescita dei brand.

1.4 Cinque macro trends nel mondo del lusso di oggi

– Globalizzazione:

l'aumento del benessere negli stati emergenti sta aumentando anche i potenziali clienti in questi paesi. La ricchezza in quest'economia sempre connessa sta facendo ridistribuire sempre più il benessere della classe media globale, soprattutto nel continente asiatico.

Si è notato che la maggior parte dei nuovi milionari sono self-made e sono molto ben disposti a spendere enormi somme di denaro per aggiudicarsi i prodotti ed i servizi migliori, anche se non ne rispecchiano adeguatamente tale prezzo.

– Panorama del negozio retail:

i clienti si aspettano sempre il massimo perciò gli store fisici possiedono ancora un ruolo di primaria importanza nel modo del lusso.

Sono obbligati ad avere un design ed un' architettura conformi al marchio che rappresentano, caratterizzati da un'estrema bellezza e cura per ogni minimo dettaglio, devono possedere arte e la miglior tecnologia disponibile sul mercato.

Nonostante ciò non devono essere sovraesposti, ma essere dosati e centellinati; riposti obbligatoriamente nei punti strategici e determinanti della città.

– Vendite retailer:

i rivenditori fisici del marchio, che sono generalmente multimarca, possiedono la qualità di attirare al loro interno grosse quantità di potenziali clienti e proprio a fronte di ciò i marchi di lusso decidono spesso di creare collaborazioni e collezioni speciali ed uniche per quest'ultimi. Lo svantaggio, intrinseco al loro utilizzo, è che spesso tali attività vendono a prezzi scontati danneggiando così l'immagine della casa di moda in quanto è risaputo che gli sconti sono sinonimo di inventario in eccesso. Deriva da ciò che, gli articoli che si riversano in questi outlet, differiscono dai prodotti dei negozi monomarca.

Questa differenziazione è anche giustamente incentivata dalla distanza fisica, infatti solitamente gli outlet si dispongono in zone periferiche delle grandi città mentre i negozi monomarca si trovano necessariamente in centro città.

– Mondo digitale:

sempre più importanza avrà il mondo digitale anche in quest'ambiente, considerando che già adesso la stragrande maggioranza dei clienti è nato nell'era digitale, col telefonino sempre in mano e perennemente connesso alla rete.

I marchi quindi devono possedere e-commerce accattivanti, ma soprattutto sempre aggiornati e di facile utilizzo e comprensione.

– Qualità:

nonostante tutto, la caratteristica più importante che i clienti cercano nel lusso, in questa fase storica, è appunto la qualità.

Cercano prodotti confortevoli e durevoli, che possano essere trasmessi alle generazioni future e non dei semplici oggetti usa e getta. Di conseguenza l'esclusività sta pian piano scemando e non è più quel fattore così determinante come lo era in precedenza, questo è dovuto anche al fatto che i media, le vendite retailer e la globalizzazione la minacciano.

Il lusso è caratterizzato da un dinamismo costante, plasmato soprattutto dall'evoluzione della società. Sono i clienti stessi quelli che influenzano e creano la domanda, è quindi di notevole importanza per le aziende di lusso carpirne le esigenze e le aspettative.

1.5 I clienti del lusso

Nel settore del lusso, i beni vengono ritenuti come prodotti specifici e di qualità, che i clienti vogliono acquistare e conservare nel tempo. Proprio per questo si usa specificatamente la parola cliente e non l'espressione di consumatori.

Infatti, i beni di lusso, non vengono consumati, gettati via e poi subito rimpiazzati nelle settimane o nei mesi seguenti, ma vengono accuratamente utilizzati e mantenuti. Di qui deriva la differenza tra i clienti dei beni di lusso che sono comunemente diversi dai consumatori medi tradizionali.

Esistono tre macro caratteristiche temporali dell'acquirente del lusso.

Il primo passaggio è quando la persona scala le classi sociali, liberandosi dalla povertà e dalla privazione delle possibilità.

Essi rimangono attratti dal lusso funzionale come ad esempio dalle auto o dai pratici gadget per la vita quotidiana.

Il secondo stadio è quando la persona inizia a comprare costantemente beni lussuosi non più prettamente funzionali.

Il terzo ed ultimo passaggio è quando si crea intrinsecamente dentro la persona il desiderio di mostrare la propria ricchezza comperando così prodotti anche superflui, dove la bellezza e l'unicità la fanno da padroni in confronto alla funzionalità. Di fatto in questa fase sono premiati quei prodotti che attirano l'attenzione, che sono in edizione limitata, che possono essere visti raramente, ma soprattutto che sono acquistabili da pochi.

Si uniformano così al benessere dei propri coetanei più virtuosi, mostrando in tal modo la propria ricchezza e la loro posizione all'interno della società.

Questi passaggi sono molto difficili da percorrere all'inverso, è infatti molto difficile abbandonare questo stile di vita quando necessario.

Negli ultimi tempi, inoltre, il lusso è sempre più legato al piacere ed alle preferenze personali e non più solamente alla ricchezza ed allo stato sociale che ne deriva.

Ora la stragrande maggioranza degli acquirenti dei beni di lusso sono persone che hanno raggiunto il proprio obiettivo con il duro lavoro ed in cambio dei loro sforzi hanno la possibilità e desiderano acquistare buoni prodotti, buoni servizi e buoni trattamenti.

Si può anche fare una distinzione tra i diversi clienti del lusso, attraverso quattro principali segmenti.

Per primi ci sono gli atleti, le celebrità e le persone che hanno costruito la propria ricchezza attraverso il web o le televisioni; cioè una nuova classe di persone, con enorme fama, creata dal XX secolo.

La seconda categoria è rappresentata da famiglie ereditarie di grosse quantità di denaro o di aziende ben avviate, dove lo stile di vita non dipende dallo stipendio che queste famiglie percepiscono.

Il terzo segmento è l'opposto del secondo: qui stanno le famiglie e le persone che hanno costruito personalmente la propria fortuna e ricchezza ed attraverso il duro lavoro, che esse continuano a svolgere, mantengono intatto ed accrescono il proprio patrimonio; quest'ultimi conoscono bene il valore del denaro.

L'ultima tipologia di clienti sono i facenti parte all'alta borghesia, dove gli introiti provengono da attività professionali salariate e non da ricche eredità.

Nell'ultimo periodo si sta creando anche un quinto gruppo di clienti, cioè quei clienti cosiddetti "occasionalisti", i quali comprano i beni costosi solamente per occasioni speciali, per festeggiare o semplicemente quando vogliono togliersi qualche sfizio. Mescolando così prodotti economici a prodotti di alta classe, riconoscendo comunque la non necessarietà del loro acquisto. Tali clienti desiderano comunque prodotti eccellenti, rari, costosi e duraturi nel tempo, apprezzando nel mentre l'esperienza dello shopping che ne deriva.

Per questi consumatori i beni di lusso servono non solo a soddisfare i loro desideri ed i loro bisogni, ma vengono più spesso acquistati per impressionare gli altri, anche se questi prodotti non sono propriamente per le loro tasche.

Il target delle aziende si assottiglia molto durante le recessioni e nelle turbolenze economiche perchè ovviamente i potenziali clienti tendono a ridurre le spese e per primo tagliano il superfluo e non necessario.

Passati questi momenti le aziende devono aspettare tempo e spendere molte risorse per accaparrarsi nuovamente i clienti e la fetta di mercato precedentemente posseduta. Essendosi

modificato il comportamento, i compratori stanno più attenti ai marchi ed ai prezzi ed acquistano meno, quasi che la percezione del lusso sia cambiata. La sfida quindi diventa il "far sognare" i clienti e creare articoli nuovi in linea con le nuove percezioni e tendenze.

1.5.1 Dati attuali sui clienti del lusso.

Una ricerca condotta da Deloitte, una delle Big Four, la quale si occupa di servizi come la consulenza e la revisione, ha identificato una media dei clienti del mercato del lusso. Mediamente è stato visto che l'età si aggira sui 43 anni, i guadagni medi annui sono di circa 143 mila dollari ed gli investimenti posseduti dal cliente medio sono inferiori al milione di dollari.



Figura 1.5: Typical customer

Altre caratteristiche riscontrate sono la passione per il digitale, l'amore per lo shopping online e sono spesso grandi spendaccioni, in particolare la fascia dei clienti più giovani (i cosiddetti Millennial). Oltre a ciò, preferiscono pagare online tramite dispositivi digitali, come le carte di credito o di debito, che molto spesso, per piacere dell'utilizzatore, sono scelte in base alle

ricompense offerte (Cash back, miglia aeree). Preferiscono anche possedere prestiti (per auto, per mutui, ecc.) che non risparmiare per il futuro.

Nella figura sottostante si può notare la spesa media di una famiglia appartenente alla classe dei clienti del lusso, a seconda della generazione a cui appartiene⁵.

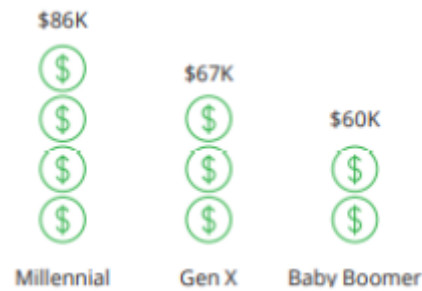


Figura 1.6: Average expense by generational class

1.5.2 Dati futuri dei clienti del lusso

Si stima che entro il 2025, la base dei clienti del lusso si espanderà fino a toccare le 450 milioni di persone, rispetto alle 390 milioni attuali. Questo aumento è principalmente dovuto al fatto della crescente espansione della classe media, in particolare proveniente dall'Asia. La Cina, secondo i calcoli, rappresenterà addirittura il 46% del mercato globale nel 2025 (ad oggi è al 35%).

⁵Deloitte, "Global Powers of Luxury Goods 2019".

I consumatori cinesi hanno rappresentato il 35% degli acquisti globali di lusso in termini di valore

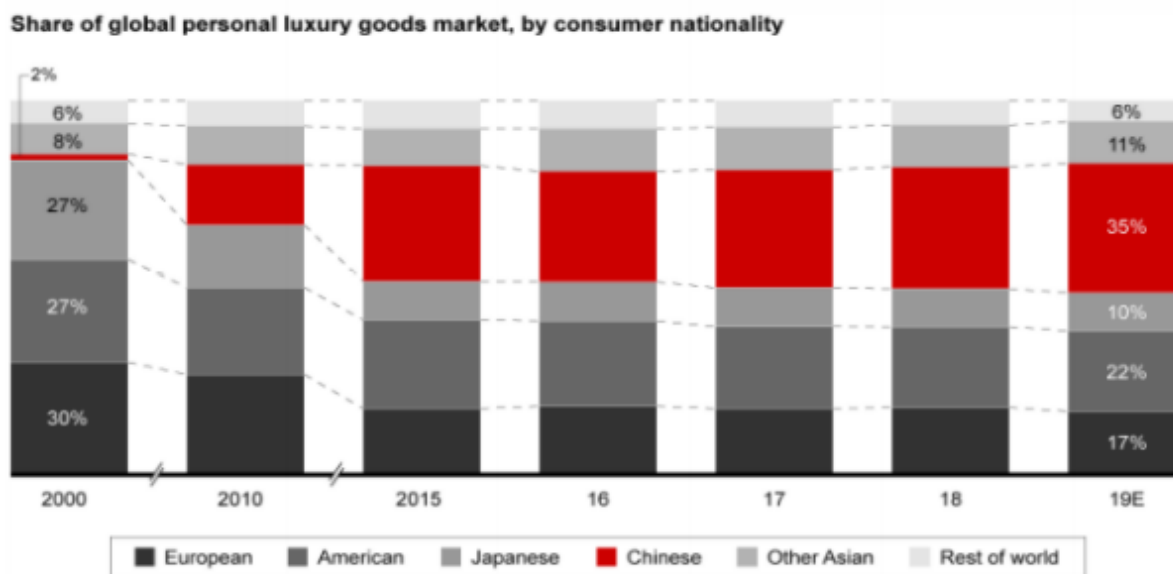


Figura 1.7: Share of global personal luxury goods market, by consumer nationality

Oltre a rappresentare la più grande quota di consumatori, la Cina costituisce anche la fetta maggiore di chi crea la crescita del mercato, addirittura fautrice del 90% dell'aumento, seguito dal resto del continente asiatico per una percentuale del 20% e dalle Americhe a quota 10%. L'Europa (anche se per rappresenta il maggior volume d'affari) e il resto del mondo hanno avuto una contrazione del 20% nel 2019.

I clienti nati tra il 1980 ed il 1995, più comunemente conosciuti come Millennial o Generazione Y, hanno rappresentato nell'ultimo anno la fascia di consumatori maggiore, toccando il 35% di quelli totali. Si stima oltretutto che i Millennial entro il 2025 potrebbero costituire addirittura il 45% del mercato. Nonostante ciò quella che modellerà il futuro del commercio del lusso è l'ancor più giovane generazione Z (le persone nate dopo il 1995), che ad oggi costituisce il 4% degli acquirenti, ma che entro la decina d'anni potrebbe arrivare a

valere il 40% del mercato del lusso. Sono comunque queste due generazioni che hanno contribuito più di tutte le altre alla crescita del mercato nel 2019.

Le generazioni Y e Z rappresenteranno il 55% del mercato globale dei beni di lusso personali nel 2025

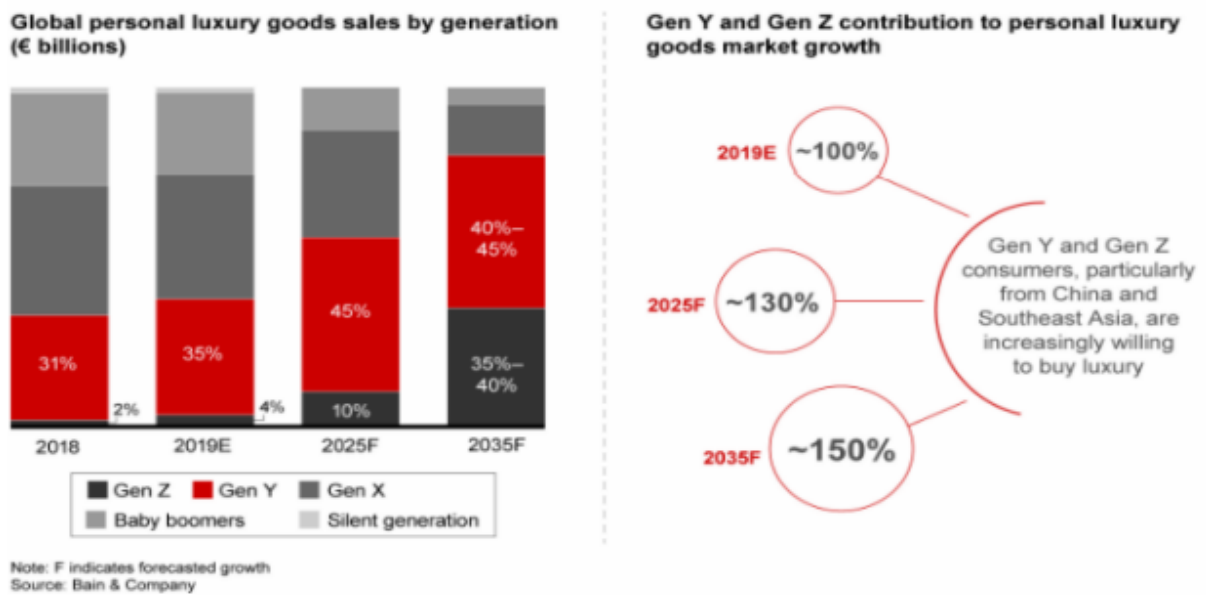


Figura 1.8: Global personal luxury good sales by generation; Gen Y and Gen Z contribution to personal luxury goods market growth

Proprio quest'ultima generazione, la Z, mostra notevoli differenze comportamentali con la precedente. Essi rappresentano già una quota crescente del consumo di lusso nel continente asiatico e si vedono come attori critici della creatività e della comunicazione dei brand. Stanno tornando nei negozi per avere iterazioni fisiche con i brand con lo scopo di connettersi veramente ed interagire emotivamente con loro.

La generazione Z sta emergendo con abitudini di consumo distintive

| | Gen Y (millennials) | Gen Z |
|----------------------|---|---|
| Role in fashion | Critical consumer | Critical actor |
| Driver | Experience | Experience through product |
| Consumption pattern | Convenient newness (rent and share) | Ethical sobriety (recycle and make) |
| Values | Counternarrative inclusivity Diversity | Nonbinary fluidity Cultural relevance |
| Reference ecosystem | Digital universality | Phy-gital (g)locality |
| Sources of influence | Social media Celebrities/influencers | Friends and family (via social media) Accomplished influencers |

Source: Bain & Company

Figura 1.9: Difference between Gen Y and Gen Z

La responsabilità sociale, per i clienti del lusso, è un fattore che sta acquisendo sempre più un ruolo di primaria importanza e va oltre al semplice impatto ambientale. Infatti, i brand socialmente responsabili, sono anche più apprezzati e preferiti dai clienti, soprattutto tra i Millennial. Oltre al 60% pensa anche che i marchi dovrebbero essere più coinvolti rispetto agli altri settori.

Ci sono otto caratteristiche che definiranno i clienti del lusso di domani:

1) **Hic et nunc (qui e ora):** secondo le stime, nel futuro del mercato di lusso (inteso come abbigliamento ed accessori), i fondamentali del settore rimarranno positivi e favorevoli, mantenendo una crescita continua ed annua al tasso del 3% - 5% fino al 2025, per raggiungere un valore del mercato da 335 a 375 miliardi di euro. Nonostante ciò, nel breve periodo, a causa di eventi dannosi (come si è visto con il Covid-19), politiche e recessioni sfavorevoli, queste stime potrebbero variare significativamente al ribasso.

2) **Cina:** la maggior parte dei clienti dell'indomani sarà rappresentato da consumatori cinesi, quota che potrebbe arrivare a toccare addirittura il 46% dal 35% che rappresentano tutt'oggi. Essi sono anche i maggiori fautori della crescita del 2019.

3) **Young (er):** le Generazioni Y e Z domineranno il mercato del lusso, anche perchè saranno la maggior parte della popolazione.

4) **Phy-gital:** la trasformazione nel digitale sarà sempre più importante, al giorno d'oggi il canale online è in forte espansione e la crescita annua è a doppia cifra da anni. Il canale fisico ed i negozi potrebbero raggiungere il picco proprio quest'anno 2020.

5) **Diverso (in termini di potere e driver di acquisto):** entro il 2025, la base di clienti crescerà principalmente da due fonti:

- Le Americhe e l'Asia saranno i principali luoghi dove si stabiliranno le persone con un patrimonio elevato e queste cercheranno "ciò che il denaro o la maggior parte delle persone non può comprare";
- Oltre ai super ricchi, le classi emergenti, soprattutto ad Oriente, di possibili clienti del lusso aumenteranno. Esse cercheranno prodotti innovativi ed unici e non dei semplici prodotti standardizzati di alta gamma.

6) **Apertura:** i clienti avranno canoni differenti di giudizio rispetto a quelli odierni. Essi saranno maggiormente aperti alle nuove proposte di valore e ai nuovi modelli di business, soprattutto per quelli che sfidano le regole del gioco. Esempio, già odierno, è il successo dei "marchi indipendenti" nella bellezza o dalla crescita del mercato dell'usato.

7) **Responsabile:** come visto in precedenza, l'impegno sociale sarà una priorità non più trascurata da parte del cliente. Per le aziende non sarà più una caratteristica di contorno, ma sarà centrale e dovrà per trasformare veramente il business.

8) **Emozionale:** oltre ai prodotti saranno le esperienze e le idee, i sentimenti e le emozioni gli ingredienti necessari al fornire un valore aggiunto ai propri clienti, facendoli così innamorare maggiormente del brand⁶.

1.6 Fattori chiave dei marchi di moda di lusso

Un brand di lusso deve possedere ottime e numerose caratteristiche specifiche settoriali per competere ed essere definito e considerato come un marchio di successo. La sopravvivenza all'interno del mercato è per lo più determinata dalla bravura e dalla capacità dell'azienda di trasmettere ai consumatori una forte e veritiera immagine del marchio attraverso: i propri prodotti, la strategia adottata ed il marketing.

1.7 Prodotti e servizi

Nell'ultimo periodo, come si è visto precedentemente, è venuta a crearsi una democratizzazione del lusso, soprattutto per quanto concerne la linea degli accessori. Nonostante ciò esiste ancora la netta differenziazione tra i beni di lusso e quelli di massa.

⁶ Bain & company, "Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods".

Innanzitutto gli articoli ed i servizi di lusso devono essere percepiti come tali e non devono avere unicamente la caratteristica di essere costosi, anche se essa è un'indicatrice rilevante, non è comunque sufficiente. Infatti non tutti i prodotti costosi sono lussuosi.

Tuttavia tutti i prodotti della nicchia del lusso sono costosi.

I beni ed i servizi offerti da un'azienda di fascia alta sono comunque eccellenti, la qualità non è un di più, ma una prerogativa. Essa si nota nei materiali scelti per il prodotto, per gli standard che lo caratterizzano, per la cura di ogni dettaglio e per l'artigianato con cui è stato prodotto.

La maggior parte dei prodotti di lusso viene di fatto realizzata a mano da artigiani esperti, perlopiù provenienti da zone artigianali ben conosciute per la loro competenza nella produzione, come ad esempio in Italia, in Francia ed in Spagna, dove gli artigiani incorporano nel prodotto forti tratti umani con design unici ed eleganti. Questo perchè il lusso è creato da una società di esseri umani. Persone qualificate, che passano un'enormità di tempo per costruire un bene, con materiali di altissima qualità e/o con risorse naturalmente scarse, provenienti da qualsiasi parte del mondo e da importazioni limitate, e rendono speciale ogni singolo prodotto realizzato facendo sì che solo i più ricchi possono permetterselo.

Un'altra caratteristica fondamentale per i prodotti di lusso è che essi non sono ordinari, ma sono limitati e rari per definizione, pur mantenendo sempre tratti autentici e semplici. Anche la loro resistenza e durabilità è prerogativa essenziale, infatti questi beni passano da generazioni a generazioni, quasi come a dimostrare di essere eterni.

Un altro tratto da non sottovalutare è la sensazione che il prodotto dà al possessore.

Esso è caratterizzato da un aspetto artistico ed estetico derivante da un design, da uno stile e da più colori combinati perfettamente. Questi prodotti, oltretutto, non sono solo ed unicamente belli da vedere, ma danno anche piacevoli sensazioni quando si toccano, si vestono, si sentono, si odorano o si assaggiano. Essi infatti donano piacere personale al

possessore e lo fanno sentire soddisfatto del proprio acquisto superando di certo l'utilità del prodotto.

Molto spesso, tra l'altro, questi prodotti vengono venduti su misura per l'acquirente.

In generale, comunque, il lusso ha la grande capacità di anticipare i desideri ed i bisogni del cliente, facendo sembrare i prodotti personalizzati e preparati appositamente per lui.

Ultimo, ma non meno importante, è l'esperienza di acquisto del prodotto.

L'atteggiamento del personale dedicato alla vendita, l'ambiente del negozio, il messaggio intrinseco dell'oggetto, l'imballaggio, il servizio clienti, la cura per ogni dettaglio hanno un elevato impatto sul cliente il quale prova sensazioni molto differenti e non paragonabili a quelle dei classici acquisti di beni di massa.

Tutti questi fattori combinati creano l'eccellenza ed il lusso dei prodotti.

Come già accennato precedentemente, il prezzo del bene di lusso è una caratteristica importante e, al contrario dei beni e dei servizi comuni, non è derivato unicamente dalla domanda di mercato. Sono bensì le aziende a stabilire il valore di vendita in maniera del tutto arbitraria, soprattutto per non incappare nell'errore di far diventare i prodotti troppo accessibili alle masse, perdendo così il fascino dell'esclusività e dell'unicità che li caratterizzano.

L'obiettivo perciò è quello di assicurare che molte persone riconoscano e vogliano tali prodotti, ma solo pochi possano permetterseli.

1.8 Immagine di marca

Poiché il prodotto eccellente non è sufficiente per attrarre il consumatore, è necessario avere alle spalle del prodotto anche un'immagine forte del marchio.

La storia e l'identità del brand sono fattori cruciali in qualsiasi attività, ma nel settore del lusso hanno la massima importanza e sono proprio queste due caratteristiche ciò che creano la connessione emotiva tra il cliente ed il brand.

Proprio per questo i marchi di lusso possiedono nomi forti ed identificativi e questo vale soprattutto per quelle aziende appartenenti al settore della moda; spesso infatti usano il nome di un designer, di un artigiano, di un sarto che si è differenziato grazie alle sue notevoli capacità, diventando così una garanzia di un'alta qualità. Ad esempio Chanel, Armani, Gucci, Prada, Cartier, Hermes ... tutti questi marchi sono originariamente cognomi di famiglia.

I cognomi richiamano imprese familiari che creano prodotti per una piccola nicchia di persone, almeno all'inizio, per poi passare ad un pubblico sempre maggiore che riconosce comunque le origini dell'impresa.

Un marchio ben posizionato possiede quindi grande prestigio e può godere di una grande reputazione e lealtà da parte dei suoi clienti.

Allo stesso tempo, i marchi che vogliono conquistare nuove quote di mercato non devono snaturalizzarsi immediatamente, ma devono attuare micro passi delineati da una strategia chiara e ben studiata.

I manager possiedono quindi un enorme talento nell'interpretare ed aggiornare il marchio, considerando che esso è il punto cardine di tutta l'azienda.

Garantire la desiderabilità dei propri prodotti rende così possibile la crescita sostenibile dell'azienda.

In figura sono elencati in ordine i marchi più valutati della moda di lusso, con la variazione rispetto all'anno 2018 ed i relativi valori . A fianco è anche presente il numero di posizionamento nella classifica generale di tutti i brand nella Top 100 globale⁷.

Best Global Brands 2019 Rankings


| 2019 Rank - | Brand | Sector | Change in Brand Value | Brand Value |
|-------------|---|--------|-----------------------|-------------|
| 17 | LOUIS VUITTON | Luxury | +14% | 32,223 \$m |
| 22 | CHANEL | Luxury | +11% | 22,134 \$m |
| 28 |  HERMÈS PARIS | Luxury | +9% | 17,920 \$m |
| 33 | GUCCI | Luxury | +23% | 15,949 \$m |
| 68 | <i>Cartier</i> | Luxury | +7% | 8,192 \$m |
| 82 | DIOR | Luxury | +16% | 6,045 \$m |
| 94 | TIFFANY & CO. | Luxury | -5% | 5,335 \$m |
| 96 | BURBERRY <small>LONDON ENGLAND</small> | Luxury | +4% | 5,205 \$m |
| 100 | PRADA | Luxury | -1% | 4,781 \$m |

Figura 1.10: Best Global Brands 2019 Rankings

L'utilizzo di questi beni di lusso agisce soprattutto come indicatore sociale, i marchi creano così una sorta di stratificazione sociale.

Le persone ricercano, attraverso le proprie possibilità finanziarie, di appartenere simbolicamente alla classe sociale desiderata e superiore, sentendosi quasi parte di un gruppo sociale.

Tutto questo perchè il consumatore associa al marchio una specie di immagine e di caratteristiche che lo distinguono dagli altri marchi, come ad esempio la raffinatezza, la

⁷"Best Global Brands 2019 Rankings", Interbrand, 2019, <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>.

desiderabilità e la prosperità.

I clienti migliori sono quelli più fedeli, che amano l'identità, la filosofia e l'immagine che il marchio rappresenta immergendosi completamente in esso. I marchi offrono quindi un certo stile di vita, il quale non necessariamente deve piacere a tutti, ma deve piacere a chi possiede convinzioni e visioni congrue alla visione del brand.

1.9 Livelli di lusso

Potenzialmente ogni azienda di moda di lusso si posiziona in modo leggermente diverso dalle altre ed ha target differenti.

Esistono tre principali gruppi:

– **Luxury:**

il quale è posizionato sul confine tra i beni di normale caratura ed i beni di lusso concentrati sulla qualità, ma ancora accessibili, essi sono prodotti standardizzati e fatti in fabbrica, per lo più prodotti pronti all'uso, con un prezzo dei prodotti di circa 1,000/1,500€

– **Luxury premium:**

i prodotti di questa fascia sono ancora abordabili e cercano di imitare i prodotti del lusso più estremo: essi hanno un prezzo che si aggira sui 5,000€. E' definito come lusso intermedio.

– **High Luxury:**

il segmento più caro, quello inaccessibile ai più, esclusivo ed unico dove gli oggetti non sono standard, ma personalizzati e fatti a mano; i prezzi superano anche i 50,000€



Figura 1.11: Pyramid of luxury levels

Bisogna sottolineare che i prodotti del lusso accessibile rappresentano il 98% del mercato del lusso, essendo così preponderante i player che verranno analizzati in seguito faranno parte di questa categoria.

Quest'enorme fetta è dovuta soprattutto al fatto che si sta verificando una sorta di democratizzazione del lusso perché, rispetto allo scorso secolo, i mercati di riferimento sono aumentati a dismisura, basti pensare ai paesi dell'est asiatico, prima fra tutte la Cina. Un altro fattore determinante all'ascesa della democratizzazione è stato l'aumento e l'arricchimento della classe media.

Tutto questo portando con sé anche la creazione di nuovi marchi di lusso a prezzi accessibili, aumentando così l'offerta e la domanda nel complessivo, sfruttando per lo più diversi livelli di prezzi e diversi canali di vendita e non solo più le vie tradizionali.

Bisogna comunque ricordare, come già detto in precedenza, che non tutti i prodotti costosi sono di lusso, ma tutti i prodotti lussuosi sono costosi.

1.10 Canali di vendita

Il principale canale di vendita per i beni di lusso rimane con costanza il commercio all'ingrosso. Esso rappresenta di fatto il 61% del totale delle vendite; ed è stato in grado di mostrare lievi segnali di ripresa rispetto agli anni passati. Di fatto i migliori magazzini sono stati quelli europei perchè maggiormente flessibili rispetto a quelli statunitensi. L'altro canale tradizionale, cioè quello delle vendite al dettaglio registra una crescita costante, nel 2019 il tasso è stato del 7%. Questo incremento è stato anche dovuto all'aumento del focus delle aziende sui propri negozi per controllare ed offrire un miglior servizio ai propri clienti. È da sottolineare, infatti, che le vendite provenienti dall'apertura di nuovi negozi hanno rappresentato solamente l'1% dell'incremento, mentre il restante 6% è associabile alle vendite dei negozi già esistenti.

I negozi off-price e quelli aeroportuali sono stati caratterizzati da una crescita a doppia cifra: entrambi dell'11%. L'Occidente è rimasta la zona geografica per eccellenza per questa modalità in termini di valore complessivo, ma la maggior crescita è stata registrata specialmente in Asia.

Tuttavia il canale più in espansione rimane sempre quello online, che registra un + 22%, aggiudicandosi così una quota del 12% - 13% del mercato totale delle vendite di lusso mondiali. Va comunque sottolineato che è proprio l'online che influenza maggiormente i clienti, circa il 75% delle volte.

Come al solito sono le Americhe che la fanno da padrona, con il 43% delle vendite mondiali del comparto lusso online (all'incirca 33 miliardi di euro in totale), tuttavia la maggior crescita si è verificata in Asia ed in Europa.

I clienti hanno preferito ancora una volta gli accessori, cioè la categoria più ampia ed in più rapida crescita, seguita poi dall'abbigliamento. I cosmetici, gli orologi ed i gioielli sono comunque stati caratterizzati da un incremento.

E sono proprio i beni di lusso personali il segmento di maggior crescita nel mondo online, segue poi la categoria vini ed auto, mentre il segmento con maggiore penetrazione rimane costantemente il settore viaggi e hotels.

Importante notare che i siti proprietari dei marchi negli ultimi anni stanno guadagnando terreno sui diretti concorrenti del web, cioè gli e-tailer ed i siti dei rivenditori.

I canali off-price, online e aeroportuali hanno continuato a sovraperformare

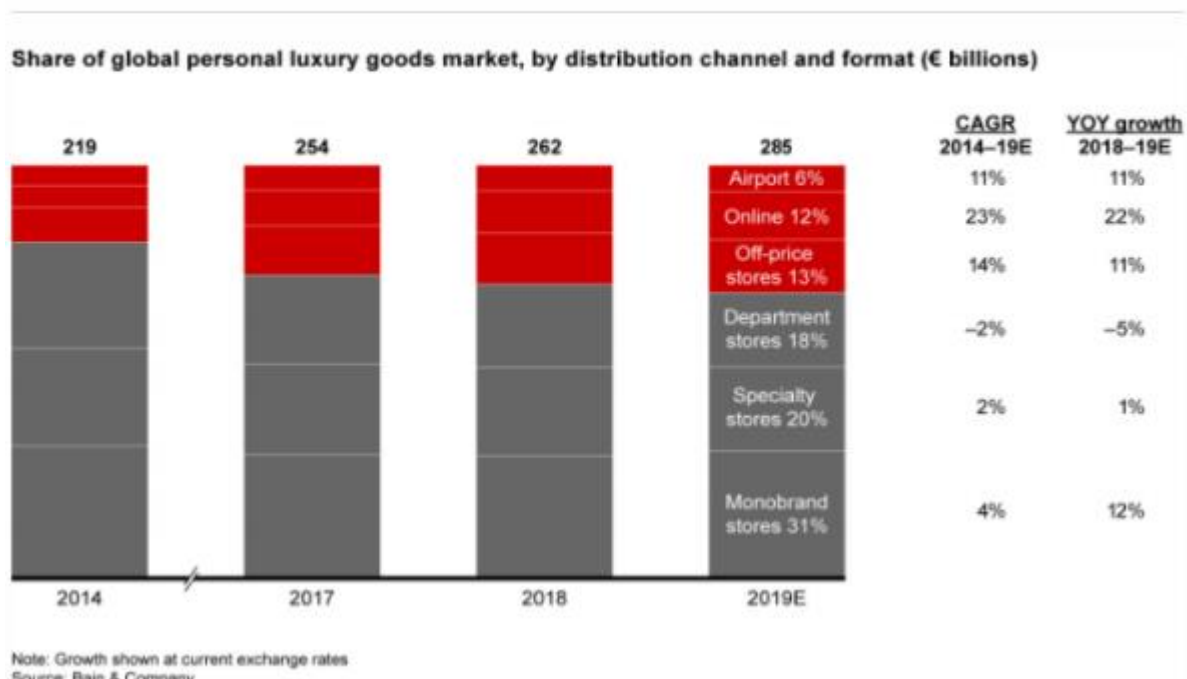


Figura 1.12: Share of global personal luxury goods market, by distribution channel and format

Si attesta a quota 26 miliardi di euro nel 2019 la categoria dell'usato dei beni di lusso, diventando così sempre più rilevante. Crescita dovuta principalmente alle performance ottenute dalle piattaforme online specializzate, anche se il canale principalmente sfruttato rimane tutt'oggi quello fisico. L'Europa ed il Nord-America sono i mercati principali, mentre

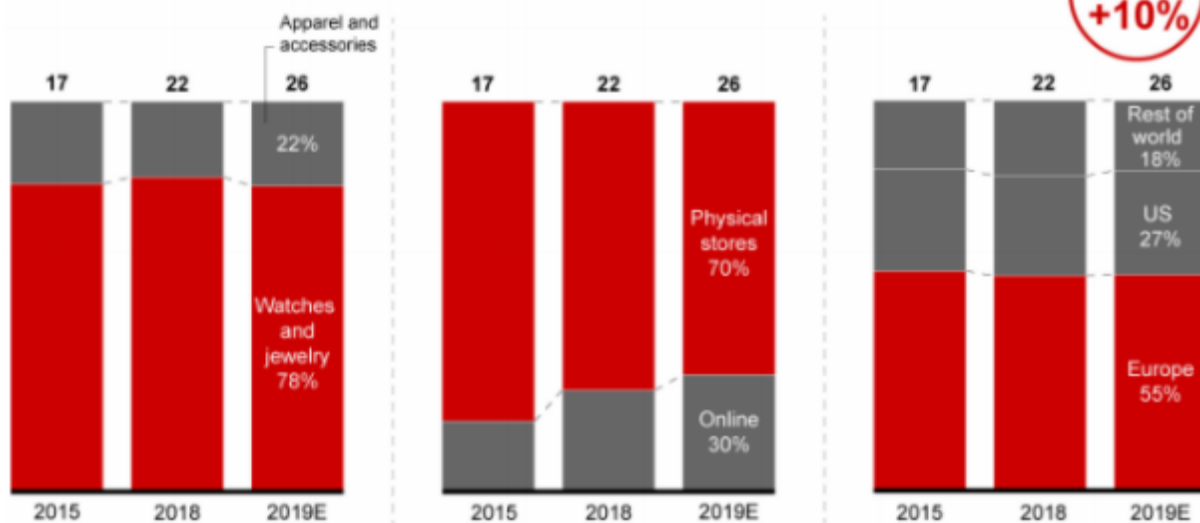
l'Asia, caratterizzata da un maggiore scetticismo da parte dei consumatori, è un mercato ancora secondario. Le categorie principali dell'usato rimangono quelle del hard-luxury (orologi e gioielli) che rappresentano il 75%, anche se le restanti categorie stanno piano piano guadagnando terreno.

La clientela principale rimane quella più giovanile. Ciò fa diventare le aziende più interessate a questo "nuovo" segmento.

Le aziende più innovative stanno attuando strategie di integrazione rispetto a questo fenomeno per ottenere maggiori introiti, ma, in parte, anche per affrontare i problemi di sostenibilità emersi negli ultimi anni⁸.

Il mercato dell'usato per i beni personali di lusso è cresciuto del 10% all'anno dal 2015

Share of global personal luxury goods secondhand market, by category, channel and region (€ billions)



Notes: Growth shown at current exchange rates; the growth rate takes into account the unrounded value of the market
Source: Bain & Company

Figura 1.13: Share of global personal luxury goods secondhand market, by category, channel and region

⁸ Bain & company, "Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods".

LA MODA

2.1 Cos'è la moda?

Il lusso risulta essere senza tempo e fondato nel passato, mentre la moda guarda al futuro.

La moda influenza la vita ed i gusti di tutti, anche se non piace, ed esercita una presa sulle persone grazie al fatto che è sconcertante, intrigante, irritante e, soprattutto, compulsiva. Va comunque sottolineato che i vestiti sono diffusi in ogni parte del mondo praticamente, ma per la moda questo fatto non sussiste.

La moda non fa parte di tutte le civiltà e di tutte le età.

Non esiste un'interpretazione coerente ed oggettiva della moda soprattutto su scala internazionale. Inoltre è assurdo ed impossibile cercare di comprendere la moda se non si è compreso il contenuto specifico. Quello considerato di moda è profondamente legato ad un determinato momento ed un determinato ambiente sociale con il relativo pubblico.

«La moda non è qualcosa che esiste solo negli abiti. La moda è nel cielo, per strada.

La moda ha a che fare con le idee, il modo in cui viviamo, ciò che sta accadendo» -

Gabrielle Coco Chanel

Come la nozione di lusso, anche la moda è difficile da descrivere.

Tuttavia sembra chiaro che, anche se il gusto riflette l'orientamento personale individuale, esso sfida un sistema di regole sociali.

Il nuovo, cioè l'ultimo, determina cosa può essere considerato di moda nelle diverse situazioni ed occasioni.

Etimologicamente non è una coincidenza che nelle lingue latine la parola moda sia molto simile alla parola moderno/moderna. Ciò rappresenta perfettamente il desiderio dell'evoluzione del gusto. La definizione di moda per i sociologi moderni è l'intrinseca disposizione di significati in cui l'estetica e le caratteristiche stilistiche prevalgono sugli attributi funzionali e sulla comodità.

Sebbene la moda si rivolga a molti settori della vita, il focus in questo elaborato sarà principalmente concentrato sull'abbigliamento e sugli accessori.

L'abito è fautore dell'identità sociale di tutti ed è un mezzo anche per descrivere le caratteristiche della persona che lo indossa.

I vestiti sono un mezzo di comunicazione non verbale, molto potente e segnala il gruppo di appartenenza, la classe o il grado, la ricchezza, la posizione nella società attiva e così via.

La moda, che deriva dall'abbigliamento portato, è per lo più usata per dimostrare il proprio status sociale. E l'osservare tale abbigliamento è un mezzo per le altre persone per giudicare ed identificare il valore sociale della persona osservata.

La differenza tra classi tende a sfumare ed è la moda a giocare maggiormente un ruolo di prim'ordine nell'espressione di sottili dissomiglianze rispetto al gusto ed allo stile di vita.

La moda deriva anche dal risultato di un sistema industriale e creativo.

Una combinazione di progettazione, di produzione, di distribuzione e di processi di consumo in contesti mutevoli ed innovativi.

Nel frattempo soddisfa i bisogni culturali per delineare relazioni sociali e di identità, comportando così la necessità dell'individuo di cambiare il proprio guardaroba in base alle stagioni ed agli anni.



Figura 2.1: Fashion timeline 1860-2020

2.2 Il ciclo della moda

Nel mondo della moda, ed in particolare nel mercato della moda di lusso, tutto ruota attorno al ciclo della moda. Quest'ultimo influenza in modo particolare le attività che le aziende del settore devono svolgere.

A settembre o massimo ad ottobre di ogni anno, i produttori di tessuti inaugurano il ciclo. Per prima cosa arrivano in Francia od in Italia e mostrano i loro campioni di prodotto. Essi propongono nuovi design, nuovi colori, nuovi modelli e nuovi tocchi di tessuto per i designer. Da queste mostre i designer scelgono i colori e lo stile con cui lavoreranno nelle future collezioni di Autunno ed Inverno. Se quest'ultimi decidono di voler avere l'esclusività su un determinato design, essi devono impegnarsi ad acquistare un certo lotto di tessuto. Questo materiale darà così l'influenza alle loro collezioni del prossimo anno. Da qui, gli stilisti

iniziano a lavorare e preparare le collezioni che verranno presentate nelle sfilate di moda. Le collezioni vengono create, per l'appunto, in base alla stagione. Esse includono diverse linee e gruppi di prodotti tutti legati a criteri specifici. Collezione è la parola chiave nelle case di moda e questa raccolta viene presentata a fine inverno, cioè in febbraio o in marzo.

Giornalisti, compratori di negozi multimarca ed i grandi magazzini partecipano a queste sfilate e per ogni brand possono comprare diversi articoli, ma sotto un definito budget deciso a priori. Successivamente effettuano gli ordini di acquisto per i prodotti che ritengono di poter promuovere nelle riviste o vendere nei loro negozi. Questi articoli essendo fatti artigianalmente sono campioni. Gli articoli scelti dai compratori perciò devono essere prodotti ed inviati ai negozi; essi mediamente li ricevono entro luglio per essere sponsorizzati e poi venduti a settembre come la nuova collezione Autunno/Inverno. Solo a febbraio, cioè alla fine del periodo di vendita, le aziende sono in grado di stilare e valutare il successo della raccolta. Loro hanno appunto le informazioni riguardo a quanti articoli sono stati venduti a prezzo pieno e quanti nel periodo dei saldi, oltre a sapere cosa è stato invenduto.

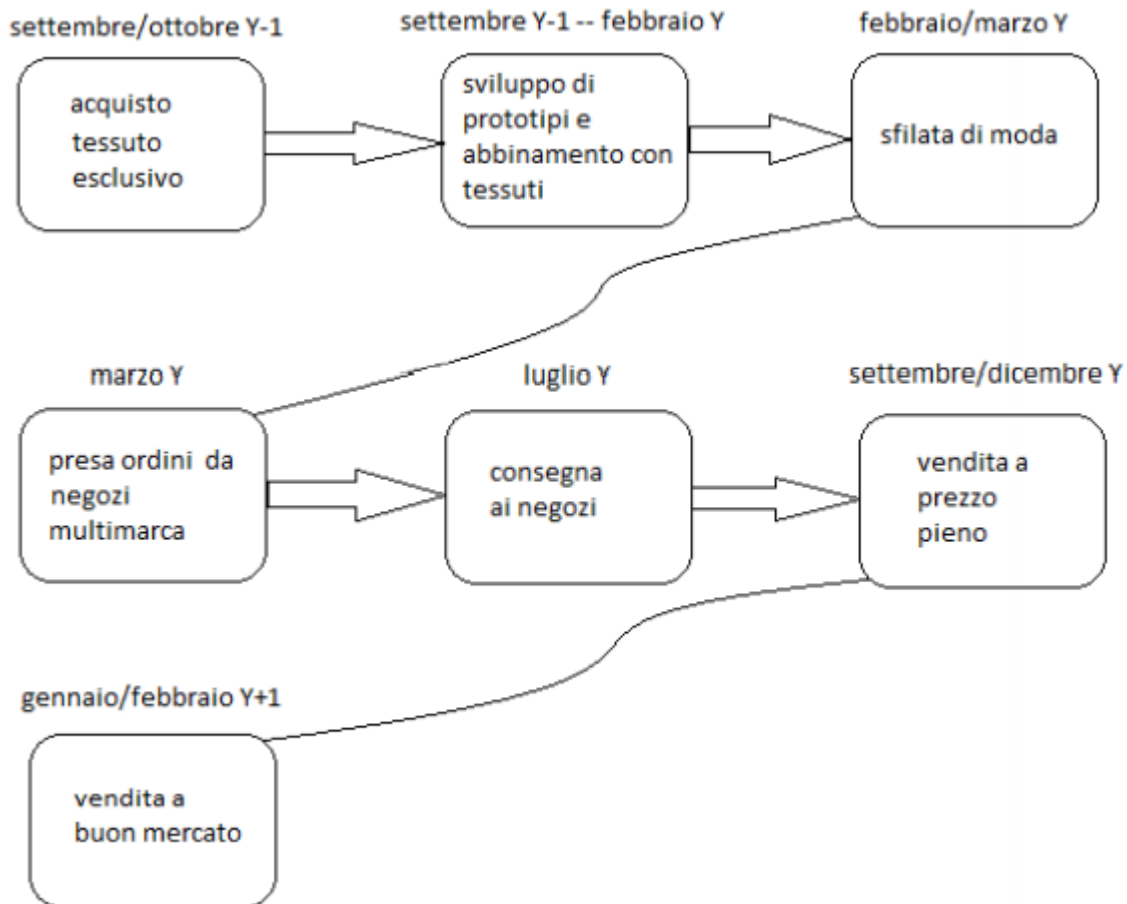


Figura 2.2: Autumn / winter collection model diagram

Il tempo del ciclo dura pressochè diciotto mesi.

La collezione Primavera/Estate ha una fase anch'essa di diciotto mesi, ma sviluppa in diversi mesi dell'anno.

Essa ha comunque lo stesso schema: prima la selezione, poi la realizzazione, la presentazione, la consegna ed i risultati delle vendite vengono calcolati alla fine del processo ovvero, in questo caso, a settembre. Perciò, mentre il reparto commerciale studia ed analizza i risultati delle vendite della passata stagione ed osserva l'evolversi della situazione della stagione in corso, i designer nello stesso tempo inventano ed allestiscono la collezione per la prossima futura stagione.

In quest'ottica è comprensibile il fatto che ci voglia tanto tempo prima di riuscire a vedere i risultati tangibili delle decisioni strategiche che sono state prese.

Un nuovo designer necessita perciò di almeno due anni prima di imporre la propria visione e lasciare il segno personale nel marchio. Tale lasso di tempo obbliga le aziende di moda a pianificare con largo anticipo le decisioni e le azioni da intraprendere.

Rimangono comunque presenti delle eccezioni a questo lento ritmo di cambiamento nel sistema moda.

Per esempio è da notare l'esistenza di pre-collezioni e collezioni flash che completano le due principali collezioni.

Le pre-collezioni anticipano di almeno novanta giorni quello che verrà esposto nelle passerelle tradizionali.

Le collezioni-flash vengono mostrate dopo, portando così un tocco fresco delle ultime tendenze della stagione.

Alcuni marchi presentano in aggiunta una ulteriore collezione, chiamata "collezione da crociera o resort", destinata ai clienti più facoltosi che nel periodo invernale preferiscono viaggiare in luoghi più caldi ed esotici.

Questa maniera di esibizione non viene ben accettato dai marchi più recenti e con poca storia.

Zara, ad esempio, offre ventisei differenti collezioni durante l'anno, tuttavia è piuttosto difficile per marchi, anche di queste dimensioni e volume di vendita, ottenere l'esclusività sui tessuti.

Spesso perciò costretti all'utilizzo di abiti con tessuti a tinta unita.

2.3 *La filiera della moda*

La durata del ciclo della moda sottolinea anche la complessità del processo che ne sta dietro.

Le merci finali, presenti nei negozi ed acquistabili dal pubblico, rappresentano molto più dei soli sforzi compiuti dagli stilisti.

Esse rappresentano una catena produttiva che comprende lunghi processi, numerosi passaggi ed azioni.

L'intera catena parte dai fornitori della materia prima per fare il tessuto ed arriva fino ai canali di vendita al dettaglio.

La filiera fornisce prodotti per diversi settori quali: abbigliamento, accessori, fibre, tessuti ecc.

Questi possono essere ulteriormente segmentati in base all'uso del prodotto, alla categoria ed alla fascia di prezzo.

L'industria della moda supporta oltretutto l'industria delle macchine tessili e di molti servizi necessari, come pubblicità, editoria, agenzie di comunicazione, fiere e così via.

La filiera della moda è comunque cambiata enormemente da inizio secolo.

In primo luogo le fibre sintetiche sono ormai comuni e disponibili per l'uso, guidano l'innovazione e con le nuove tecniche di produzione hanno contribuito alla nascita del "fast fashion".

Altro cambiamento nel settore è stato l'aumento delle capacità contrattuali da parte dei rivenditori a discapito dei produttori, i quali sono molto influenzati dal paese in cui si trovano e da che tipo di produzione attuare.

La comparsa di nuovi mercati ha portato maggior competizione tra i marchi ed ha causato maggior allocazione di produzione in quei paesi dove la manodopera costa relativamente

poco. Anche la rete di domanda ed offerta riguardante i tessuti e l'abbigliamento è oggi assolutamente internazionale.

Tuttavia le sfilate di moda di Parigi, Milano, Londra e New York rappresentano ancora elementi indispensabili.

È fondamentale essere consapevoli di questo schema siccome sono le diverse catene di approvvigionamento a determinare la differenza tra i diversi tipi di business all'interno del mondo della moda.

I marchi che si concentrano su un mercato di massa, tendendo per di più a scegliere strategie per ridurre i prezzi, sono generalmente più dispersivi e fanno spesso outsourcing.

I marchi di lusso, invece, preferiscono strategie più concentrate.

Nell'industria del lusso, le caratteristiche della filiera hanno un impatto importante sulla qualità della merce. Nonostante ciò il lusso non è l'unico attore protagonista nell'industria della moda, ma opera congiuntamente insieme ad altri.

2.4 Categorie della moda

La moda presenta al suo interno diversi sottogruppi.

Gli accessori rimangono il gruppo più ampio ed in crescita tra tutti. Essi da soli ricoprono oltre un terzo del mercato complessivo dei beni di lusso personali. Rispetto al 2019 le vendite sono aumentate del 10% .

L'abbigliamento, la bellezza e la pelletteria rappresentano la maggior parte degli acquisti globali di lusso, rispettivamente si attestano a quota 64 miliardi di euro, 60 miliardi di euro e 57 miliardi di euro.

Le scarpe hanno sovraperformato la crescita del settore aumentando del 12% le proprie vendite rispetto all'anno precedente.

Altra categoria che ha sovraperformato la media, con un 12%, sono stati i gioielli. Giappone e Cina hanno trainato soprattutto nella gioielleria di fascia alta. L'aumento ha anche riguardato le linee maschili, ma rimangono comunque in complesso marginali.

Aumento considerevole anche nella vendita di pelletteria dell'11% specialmente per quanto riguarda le borse di piccola taglia ed entry-level.

Il comparto beauty ha registrato un +7%. Le fragranze hanno avuto buone prestazioni, ma la categoria causante l'incremento è rimasta la cosmetica: il trucco ha mantenuto il trend positivo, mentre la cura della pelle è metaforicamente esplosa. Le nuove innovazioni stanno portando a una democratizzazione degli ingredienti per la cura della bellezza.

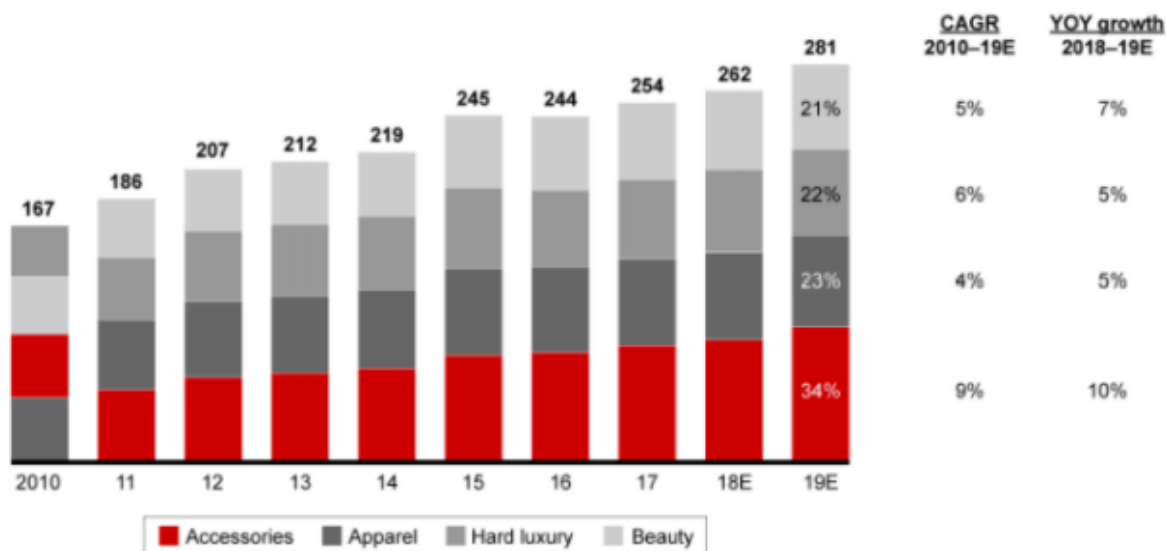
L'abbigliamento risale e ritorna ad una modesta crescita del 5%, principalmente dovuta al miglioramento nel segmento prêt-à-porter (di ambi i sessi).

Gli articoli che hanno mostrato la crescita minore sono stati il comparto degli orologi, con una crescita poco sopra lo zero, giusto dell'1%, causa principale la mancata crescita nei mercati asiatici, dovuta per lo più alla situazione sociopolitica di Hong Kong⁹.

⁹ Bain & company, "Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods".

Gli accessori sono rimasti la categoria di beni di lusso personali più ampia e in più rapida crescita

Share of global personal luxury goods market, by category (€ billions)

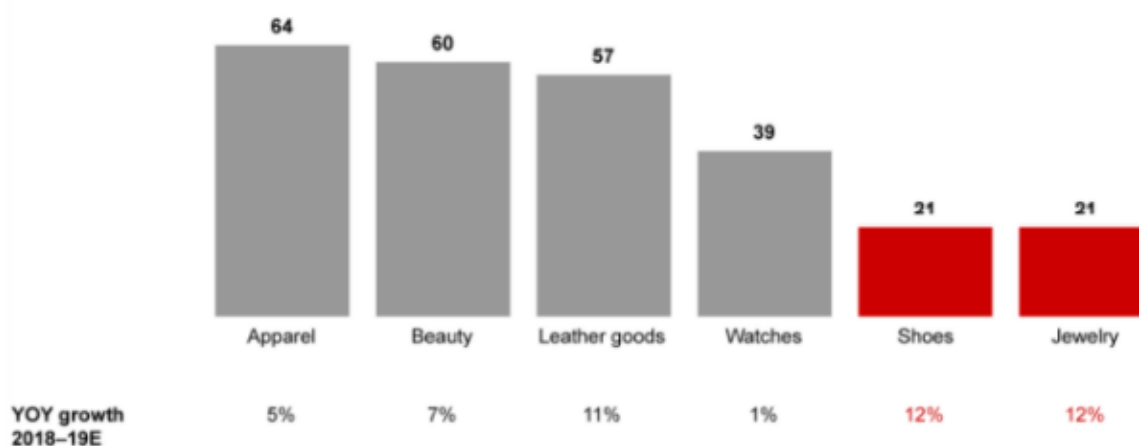


Note: Growth shown at current exchange rates
Source: Bain & Company

Figura 2.3: Share of global personal luxury goods market, by category

Scarpe e gioielli sono state le categorie di prodotti in più rapida crescita, seguite da pelletteria e bellezza

Global personal luxury goods market, by product category, 2019E (€ billions)



Note: Growth shown at current exchange rates
Source: Bain & Company

Figura 2.4: Global personal luxury goods market, by product category

2.5 *Struttura dell'industria della moda*

2.5.1 *Lusso e massa*

Fondamentalmente esistono due grandi protagonisti nella moda: i marchi di lusso ed i marchi di massa.



Figura 2.5: Major brands in fashion

La moda il lusso si differenzia dal suo rivale attraverso una qualità ed un design pressoché unici.

Il lusso include anche le collezioni ready-to-wear e la Haute Couture, le case di alta moda.

L'essere creativo ed essere internazionale è la fonte principale per la moda mondiale.

La moda di massa o fast fashion, sono le collezioni low-cost che provano ad imitare le tendenze attuali del lusso. Questo attore fornisce continuamente design e prodotti alla moda e per di più convenienti sul mercato per la massa.

Essi sono in grado di adattarsi perfettamente agli assortimenti merceologici delle nuove tendenze attuando strategie efficienti ed efficaci.

Lusso e moda di massa si trovano perciò in conflitto su molti aspetti, ma su altri si completano.

I marchi di lusso perciò rispecchiano lo status elevato e fungono da modelli importanti per il fast fashion. Copiando, i marchi di massa prendono così una connotazione più elegante e raffinata ed i clienti perciò possono combinare tra loro i vari oggetti dei due attori.

I negozi di fast fashion cercano anche essere simili ai negozi di lusso per quanto concerne l'esperienza di acquisto, cioè nell'avere spesso un commesso che ti segue e ti consiglia nell'acquisto.

Anche i marchi di lusso tendono ad adattare la propria strategia di offerta con quella proposta dai brand di massa, soprattutto nel presentare più delle due collezioni tradizionali.

2.5.2 Rivenditori specializzati e non specializzati

Un'altro modo interessante per comprendere l'industria della moda è concentrarsi sui rivenditori.

Il commercio al dettaglio è l'interfaccia che hanno i consumatori con i produttori e rappresenta l'ultimo tassello della filiera della moda.

I rivenditori acquistano i prodotti dai grossisti o dai produttori per poi impegnarsi nella commercializzazione e vendita direttamente ai clienti finali, di solito senza modificare il prodotto. Essi sono divisibili in due categorie principali : non specializzati e specializzati.

I rivenditori specializzati comprendono cinque attori.

La prima categoria sono i negozianti delle boutique appartenenti al marchio di lusso, essi detengono più di chiunque altro maggior fama e status (es. Gucci, Armani).

La seconda categoria sono quei rivenditori a cui appartiene una singola o una catena di distribuzione propria ed offrono prodotti discreti ad un prezzo equilibrato (es. Zara, H&M).

Vi sono inoltre i negozi indipendenti specializzati in una o più categorie, i quali non vendono solo prodotti del proprio marchio, ma anche marchi diversi sempre mantenendo un alto standard di servizio (es. Lafayette).

La quarta categoria è composta dallo specialista che vende più varianti di un limitato tipo di prodotto (ad esempio Accessorize).

Ultima tipologia di rivenditore è quello di nicchia che propone al consumatore un approccio alternativo, come, per esempio, l'approccio etico (es. Timberland).

I rivenditori non specializzati possono essere classificati anch'essi in cinque tipologie.

In primo luogo ci sono i grandi magazzini che possiedono un'ottima locazione ed una vasta gamma di articoli (es. Harrods).

Secondo attore sono i supermercati o gli ipermercati che offrono vestiario a buon mercato, per lo più di base e di consumo (es. Auchan, Carrefour).

Terzo sono i punti vendita che offrono per lo più prodotti scontati (es. Marshalls).

Penultimo i rivenditori che distribuiscono il proprio catalogo per corrispondenza (es. La Redoute).

Infine come quinto attore ci sono i negozi online che non possiedono punti vendita fisici ma soltanto magazzini. Essi consentono lo shopping 24 ore su 24 e tutti i giorni dell'anno (es. Asos, Yoox Net-a-Porter).

Lo shopping online ha preso, negli ultimi tempi, rapidamente piede ed i rivenditori di successo sono riusciti ad integrare e combinare tra loro i classici negozi fisici con i nuovi store digitali.

Molto spesso perchè quest'ultima modalità garantisce prodotti a minor costo, con maggior qualità ed addirittura su misura, tutto questo stando comodamente seduti sul divano di casa.

L'e-commerce sarà analizzato a fondo nel capitolo successivo.

E-COMMERCE

3.1 Introduzione di Internet

L'origine di Internet risale agli inizi degli anni sessanta del secolo scorso, più precisamente negli Stati Uniti d'America, con l'intenzione di permettere i collegamenti tra i computer delle due coste americane, tutto questo a scopo militare essendo in atto la guerra fredda.

Oggi si può etichettare Internet come una rete di telecomunicazioni pubblica che permette a molteplici e differenti apparecchi elettronici la connessione tra loro, cioè la comunicazione ed il transito di informazioni, anche se si trovano in aree geografiche antipodi, cioè una dall'altro capo del mondo rispetto all'altra.

Pubblica proprio perchè è accessibile, attraverso gli apparecchi adatti, a tutti, sia agli individui che la sfruttano per uso personale sia alle imprese che la utilizzano prevalentemente per fini commerciali ed imprenditoriali.



Figura 3.1: Internet connection

3.2 Opportunità per le imprese

Internet e globalizzazione, oggi come oggi, sono diventati sinonimi.

Possedere un sito su internet significa che si è una costante vetrina sul mondo, aperta ventiquattro ore al giorno e sette giorni su sette.

Con queste caratteristiche, così impensabili già solo un secolo fa, le opportunità che ne derivano sono molteplici per chiunque, specialmente per le aziende. Esse possono sfruttare appieno le nuove ed avanzate modalità di comunicazione, pubblicità, marketing o vendite.

Naturalmente le opportunità e le funzionalità non finiscono qui, ma sono infinite siccome ne esistono migliaia che possono essere unite, combinate e mischiate tra di loro; successivamente anche integrate con le applicazioni che verranno prossimamente implementate o scoperte nel futuro. Sono quindi le aziende a decidere quale tecnologia utilizzare dopo aver analizzato le proprie necessità ed aver valutato tutti i riscontri alle diverse domande: per cosa?, come? e soprattutto per quale scopo?.

Scopo più comune rimane tuttavia il farsi conoscere attraverso il World wide web da migliaia, se non milioni di persone, sia nell'ambiente nazionale che internazionale tramite il proprio sito web, cercando così di conquistare nuove quote di mercato e/o di espandersi in nuovi paesi.

Il sito deve essere perciò conforme ed in linea con i valori e le caratteristiche che contraddistinguono l'azienda ed il marchio, permettendo così la condivisione di: contenuti testuali e multimediali, notizie, novità riguardanti i prodotti, attività promozionali o semplicemente informazioni al cliente riguardo la locazione dei negozi fisici, gli orari ed anche il numero di telefono per il servizio clienti.

Il vantaggio principale di possederne uno è legato anche al costo bassissimo rispetto alla visibilità che offrirebbero i media tradizionali, come ad esempio radio e tv.

Il prezzo rimane basso anche per quanto concerne sia la manodopera sia il prezzo di implementazione perché può essere installato e mantenuto in maniera abbastanza semplice ed economica. Basti pensare che per possedere semplicemente un hosting per un sito web, utilizzando un provider terzo, per esempio Aruba S.p.a., il costo per l'azienda risulta solamente di una decina di euro all'anno¹⁰.

The screenshot displays the Aruba website's offer page. At the top, there is a navigation bar with categories like 'HOSTING', 'PEC', 'SERVER', 'CLOUD', 'PRATICHE', and 'RIVENDITORI'. Below this, a search bar is present with the text 'www. scrivi qui il tuo dominio .it'. The main content area is divided into two rows of four cards each. The first row features domain offers: 'Dominio .it' (3.99€), 'Dominio .eu' (1.99€), 'Dominio .cloud' (0.99€), and 'Dominio .com' (6.99€). The second row features hosting packages: 'Dominio con email' (0.99€), 'Hosting Easy Linux/Windows' (19.99€), 'Hosting Basic Linux/Windows' (11.99€), and 'Hosting Advanced Linux/Windows' (29.99€). Each card includes a 'MAGGIORI DETTAGLI' button and a validity period 'Fino al 23/12/2020'.

| Offer | Price (€) | Includes |
|--------------------------------|-----------|---------------------------|
| Dominio .it | 3.99 | incluso sito Swite |
| Dominio .eu | 1.99 | incluso sito Swite |
| Dominio .cloud | 0.99 | incluso sito Swite |
| Dominio .com | 6.99 | incluso sito Swite |
| Dominio con email | 0.99 | 5 caselle email + dominio |
| Hosting Easy Linux/Windows | 19.99 | |
| Hosting Basic Linux/Windows | 11.99 | |
| Hosting Advanced Linux/Windows | 29.99 | |

Figura 3.2: Aruba hosting prices

Altro importante strumento, che ha messo a disposizione l'avvento di internet, è stato la facilità della raccolta delle informazioni, sia per quanto riguarda i nuovi gusti e trend dei consumatori target dell'azienda, rispondendo così più velocemente ai desideri ed ai bisogni

¹⁰"Promozioni hosting", Aruba S.p.A., 2020, <https://hosting.aruba.it/offerte-domini-hosting-aruba.aspx>.

dei clienti, analizzandone anche le loro opinioni e preferenze, sia nello spionaggio dei diretti concorrenti, monitorando le loro attività, le promozioni, i prezzi ed i lanci dei nuovi prodotti. Internet non è solo fonte di informazione per le aziende ed i business, ma è molto utilizzato anche dai clienti che lo sfruttano per informarsi sui prodotti dei marchi a loro più congeniali, basandosi molto spesso sulle recensioni che utenti verificati hanno compilato riguardo ai prodotti desiderati.

Un ulteriore punto a favore del mondo digitale è la possibilità di attuare strategie di marketing e di pubblicità più mirate ai consumatori. Ad esempio Facebook, come Instagram, rende possibile alle aziende di scegliere con molta precisione a chi mostrare la propria pubblicità, permettendo di scegliere le caratteristiche del pubblico ideale, il luogo all'interno della pagina in cui inserzionarla, il formato ed anche il budget disponibile dell'azienda per la sponsorizzazione, riportando poi tutte le informazioni su statistiche molto utili ai fini commerciali.

Un altro enorme player che permette di pubblicizzare le aziende è Google, che con il software Google Ads consente di inserire le pubblicità dell'impresa nelle sue varie piattaforme proprietarie. Ad esempio fa comparire il proprio sito internet nelle prime posizioni del motore di ricerca quando si digitalizzano alcune parole chiave pertinenti, oppure fa comparire le pubblicità video all'inizio o durante i video su YouTube guardati dai clienti potenziali; sfruttando, per la targettizzazione, il proprio algoritmo di intelligenza artificiale.

Queste applicazioni vengono poi pagate per lo più utilizzando il metodo pay-per-click (PPC), cioè l'inserzionista paga solamente quando un potenziale cliente fa **click** sull'annuncio della sponsorizzazione: questo cliente verrà quindi indirizzato all'interno del sito aziendale generando così traffico digitale e possibili vendite per l'azienda.

Un altro importante strumento utile per le aziende è l'utilizzo dei Social Media, cioè piattaforme online non proprietarie dell'azienda, ma di terzi, che consentono la

comunicazione tra utenti o la condivisione di contenuti. I Social Media più popolari al giorno d'oggi sono Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest; mentre gli altri presenti sono per lo più per nicchie specifiche. Essi richiedono, per essere utilizzati, la semplice creazione di un account che nella maggior parte dei casi è permesso in maniera gratuita.

Il semplice possesso dell'account non implica comunque una strategia vincente, infatti esso deve essere accompagnato da una presenza costante o almeno quotidiana sulla piattaforma. Bisogna perciò essere attivi e social, postare immagini accattivanti e stimolanti che creano engagement tra gli utenti, condividere video e rispondere ai commenti ed alle domande dei fans... queste attività sono solo alcune delle cose basilari che le aziende devono svolgere per possedere un account social di successo.

Per la maggiore è pure considerato d'obbligo possedere un account Facebook o Twitter per sembrare un'azienda legittima agli occhi dei consumatori ed instaurare così un certo grado di fiducia.

Una delle maggiori opportunità per le imprese creatasi con l'avvento di internet rimane sempre la possibilità di commercializzare tramite esso, attraverso il più comunemente detto e-commerce che vedremo più approfonditamente nei capitoli successivi.

3.3 Che cos'è l' e-commerce?

Il commercio elettronico o più comunemente detto e-commerce appartiene a quel mondo che in gergo tecnico viene chiamato e-business, nonostante le due parole abbiano significati differenti molto spesso vengono confuse tra di loro.

Con la parola e-business di fatto si identifica un processo o un procedimento aziendale che è stato trasformato e trasferito al mondo digitale, per sfruttare il World Wide Web rendendo il tutto più vantaggioso e conveniente per l'azienda.

L'e-business diventa così uno strumento imprescindibile per qualsiasi azienda, potenziandola nei punti deboli ove necessario e fattibile.

La maggior parte dell'attuale infrastruttura Internet è stata creata e realizzata grazie agli investimenti delle aziende (in maggioranza di privati) nella categoria e-business, per permettere a quest'ultimi migliori opportunità e facilità nelle transazioni commerciali riguardanti per lo più : fornitura di prodotti e di servizi, accessi alle relative informazioni, vendite, marketing e comunicazioni con fornitori e clienti.

Il commercio elettronico, tuttavia, si può definire come il pilastro portante, cioè l'elemento principale degli e-business, anche se ne è solamente un sottogruppo.

Esso permette alle aziende lo svolgimento di attività commerciali e transazionali, cioè il vendere i propri beni e servizi attraverso il World Wide Web sfruttando il negozio virtuale dell'azienda, chiamato e-store. Per definire al meglio cosa si tratta, bisogna rifarsi alla definizione riportata nella comunicazione della Commissione Europea COM(97) 157, che lo ha così definito: “Il commercio elettronico consiste nello svolgimento di attività commerciali per via elettronica. Basato sull’elaborazione e la trasmissione di dati (tra cui testo, suoni e immagini video) per via elettronica, esso comprende attività disparate quali: commercializzazione di merci e servizi per via elettronica; distribuzione online di contenuti digitali; effettuazione per via elettronica di operazioni quali trasferimenti di fondi, compravendita di azioni, emissione di polizze di carico, vendite all’asta, progettazione ed ingegneria in cooperazione; on line sourcing; appalti pubblici per via elettronica, vendita diretta al consumatore e servizi post-vendita. Il commercio elettronico comprende prodotti (ad es. prodotti di consumo, apparecchiature specialistiche per il settore sanitario), servizi (ad

es. servizi di informazione, servizi giuridici e finanziari), attività di tipo tradizionale (ad es. l'assistenza sanitaria e l'istruzione) e di nuovo tipo (ad es. "centri commerciali virtuali")".

Già alla fine degli anni novanta la Commissione interpretò questa definizione in maniera ampia, inserendovi in essa tutte le attività commerciali che avvenivano ed ancora avvengono tramite l'aiuto di Internet. Oggi, tuttavia, nell'accettazione comune ci si riferisce principalmente alla semplice vendita di beni e servizi.

3.4 Motivi per l'adozione dell'e-commerce

Sono molteplici i fattori che hanno incentivato e facilitato l'adozione e l'implementazione degli e-commerce da parte delle aziende contemporanee.

Ambiente imprenditoriale

La globalizzazione è stato un fattore determinante, ha portato con sé un enorme aumento della concorrenza ed una massiccia delocalizzazione di fabbriche. Ormai l'aggettivo globale è diventato un must ed una caratteristica imprescindibile per qualsiasi azienda di medie e grandi dimensioni. Avere occasioni di crescita, opportunità, mercati, clienti, fornitori ed azionisti provenienti da tutto il mondo e sapere gestire e coordinare il tutto è diventato una routine per ogni impresa. Questo ha portato con sé un incremento di aspettativa anche da parte del cliente, il quale, vedendo l'ambiente sempre più competitivo, è diventato più esigente e difficile riguardo i propri gusti.

Prodotti di maggior qualità, maggior cura nei dettagli, opzioni aggiuntive ed al passo con i tempi sono alcune delle richieste più comuni da parte dei clienti finali. L'utilizzo quindi degli e-commerce ha permesso alle aziende di stare al passo con la concorrenza e di non mettere a

rischio quote di mercato contro concorrenti già presenti sul mercato online, rendendo anche più veloce la catena distributiva dei prodotti.

Ambiente tecnologico

Internet tramite i suoi usi sia sociali che commerciali ha canalizzato ingenti investimenti nel proprio sviluppo e progresso, per lo più impegnati nell'aumento della fruibilità del servizio concentrandosi sul prevenire qualsiasi problema di saturazione di risorse Internet o di traffico Web.

Basti pensare agli investimenti infrastrutturali enormi per la fibra ottica: in Italia nel 2020 si attestano a quota 7 miliardi di Euro per un settore che vale ora 32 miliardi di euro.

Il WiFi rimane il mezzo preferito dagli utenti per collegarsi ad Internet dalle proprie abitazione, esso è relativamente facile ed accessibile da installare, oltretutto con le nuove offerte, che ogni giorno propongono gli operatori del settore, esso diventa il miglior compromesso per un'ottima qualità ad un buon prezzo. Oltretutto il WiFi, ultimamente, è disponibile in moltissimi luoghi pubblici od anche privati, si pensi ai bar, ristoranti, biblioteche... che molto spesso lo offrono come servizio aggiuntivo in maniera gratuita.

In aggiunta a ciò, rimane comunque sempre la possibilità della connessione tramite rete 4G, di altissima velocità, ormai diffusa praticamente in tutto il territorio nazionale.

Ogni progresso tecnologico aumenta così la capillarità dell'efficacia di Internet e con esso le opportunità derivanti dal possedere un e-commerce. Il ventunesimo secolo è diventato indiscutibilmente l'era di Internet e del "dot com".

Ambiente finanziario

Uno degli ostacoli più importanti che ha dovuto superare il commercio elettronico è stato senza dubbio il problema del mezzo di pagamento per il prodotto o per il servizio acquistato.

Le nuove tecnologie e la voglia del consumatore di far parte della nuova era ha fatto sì che il possesso di carte bancarie, prepagate e non, si diffondesse a macchia d'olio.

Questo fattore determinante può anche spiegare il fatto che lo sviluppo maggiore e più rapido di e-commerce è avvenuto nei paesi più sviluppati ed industrializzati, dove la cybersecurity è efficiente ed efficace in tempi relativamente rapidi. Sono nati proprio per questo servizio: atti a garantire la sicurezza del pagamento, uno tra tutti PayPal.

Sviluppati da pochi anni sono le cripto valute, le quali si pongono come obiettivo quello di facilitare le transazioni e registrarne ogni movimento.

Contesto giuridico

Molti Paesi o regioni hanno approvato ed emanato legislazioni incoraggianti, atti a proteggere gli operatori del commercio elettronico.

In Europa sia i commercianti che i consumatori beneficiano di forti strumenti legali per supportare e ridurre i rischi legati alle proprie attività online.

Ad esempio in Italia si occupa della tutela degli operatori, ma anche dei clienti, la Polizia Postale.

Contesto fiscale

Altro fattore influenzante nell'evoluzione del commercio elettronico riguarda il contesto fiscale. Gli Stati Uniti, per esempio, con l' Internet Tax Freedom Act ITFA stipulato ed emanato nel 1998, promuovono ogni iniziativa commerciale, informatica ed educativa basata su Internet, permettendo così di essere la prima potenza mondiale in questo settore.

In Italia solo nell'ultimo decennio sono stati fatti passi avanti, soprattutto legati allo sgravio fiscale concesso alle nuove Start Up per lo più tech.

La domanda perciò non è se essere presente su Internet o meno, ma bensì "quali strategie ed accorgimenti devo prendere per essere un'azienda di successo anche online?"

3.5 Le due facce di un e-commerce

In una transazione esistono sempre due controparti ed anche per gli e-commerce vale questa regola.

Gli stakeholder sono: uno l'acquirente del prodotto o del servizio e l'altro il venditore di questi ultimi.

Naturalmente tra i due soggetti la parte più facile e veloce la esegue l'acquirente, il quale deve semplicemente cercare il prodotto desiderato, pagarlo ed aspettare che arrivi a casa.

Il venditore invece, è abissato da operazioni da eseguire. Esso, per prima cosa, deve produrre il prodotto, acquistando perciò in precedenza i macchinari necessari, la materia prima, far eseguire il processo dalla forza lavoro qualificata, oppure acquistarlo da terze parti semplificando un po' il tutto, ma aumentando i costi, sempre però gestendo in maniera ottimale il proprio magazzino. Dopodiché il venditore deve possedere un e-commerce all'altezza e sempre aggiornato, sia riguardo prezzi e quantità, sia per quanto concerne il layout. Ottenuto l'ordine il venditore deve poi preoccuparsi di aver ricevuto il pagamento, che la merce sia effettivamente disponibile e non difettosa per poi passare al problema logistico di come e quando spedirla.

3.6 Tipologie di e-commerce

Esistono quattro principali tipologie di e-commerce, esse sono catalogate in base ai soggetti che lo pongono in essere ed i destinatari.

– B2B – Business to Business:

i soggetti della transazione sono entrambe società.

Questi e-commerce sono per lo più privati e non accessibili dagli utenti finali, ma solo da aziende che possiedono account autorizzati, rilasciati dall'azienda che detiene il negozio online. Questi e-store vengono per lo più utilizzati per scambiare informazioni riguardanti i prodotti, il prezzo, ordinare i beni ed i servizi e pagarli digitalmente.

Questi negozi sono segreti anche perchè i prodotti, il prezzo e lo sconto applicato su di essi possono variare a seconda dell'azienda che effettua l'ordine, perchè basati soprattutto dalla dimensione della controparte, dalla durata del rapporto tra i soggetti e dalla grandezza dell'ordine: dati perciò molto sensibili agli occhi della concorrenza.

Un esempio di e-commerce basato sul B2B può essere il servizio Hosting, dove aziende come Aruba o AWS offrono alle aziende la possibilità di sfruttare le proprie apparecchiature per creare il sito Internet aziendale.

– B2C – Business to Consumer:

in questo caso i due interlocutori sono da una parte un'azienda e dall'altra parte il cliente finale. Questa è anche la tipologia più diffusa e con il più alto tasso di crescita dall'avvento di Internet, si conta addirittura la presenza di più di una decina di milioni di negozi online di questo tipo. L'e-commerce ora non è più segreto, ma è fruibile da chiunque.

Qui il cliente finale è in grado di poter scegliere e confrontare tra i diversi competitors, studiando i diversi cataloghi delle aziende ed i prezzi che questi applicano, scegliendo poi anche in base alle opzioni di spedizione e di consegna. Le informazioni in questo caso sono le più dettagliate ed aggiornate possibili; molto spesso gli e-commerce acconsentono anche all'utente finale di osservare le recensioni dei diversi prodotti inserite dagli acquirenti precedenti.

Gli acquirenti del mondo online, a differenza di quelli offline, svolgono una parte attiva, essi sono sempre alla ricerca di informazioni sui prodotti e sui servizi e cercano le migliori condizioni per l'acquisto, verificando poi che il contratto e le procedure vengano effettivamente garantite.

In questa tesi verrà analizzato nello specifico il modello e-commerce B2C che attuano le aziende di abbigliamento di lusso.

– C2C – Consumer to Consumer:

è la tipologia di negoziazione online che si è affermata solo nell'ultimo decennio ed è riuscita a riscuotere un buon successo.

Questi e-commerce gestiscono aste online, dove beni, servizi ed informazioni vengono scambiati tra i consumatori finali. Tutta la modalità di transazione viene così gestita in maniera congiunta tra il venditore e l'acquirente.

Questa tipologia si è sviluppata per il fatto che i venditori privati, rispetto ai canonici mercatini locali o ad annunci sui quotidiani, anch'essi locali, pubblicando il proprio annuncio sui siti C2C riescono ad attrarre maggiori possibili clienti da un bacino molto più grande.

In Italia, in questa categoria, la fa da padrone il sito Ebay dove gli acquirenti attivi superano i 5 milioni ed i venditori sono più di 35 mila. Questo sito è riuscito a creare un ecosistema affidabile, fornendo ai consumatori molti servizi aggiunti tra cui: l'opportunità di valutare sia

i venditori che i compratori, strumenti di marketing e soluzioni sicure di pagamento. Il risultato di questo modello di business è che gli utenti non sono solo acquirenti, cioè coloro che cercano il prodotto o servizio, ma sono anche possibili venditori all'occorrenza.

– C2B – Consumer to Business:

è la modalità più recente ed è per l'appunto ancora in fase di sviluppo.

Questa tipologia di e-commerce ha lo scopo di fare da tramite tra la domanda e l'offerta.

Essa permette ai consumatori di stabilire il prezzo che sono disposti a pagare per un prodotto o servizio, sta poi alle imprese decidere se accettare o rifiutare tale offerta. Ciò si traduce in un processo di contrattazione più breve ed efficiente, rendendo così più semplici le transazioni.

L'e-commerce ha perciò un ruolo di intermediario tra le parti.

Si posso aggiungere altre due categorie, in aggiunta alle 4 elencate precedentemente, e sono:

– B2A – Business to Administration:

dove i due interlocutori sono da una parte le imprese e dall'altra la Pubblica Amministrazione.

Questa tipologia, a causa dell'inadeguatezza delle strutture tecnologiche ed applicative della Pubblica Amministrazione, in Italia non sta avendo vita facile, essa è ancora poco sviluppata ed in fase di lancio.

– C2A – Consumer to Administration:

questa volta i soggetti interagenti sono il comune cittadino e la Pubblica Amministrazione.

Essa dovrebbe permettere al cittadino di pagare le tasse ed i contributi comodamente da casa utilizzando Internet, ma come detto nella categoria precedente, essa è ancora in fase di costruzione.

Un'altra classificazione degli e-commerce può essere rispetto al numero possibile di soggetti coinvolti sia lato acquirente che lato venditore.

La prima tipologia è un acquirente per un venditore. In questo caso le operazioni sono particolarmente sviluppate nelle transazioni B2B. Autenticazione, protezione dei dati e tecnologie specifiche sono le caratteristiche essenziali.

La seconda modalità è quando i compratori possibili sono molteplici, ma esiste un unico venditore. Questa modalità è anche la più diffusa sul World Wide Web, dove il venditore cerca di raggiungere il grande pubblico indistintamente se il suo prodotto è di massa oppure cerca di attirare un pubblico mirato, ma comunque numeroso, se il suo è un prodotto di nicchia.

Penultima tipologia, ed opposta a quella precedente, è la presenza di molteplici venditori per un unico acquirente. Essa è poco diffusa, se non solo per le grosse opere riguardanti appalti nella Pubblica Amministrazione.

L'ultima modalità è la presenza sia di tanti acquirenti desiderosi del prodotto o del servizio, sia di tanti venditori che lo commercializzano. In questo caso sono e-commerce di grandi dimensioni, più comunemente chiamati Marketplace, dove esistono molteplici rivenditori che

cercano di vendere i propri prodotti ai milioni di persone che quotidianamente o mensilmente generano traffico nel negozio online. Spesso questi enormi marketplace, come Amazon, Ebay, Alibaba, sono nati per commercializzare solamente online e generano enormi volumi di traffico, di transazioni e di quantità monetarie; vengono quotati poi nelle più grosse borse mondiali, come il NASDAQ.

Un'ultima classificazione possibile è relativa a quanto riguarda la tipologia del processo di acquisto.

Essa dipende dal tipo di prodotto acquistato, dal tipo di delivery applicata e dal mezzo con cui è stato effettuato l'ordine, creando così otto possibili combinazioni di cui sei ibride.

Quando si sviluppa un commercio tradizionale le tre dimensioni sono prettamente fisiche, mentre quando si parla di puro e-commerce le tre dimensioni divengono tutte digitali.

Le forme ibride invece sono caratterizzate sia da aspetti fisici sia da aspetti digitali, creando così un commercio elettronico solamente parziale. Questa differenziazione permette inoltre lo studio delle componenti necessarie, delle risorse, delle varie abilità, semplificando così il tipo di strategia più appropriata da applicare in base alle esigenze del proprio business.

Da notare che quando si sceglie di adottare una logistica fisica, i problemi operativi risultano essere più complessi e richiedono maggiori sforzi rispetto ad una logistica digitale.

La tabella riporta le tre qualità utilizzate per la classificazione, vale a dire: la natura dei prodotti, l'automazione dell'elaborazione degli ordini e la logistica necessaria per la consegna.

| <i>Prodotto</i> | <i>Logistica</i> | <i>Tipo di ordine</i> | <i>Tipo transazione</i> | <i>Esempio</i> |
|-----------------|------------------|-----------------------|-------------------------------|--|
| <i>Fisico</i> | <i>Fisico</i> | <i>Fisico</i> | <i>Commercio tradizionale</i> | <i>Acquisto di un libro in un supermercato</i> |
| <i>Digitale</i> | <i>Fisico</i> | <i>Fisico</i> | <i>Commercio tradizionale</i> | <i>Acquisto film su DVD in negozi di elettronica</i> |
| <i>Fisico</i> | <i>Fisico</i> | <i>Digitale</i> | <i>E-commerce classico</i> | <i>Acquisto telefonino su Amazon</i> |
| <i>Digitale</i> | <i>Fisico</i> | <i>Digitale</i> | <i>Servizio elettronico</i> | <i>Acquisto gioco playstation tramite ebay con arrivo a casa</i> |
| <i>Digitale</i> | <i>Digitale</i> | <i>Fisico</i> | <i>Servizio elettronico</i> | <i>Acquisto di scheda Sim in negozio attivabile tramite e-mail</i> |
| <i>Digitale</i> | <i>Digitale</i> | <i>Digitale</i> | <i>Puro e-commerce</i> | <i>Acquisto di applicazione tramite PlayStore</i> |

Tabella 3.1: Transactional mode classification for the purchasing process

3.7 Benefici

I vantaggi di possedere un e-commerce esistono, ma dipendono da che tipo di organizzazione si è e da che tipo di proposta di valore si vuol far percepire ai propri clienti; i vantaggi esistono anche per l'utente finale.

Uno dei primi vantaggi è la maggior soddisfazione da parte del cliente dovuta alle più svariate motivazioni.

Fra queste in primis il facile e rapido accesso a tutte le informazioni che necessita un utente, essendo il sito e-commerce fruibile senza interruzioni 24 ore su 24 e 7 giorni su 7. Anche la personalizzazione del sito e del layout, dopo che si è eseguito l'accesso al proprio account, resta accattivante agli occhi dell'utente.

Un altro punto è la velocità e la comodità di poter ricevere i prodotti ed i servizi acquistati direttamente al proprio domicilio senza doversi spostare per ritirare il pacco. Il risultato è l'aumento del gradimento e della fedeltà che i clienti provano per l'azienda.

Le informazioni di ogni transazione elettronica vengono anche salvate ed analizzate dalle imprese, che vedono in esse un ottimo strumento per captare le possibili tendenze, per cercare di personalizzare in maniera ottimale i propri servizi e per migliorare l'esperienza e la soddisfazione del cliente.

Un altro importante vantaggio, se non il più grande, è l'aumento delle entrate. Possedere un negozio elettronico permette di avere molta più visibilità.

I consumatori possono accedervi da qualsiasi parte del mondo che abbia una connessione Internet e non serve più necessariamente aver dislocato in tutti i posti un negozio fisico. Ciò permette di fatto di raggiungere nuovi clienti e nuovi mercati, ampliando così l'area geografica del bacino clienti.

Altro fattore rilevante è che, non dovendo possedere negozi fisici, il guadagno derivante da ogni vendita e cliente è maggiore nel mercato digitale rispetto al commercio fisico.

Un quarto beneficio, come già sottolineato precedentemente, è la riduzione dei costi per l'azienda. Il commercio elettronico permette di ridurre i costi di transazione in termini di ricerca, fatturazione, ordinazione, elaborazione dei pagamenti, scambio di informazioni o, per quanto riguarda i materiali, per esempio la carta. Tuttavia, il maggior risparmio, rispetto al commercio tradizionale, deriva dalla non necessità di possedere negozi fisici ed addetti alle vendite, i quali sono un enorme esborso per l'azienda soprattutto per quanto concerne i costi fissi.

Vantaggio non da poco è la convenienza per i consumatori, la maggior parte dei beni di consumo risulta infatti di fatto più conveniente comprato tramite Internet. Proprio nel commercio elettronico si è instaurato un elevato grado di concorrenza, dove i prodotti ed i servizi per essere venduti devono essere al miglior prezzo possibile. Il commercio elettronico elimina perciò i distributori od i grossisti che non aggiungono valore all'attività ed alla produzione, creando così una catena di approvvigionamento ridotta che permette una riduzione dei costi e dei prezzi.

3.8 Barriere all'ingresso e Rischi

Anche se l'adozione di tecnologie elettroniche offre numerevoli vantaggi, essa rimane comunque una scommessa per l'impresa.

Siccome noi ci focalizziamo sulla vendita al dettaglio, il primo punto riguarda la relativa riluttanza, da parte di molti dei consumatori, ad acquistare online prodotti che arrivano dall'altra parte del mondo.

Vengono visti come barriere potenziali le spedizioni internazionali, le quali impiegano tempi di consegna troppo lunghi per gli standard che il consumatore finale è abituato ad avere.

Altro problema sono i resi: questi sono molto costosi se pagati dall'azienda, mentre se pagati dal consumatore diventano un giudizio negativo sull'affidabilità dell'azienda oltre a far sì che molto spesso diventa sconveniente restituire il prodotto.

Altro punto determinante, oltre ai tempi di consegna troppo lunghi, è la modalità di pagamento: il cliente vuole più possibilità di scelta e pretende che i prezzi siano riportati nella sua valuta domestica. Esso è anche attento e sensibile al trattamento dei propri dati e pretende la massima sicurezza in merito alla sua identità, protezione e rispetto della privacy. Esso cerca perlopiù di salvaguardarsi rispetto alle possibili frodi e dai possibili prodotti contraffatti.

Inoltre le aziende devono bilanciare i vantaggi con i rischi strategici e pratici che potrebbero sorgere. Essi devono gestire i rischi pratici al meglio per evitare che le esperienze online negative, in cui possono incorrere i clienti, comportino un impatto negativo sulla reputazione aziendale.

I rischi pratici includono per lo più richieste elettroniche ignorate dal servizio clienti, presentazione di un sito web scadente e poco efficiente rispetto alla mole di traffico che transita al suo interno, possibili attacchi di hacking che portano alla sottrazione di dati bancari sensibili o dati più generali ed il mantenimento sempre aggiornato delle condizioni e della sicurezza della privacy dei propri clienti. Il maggior rischio rimane comunque il commettere un errore tra le varie transazioni elettroniche.

Molte aziende sono riuscite a salvaguardarsi in maniera ottimale da tutti questi problemi ed hanno riscontrato enormi benefici dal possesso di un e-commerce, altre, invece, non sono state in grado di avere un approccio adeguato per questo tipo di business, perlopiù aziende già esistenti, e non hanno visto raggiungere gli obiettivi desiderati. Perciò solo le aziende che

sono riuscite ad una perfetta integrazione tra il commercio elettronico e gli sforzi attuati hanno avuto notevole successo. Va comunque ricordato che non tutti i business hanno la caratteristica di essere trasportabili anche su Internet.

3.9 Solo offline , solo online o tutti e due ?

Presenza fisica, presenza digitale o sia uno che l'altro: ormai sono presenti tutte e tre le modalità nel settore della vendita al dettaglio.

"Mattoni e malta" è il nome utilizzato per indicare quelle attività tradizionali che presentano una forte estensione nel mondo fisico, ma nessuna o minima nel mondo del World Wide Web. Quelle invece che riescono a svilupparsi anche nel mondo online vengono chiamate "mattoni e click" oppure "click e malta". Altresì vengono chiamate in questo modo le aziende nate virtuali, ma che necessitano di strutture fisiche importanti e necessarie, come magazzini e negozi fisici, atte a garantirne la crescita.

Ultima categoria sono i soli "internet pureplayer" o denominati solamente "click" che operano unicamente e rigorosamente sul Web: essi producono un business che in gergo viene definito "commercializzare i bit".

Rimane tutt'al più il "mattoni e click" la modalità più difficile da attualizzare siccome bisogna integrare ottimalmente tutti e due i processi e le strategie, diventando una struttura assai più complicata e più difficile da gestire, anche in termini di crescita.

Confrontando tra esse la modalità del vendere al dettaglio online ed il vendere al dettaglio tramite negozio fisico si riscontrano tre notevoli differenze.

La prima è la differente visione strategica rispetto all'esperienza di acquisto.

Nel mondo online gli acquirenti si aspettano che il loro ordine sia eseguito il più velocemente possibile e che arrivi a casa il più rapidamente perciò il focus dell'azienda è rispettare questo desiderio.

Nel commercio "Mattoni e malta" la preoccupazione principale per gli operatori è possedere un magazzino che eviti la carenza di scorte, pertanto i rivenditori sono concentrati sul possedere un inventario bilanciato tra i costi delle scorte in eccesso e la domanda dei prodotti. L'azienda preferisce perciò investire nella vendita al dettaglio tramite e-commerce quando le merci possono essere consegnate a basso costo e rapidamente, mentre preferisce la vendita tradizionale quando i costi della consegna sono ingenti ed i consumatori non sono pazienti. Il secondo fattore strategico è che i rivenditori offline basano parzialmente i propri prezzi in base al traffico presente nel negozio, mentre quelli online sono più propensi a basarlo sulla concorrenza presente su Internet.

Terzo fattore caratterizzante è la strategia attuata sull'assortimento dei prodotti. I rivenditori e-commerce tendono ad offrire maggior varietà di prodotto rispetto ai negozi fisici, questo è dovuto al fatto che beneficiano di un costo inventario notevolmente inferiore ed una maggior dimensione di magazzino, per lo più situati nelle periferie delle città.

Molte aziende ricercano il perfetto equilibrio tra il mondo offline e quello online, ma questo dipende dalle caratteristiche del business. Bisogna essere in grado di mescolare con astuzia il tradizionale con il digitale per offrire ai consumatori la miglior esperienza. Quindi bisogna fare una scelta tra l'essere un multicanale od un omnicanale.

3.10 Da multicanale a omnicanale

L'ultimo decennio ha visto notevoli cambiamenti nel commercio al dettaglio, principalmente causati dalla possibilità data alle aziende di poter commercializzare facilmente anche tramite il potente canale online.

Sviluppando il commercio elettronico sono così riuscite ad aumentare il proprio fatturato, creando tuttavia il problema della sovrapposizione tra presenza online e presenza offline. Da qui la necessità di allineare abilmente entrambi i canali di distribuzione per fornire al consumatore un servizio impeccabile.

Si definiscono perciò multicanale ed omnicanale quelle aziende che possiedono entrambi i canali di vendita, ma nel primo caso possiedono una struttura separata e nel secondo presentano una struttura integrata. Dal punto di vista semantico, appunto, "multi" significa "molti" mentre "omni" significa "tutto". Omnicanale descrive una trasformazione fondamentale ed è un vero e proprio cambiamento di prospettiva: la visione è cliente-centrica ed oggi guida i tanti casi di trasformazione digitale. La multicanalità, invece, si basa in essenza sul presupposto che le aziende selezionino alcune modalità come prioritarie nel rapportarsi con i propri clienti rispetto ad altre, sia nei negozi fisici sia sul web.

Nell'identificare le rispettive caratteristiche dei modelli bisogna sottolineare che la migliore esperienza fornita al cliente è, senza dubbio, quella ottenuta con l'omnicanalità del servizio.

Si è posta l'attenzione su sette differenti aree su cui le aziende dovrebbero concentrarsi.

I primi due punti sono relativi alle scorte ed al prelievo di quest'ultime. Le aziende multicanale operano con inventari e processi di prelievo indipendenti. In altre parole, dedicano un magazzino specifico per le consegne ottenute tramite ordini telematici ed un altro magazzino per il canale tradizionale. Ogni canale perciò ha il proprio inventario, non comunicante con gli altri.

Al contrario, le aziende di stampo omnicanale, presentano una soluzione di magazzino integrata e quindi possiedono un unico grosso inventario. Questo permette di avere un inventario più flessibile, con allocazioni e quantità di prodotto ottimali, che generano vantaggi come risparmi per l'azienda e la concentrazione di tutto in un unico luogo rendendo il tutto meno dispersivo.

La terza area riguarda le varianti di assortimento dei prodotti. Come accennato in precedenza, molti e-commerce permettono di scegliere tra numerose tipologie di varianti dello stesso prodotto, cosa molto difficile da attuare nei negozi fisici. Nella struttura multicanale perciò, la varietà di assortimento è molto difficile da implementare siccome è piuttosto complicato abbinare i prodotti presenti online e quelli presenti in negozio. Nel mentre, nel modello omnicanale avanzato, l'e-commerce rappresenta una sorta di estensione virtuale rispetto agli scaffali presenti in forma fisica in negozio permettendo così una maggior diversità di prodotto.

Il quarto e quinto punto coinvolgono i processi di consegna e di reso.

I rivenditori multicanali propongono solo o l'acquisto in loco dei prodotti se comprati in negozio o solamente il servizio di consegna postale per i prodotti acquistati online; i rivenditori omnicanale sono in grado di ampliare ulteriormente le opzioni di consegna attraverso processi integrati.

Le opzioni consistono nel click-and-collect, cioè ordinare i prodotti online per poi ritirarli nel negozio fisico in maniera gratuita dopo massimo qualche giorno, nel click-and-reserve, a differenza del click-and-collect, questo metodo offre dei vantaggi cruciali come il pagamento che viene elaborato solo in negozio, l'aver una maggior flessibilità temporale, permette di vedere, toccare e provare i prodotti prima dell'acquisto ... caratteristica fondamentale per alcuni prodotti. Esso permette all'utente di essere ben seguito dai commessi dei negozi fisici

che riescono a consigliare al meglio il possibile acquirente, senza tralasciare il vantaggio di poter acquistare in maniera impulsiva all'interno del negozio.

Click-and-reserve è una modalità innovativa che necessita di una complessa organizzazione per essere implementata. Caratteristica, che non deve mai mancare ai rivenditori omnicanali, che pretendono di essere al top, è la spedizione gratuita per quegli'ordini che superano un determinato importo.

Le aziende omnicanale cercano altresì il metodo di distribuzione ottimale, che consiste nell'avere una consegna sempre veloce, a buon prezzo e che permetta metodi di restituzione prodotto efficaci. Di conseguenza i consumatori vedono di buon occhio quelle aziende che consegnano i prodotti ovunque, in qualsiasi momento e che permettono di restituire i prodotti utilizzando qualsiasi canale. Dando così possibilità di up-sell e cross-sell ai negozi quando i clienti si rivolgono a loro. Gli ultimi due punti riguardano l'organizzazione e la struttura informatica.

L'integrazione delle strutture organizzative garantisce una miglior logica e comunicazione tra i diversi canali. I modelli multicanale spartiscono le responsabilità in base ai canali, mentre i modelli omnicanale si concentrano per lo più nel coordinamento del sistema.

Stesso ragionamento è applicabile, per quanto concerne la struttura informatica, dove con l'unione dei canali si può creare un unico ERP aggiornato sempre in tempo reale, semplificando così la comunicazione con i clienti, il monitoraggio degli articoli e la gestione dell'inventario senza interruzioni temporali.

Il passaggio perciò al modello omnicanale consiste principalmente nell'integrazione, riuscendo così nella creazione di sinergie tra i canali ed il miglioramento dell'esperienza provata dai clienti, godendo di un vantaggio competitivo.

3.11 Dati relativi ad internet e all' e-commerce

3.11.1 Internet

Gli utenti che accedono ad internet nel mondo sono superiori ai 4,5 miliardi di individui, il 7% in più rispetto all'anno precedente (ciò vuol dire 300 milioni di utenti che hanno avuto accesso ad internet per la prima volta nel corso del 2019). Questi rappresentano complessivamente il 59% della popolazione del pianeta (7,75 miliardi). Di questi, il 92% (4,2 miliardi) accede alla rete da mobile¹¹.

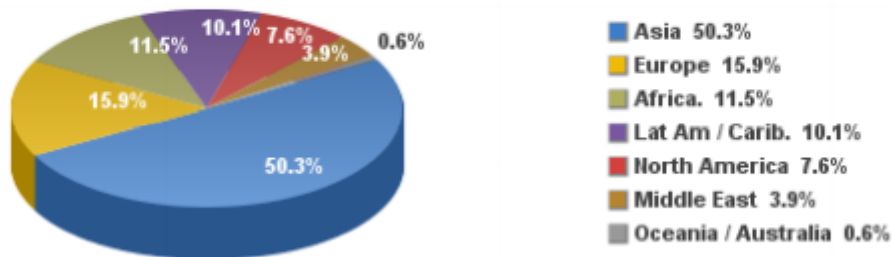


Figura 3.3: Digital around the world in 2020

¹¹We are social and hootsuite, "Global digital overview 2020".

L'area Asia Pacifico è la prima per numero di utenti, con 2,3 miliardi di persone che hanno accesso a internet, ovvero il 50% del totale.

Internet Users Distribution in the World - 2020 Q1



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm

Figura 3.4: Internet users distribution in the world 2020 Q1

Nel contesto mondiale, le prime 20 nazioni con maggior numero di utenti sono riportate di seguito in tabella e vengono comparate con la popolazione ed il numero di utenti che possedevano nel 2000, indicandone anche la crescita¹².

TOP 20 COUNTRIES WITH THE HIGHEST NUMBER OF INTERNET USERS

| TOP 20 COUNTRIES WITH HIGHEST NUMBER OF INTERNET USERS - 2020 Q1 | | | | | | |
|--|--------------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------|
| # | Country or Region | Internet Users 2020 Q1 | Internet Users 2000 Q4 | Population, 2020 Est. | Population 2000 Est. | Internet Growth 2000 - 2020 |
| 1 | China | 854,000,000 | 22,500,000 | 1,439,062,022 | 1,283,198,970 | 3,796 % |
| 2 | India | 560,000,000 | 5,000,000 | 1,368,737,513 | 1,053,050,912 | 11,200 % |
| 3 | United States | 313,322,868 | 95,354,000 | 331,002,651 | 281,982,778 | 328 % |
| 4 | Indonesia | 171,260,000 | 2,000,000 | 273,523,615 | 211,540,429 | 8,560 % |
| 5 | Brazil | 149,057,635 | 5,000,000 | 212,392,717 | 175,287,587 | 2,980 % |
| 6 | Nigeria | 126,078,999 | 200,000 | 206,139,589 | 123,486,615 | 63,000 % |
| 7 | Japan | 118,626,672 | 47,080,000 | 126,854,745 | 127,533,934 | 252 % |
| 8 | Russia | 116,353,942 | 3,100,000 | 145,934,462 | 146,396,514 | 3,751 % |
| 9 | Bangladesh | 94,199,000 | 100,000 | 164,689,383 | 131,581,243 | 94,199 % |
| 10 | Mexico | 88,000,000 | 2,712,400 | 132,328,035 | 2,712,400 | 3,144 % |
| 11 | Germany | 79,127,551 | 24,000,000 | 83,783,942 | 81,487,757 | 329 % |
| 12 | Philippines | 79,000,000 | 2,000,000 | 109,581,078 | 77,991,569 | 3,950 % |
| 13 | Turkey | 69,107,183 | 2,000,000 | 84,339,067 | 63,240,121 | 3,455 % |
| 14 | Vietnam | 68,541,344 | 200,000 | 68,541,344 | 200,000 | 34,250 % |
| 15 | United Kingdom | 63,544,106 | 15,400,000 | 67,886,011 | 58,950,848 | 413 % |
| 16 | Iran | 67,602,731 | 250,000 | 83,992,949 | 66,131,854 | 27,040 % |
| 17 | France | 60,421,689 | 8,500,000 | 65,273,511 | 59,608,201 | 710 % |
| 18 | Thailand | 57,000,000 | 2,300,000 | 69,799,978 | 62,958,021 | 2,478 % |
| 19 | Italy | 54,798,299 | 13,200,000 | 60,461,826 | 57,293,721 | 415 % |
| 20 | Egypt | 49,231,493 | 450,000 | 102,334,404 | 69,905,988 | 10,940 % |
| TOP 20 Countries | | 3,241,273,512 | 251,346,400 | 5,233,377,837 | 4,312,497,691 | 1,289 % |
| Rest of the World | | 1,332,876,622 | 109,639,092 | 2,563,237,873 | 1,832,509,298 | 1,216 % |
| Total World | | 4,574,150,134 | 360,985,492 | 7,796,615,710 | 6,145,006,989 | 1,267 % |

Figura 3.5: Top 20 Countries with the highest number of internet users

¹²"Internet usage statistics", Internet World Stats, 2020, <https://www.internetworldstats.com/stats.htm>.

La Cina rimane salda in classifica, questo è anche dovuto alla sua enorme popolazione, e mantiene il trend in crescita, di circa il 9% annuo, che la caratterizza da diversi anni¹³.

Number of internet users in China from December 2008 to March 2020
(in millions)

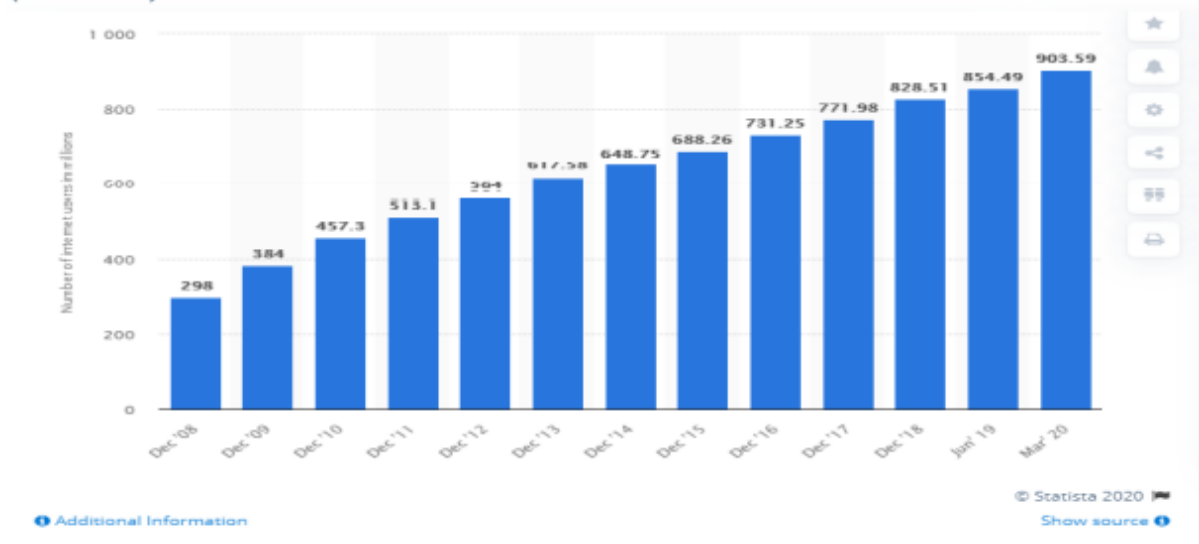
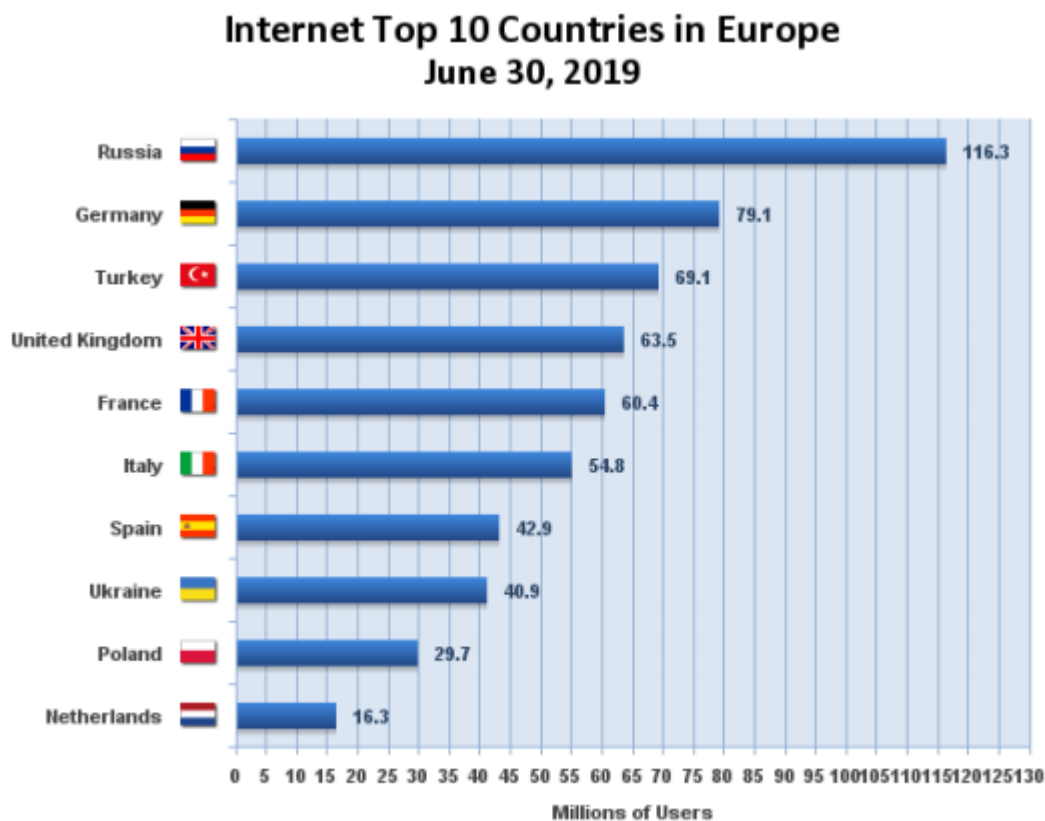


Figura 3.6: Number of internet users in China from Dec 08 to Mar20

¹³"Number of internet users in China from December 2008 to March 2020", Statista, 30 aprile 2020, <https://www.statista.com/statistics/265140/number-of-internet-users-in-china/>.

Mentre per quanto concerne il continente europeo, è la Russia che detiene il primato con 116,3 milioni di persone che si sono o che hanno avuto la possibilità di connettersi ad internet nel 2019. L' Italia si posiziona sesta nella classifica del vecchio continente con 54,8 milioni ed una penetrazione del 92,5%.



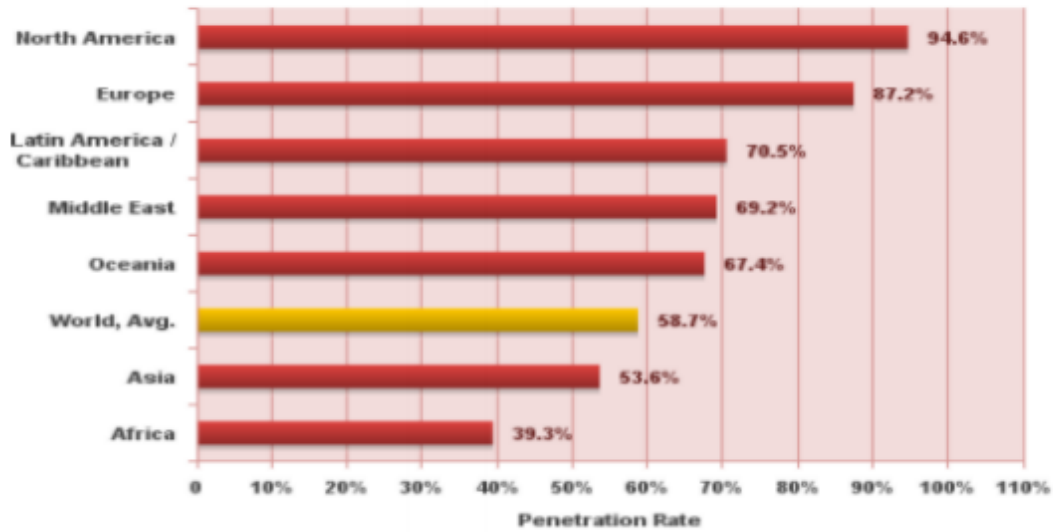
Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats4.htm

Figura 3.7: Internet top 10 countries in Europe 2019

La penetrazione digitale media in un anno è aumentata dal 55,1% al 58,8%, con il continente nord-americano che raggiunge addirittura il 94,6%, seguito dall'Europa al 87,2 %; fanalino di coda rimane l'Africa, il continente meno sviluppato nelle infrastrutture digitali, che si attesta a 39,3%¹⁴.

¹⁴"Internet in Europe Stats", Internet World Stats, 2020, <https://www.internetworldstats.com/stats4.htm>.

Internet World Penetration Rates by Geographic Regions - 2020 Q1



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm

Figura 3.8: Internet world penetration rates by geographic regions 2020 Q1

I website presenti al mondo sono oggi 1,72 miliardi, numero enorme, ma per lo meno ritenibile costante negli ultimi 3 anni, dopo una crescita "esponenziale" che durava da decenni¹⁵.

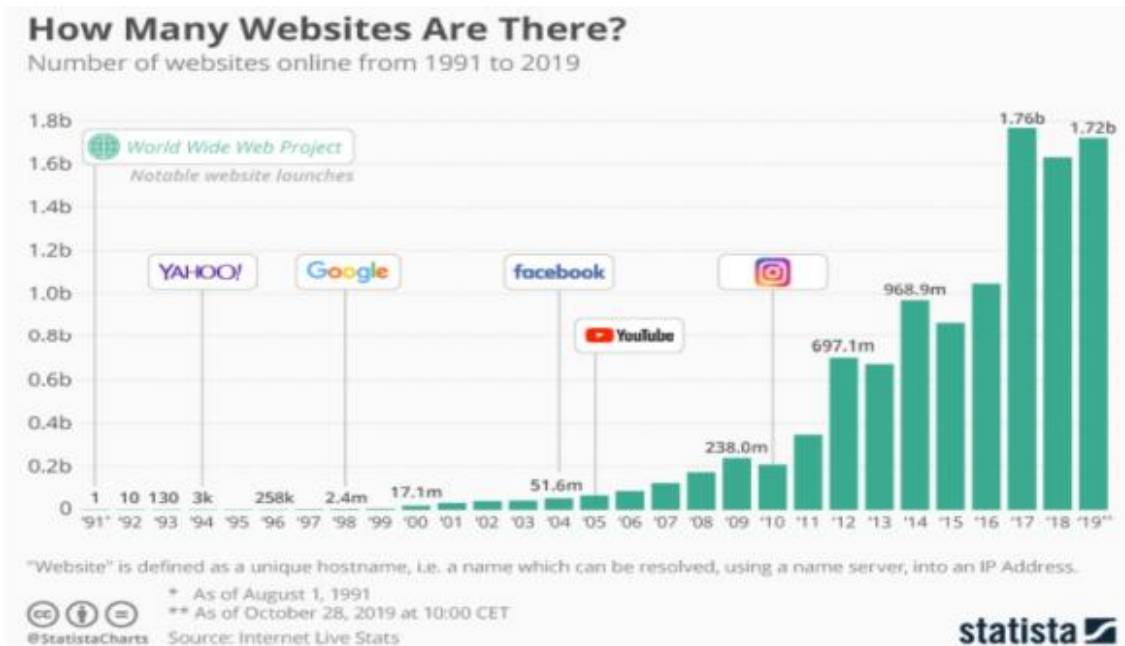


Figura 3.9: Number of websites online from 1991 to 2019

¹⁵"How Many Websites Are There?", Statista, 28 ottobre 2019, <https://www.statista.com/chart/19058/how-many-websites-are-there/>.

Le sottoscrizioni internet con l'utilizzo della banda larga in Europa sono pari a 32 ogni 100 abitanti, in America 22 e in Asia 14,4. La media mondiale è pari a 15 sottoscrizioni ogni 100 abitanti.

Gli abbonamenti a banda larga utilizzabili per gli apparecchi mobili (cioè quegli abbonamenti che dichiarano una velocità di dati fornita all'utente di 256 kbit o superiori), invece, vedono il continente americano classificarsi al primo posto con 104 sottoscrizioni ogni 100 abitanti, l'Europa ne conta 97, l'area Asia-Pacifico 89¹⁶.

Rispetto al consumo di dati, nel 2019 sono stati consumati in media 135 exabytes al mese: di questi 105 sono stati utilizzati per guardare video online, 19 per web ed e-mail, 7 per la condivisione di file e infine 4 per l'online gaming¹⁷.

In media nel mondo sono stati spesi online 171 minuti a persona al giorno, di cui 143 utilizzando i dispositivi mobili e 38 utilizzando dispositivi desktop; con un incremento di 10 minuti rispetto allo scorso anno ed una previsione per il 2021 di un aumento di 11 minuti complessivi.

¹⁶"OECD broadband statistics update", OECD, 22 luglio 2020.

¹⁷Statista, "Internet usage worldwide".

Daily time spent with the internet per capita worldwide from 2011 to 2021, by device (in minutes)

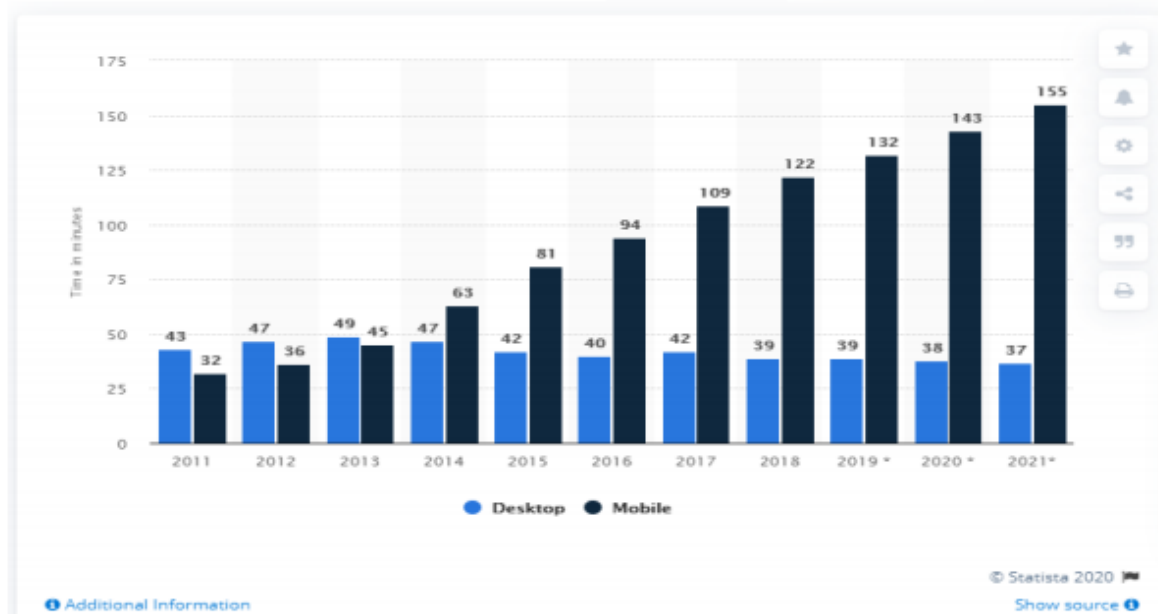


Figura 3.10: Daily time spent with the internet per capita worldwide from 2011 to 2021, by device

Il mobile rappresenta in media il 51% del traffico globale, mentre il 46% proviene da desktop e il 3% da tablet. Il traffico mobile arriva a picchi del 62% in Asia e del 60% in Africa. In Europa invece rappresenta il 43% del traffico totale ed in Nord America il 48%. Come si può notare anche dal grafico nell'ultimo decennio si sono nettamente modificate le proporzioni rispetto al 2009, principalmente tra dispositivi desktop e quelli mobili, con il sorpasso dei secondi all'incirca agli inizi del 2017. Da lì in avanti le quote sono rimaste per lo più costanti e con poca varianza¹⁸.

¹⁸"Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Worldwide", Statcounter, agosto 2020, <https://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet>.



Figura 3.11: Comparison market share worldwide between desktop, mobile and tablet 2020

Lo scorso anno l'80% degli internet users ha ricercato online un prodotto o un servizio e il 74% ha effettuato almeno un acquisto, per un totale di circa 3 miliardi di acquirenti (il 39% della popolazione mondiale)¹⁹.

¹⁹We are social and hootsuite, "Global digital overview 2020".

3.11.2 E-commerce

L'e-commerce mondiale nel 2019 ha prodotto un fatturato pari a 15.751 miliardi di dollari, tra B2C e B2B.

Il B2B, cioè il commercio online tra aziende, delle due modalità rappresenta quella con un volume d'affari maggiore, il quale si attesta per il 2019 alla stratosferica cifra di 12.216 miliardi di dollari con una crescita del 15% rispetto all'anno precedente²⁰.

Global B2B e-commerce gross merchandise volume (GMV) from 2013 to 2019 *(in billion U.S. dollars)*

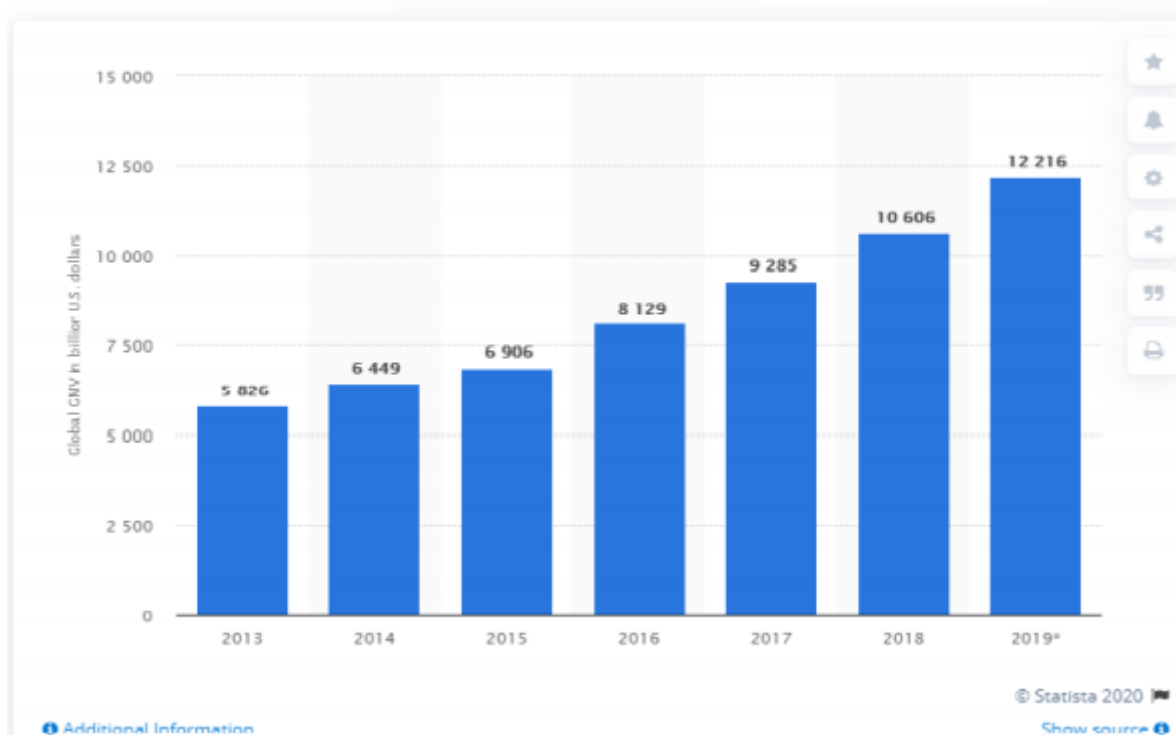


Figura 3.12: Global B2B e-commerce gross merchandise volume from 2013 to 2019

Il B2C, ovvero il commercio online al dettaglio, rappresenta il 23% del totale nel mondo digitale; in crescita di due punti assoluti percentuali rispetto all'anno appena passato.

²⁰"Global B2B e-commerce gross merchandise volume from 2013 to 2019", Statista, 20 maggio 2020, <https://www.statista.com/statistics/705606/global-b2b-e-commerce-gmv/>.

L'e-commerce B2C nel mondo vale 3.535 miliardi di dollari, il 20% in più rispetto all'anno precedente. Si stima che raggiungerà e supererà quota 5.000 miliardi di dollari totali di vendita nel 2022, mantenendo conforme la stessa percentuale di crescita che ha caratterizzato gli ultimi anni con una stima di oltre 6.500 miliardi già nel 2023.

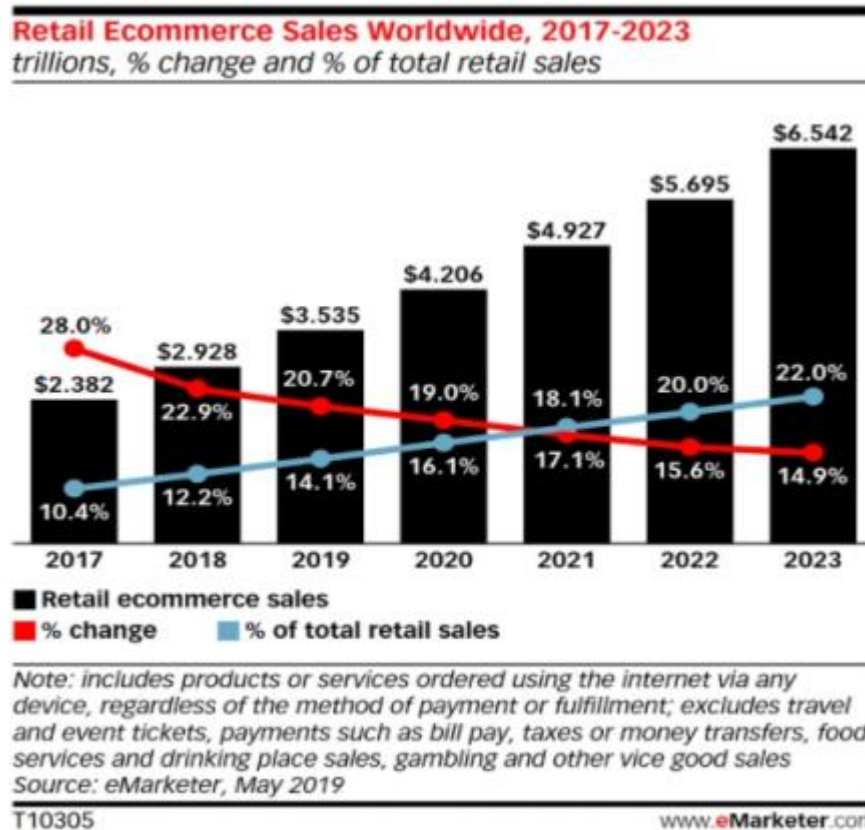


Figura 3.13: Retail e-commerce sales worldwide from 2017 to 2023

Nel 2019 l'e-commerce B2C ha rappresentato il 14,1% del totale delle vendite al dettaglio nel mondo (con una crescita del +20,7% rispetto all'anno precedente) e si stima che la percentuale possa salire fino al 22% nel 2023.

La regione Asia-Pacifico continua ad aumentare la sua quota di mercato ed ad oggi sta rappresentando il 64,3% del totale, con un fatturato di 2.271 miliardi di dollari ed una crescita del 25% rispetto all'anno precedente.

Tra i Paesi che crescono più velocemente 6 su 10 appartengono proprio all'area Asia-Pacifico, guidati da India e Filippine con una crescita di oltre il 30%. L'India, che si è avvicinata all'e-commerce da pochi anni, è il Paese che cresce più velocemente, raggiungendo i 46 miliardi di dollari di fatturato (+31,9%). A seguire in termini di crescita percentuale: Cina, Malesia, Indonesia e Corea del Sud.

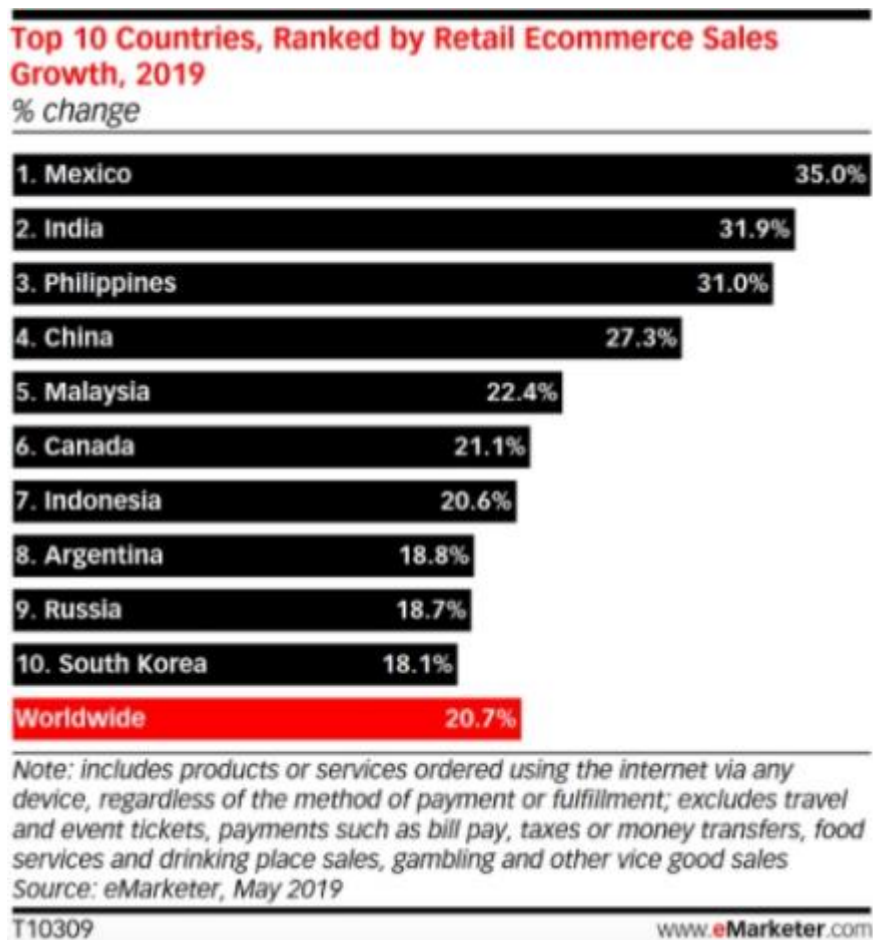


Figura 3.14: Top 10 countries, ranked by retail e-commerce sales growth 2019

La Cina, in un contesto di crescita che vede un +4,4% nelle vendite al dettaglio rispetto allo scorso anno, secondo i dati ANSA si è confermata anche nel 2019 come il mercato e-commerce più importante del mondo. Con un fatturato di 1.935 miliardi,

rappresenta infatti il 54,7% del mercato B2C. Gli Stati Uniti registrano un terzo del fatturato della Cina, pari a 587 miliardi.

Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales, 2018 & 2019
billions and % change

| | 2018 | 2019 | % change |
|----------------|------------|------------|----------|
| 1. China* | \$1,520.10 | \$1,934.78 | 27.3% |
| 2. US | \$514.84 | \$586.92 | 14.0% |
| 3. UK | \$127.98 | \$141.93 | 10.9% |
| 4. Japan | \$110.96 | \$115.40 | 4.0% |
| 5. South Korea | \$87.60 | \$103.48 | 18.1% |
| 6. Germany | \$75.93 | \$81.85 | 7.8% |
| 7. France | \$62.27 | \$69.43 | 11.5% |
| 8. Canada | \$41.12 | \$49.80 | 21.1% |
| 9. India | \$34.91 | \$46.05 | 31.9% |
| 10. Russia | \$22.68 | \$26.92 | 18.7% |

*Note: Includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets, payments such as bill pay, taxes or money transfers, food services and drinking place sales, gambling and other vice good sales; *excludes Hong Kong*
Source: eMarketer, May 2019

T10308 www.eMarketer.com

Figura 3.15: Top 10 countries, ranked by retail e-commerce sales, 2018 & 2019

Nel sud-est asiatico (SEA) in particolare, si stima che il valore dell'economia online supererà i 300 miliardi di dollari entro il 2025 ²¹. La Thailandia nella zona è la seconda economia e-commerce dopo l'Indonesia, con 16 miliardi di dollari di fatturato online. America Latina, Medio Oriente e Africa crescono del 21%, mentre nord America ed Europa, mercati già consolidati, vedono una crescita più lenta, ma comunque a doppia cifra (rispettivamente del 14,5% e del 10%) ²².

²¹ Google, "E-conomy SEA 2019".

²²EMarketer, "Global Ecommerce 2019".

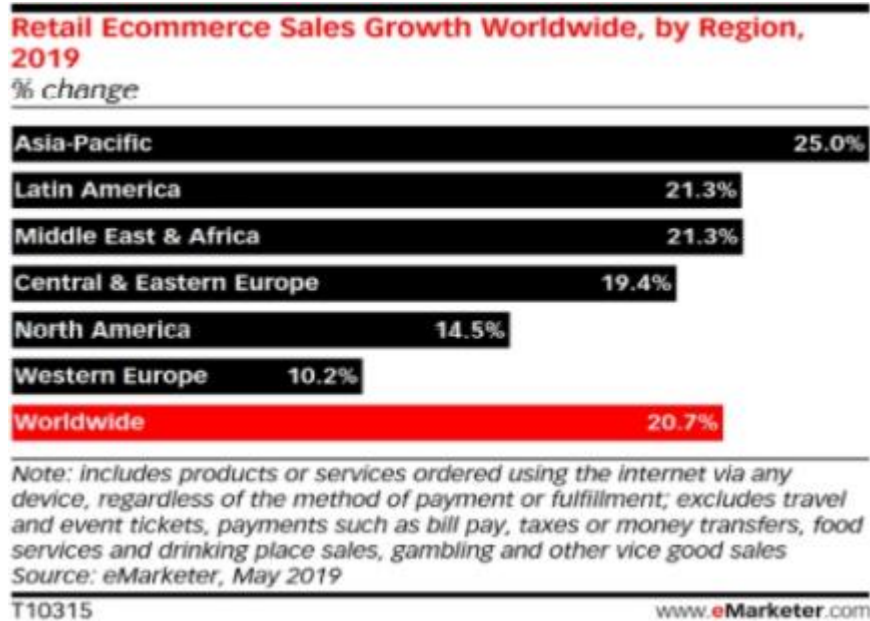
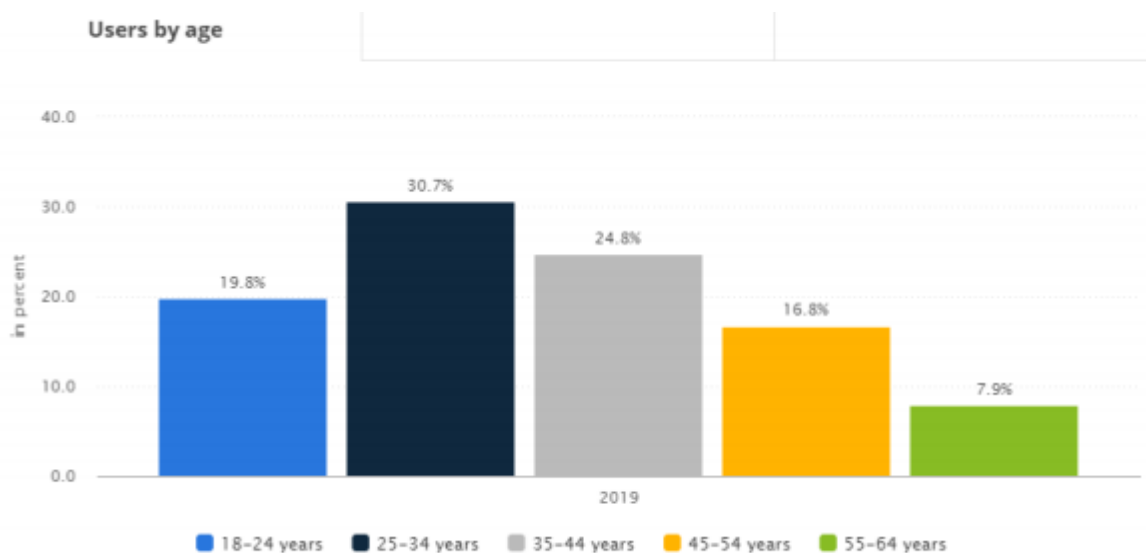


Figura 3.16: Retail e-commerce sales growth worldwide, by region, 2019

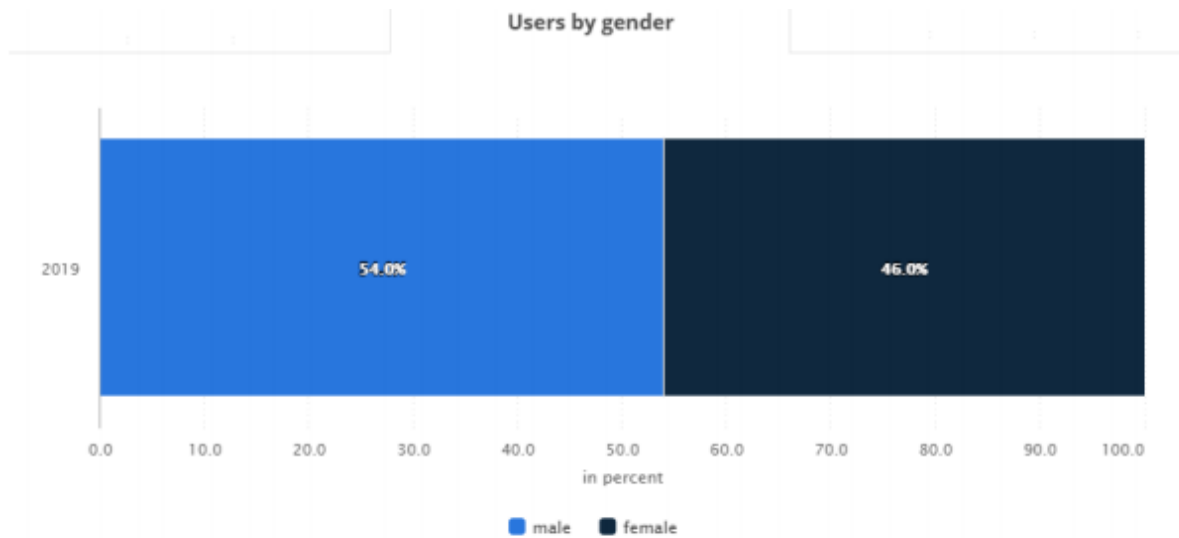
In tutto il mondo il 30,7% degli acquirenti online è nella fascia di età 25-34 anni ed è quella dove si trovano la maggior parte degli acquirenti, seguono la fascia 35-44 anni al 24,8% e quella 18-24 anni al 19,8%. Solo il 16,8% degli utenti ha tra i 45 e i 54 anni ed il 7,9% tra i 55 e i 64 anni.



Source: Statista Global Consumer Survey, October 2019

Figura 3.17: Users by age who shop online

Per quanto riguarda il genere, i maschi sono i più propensi agli acquisti online rispetto alle donne.

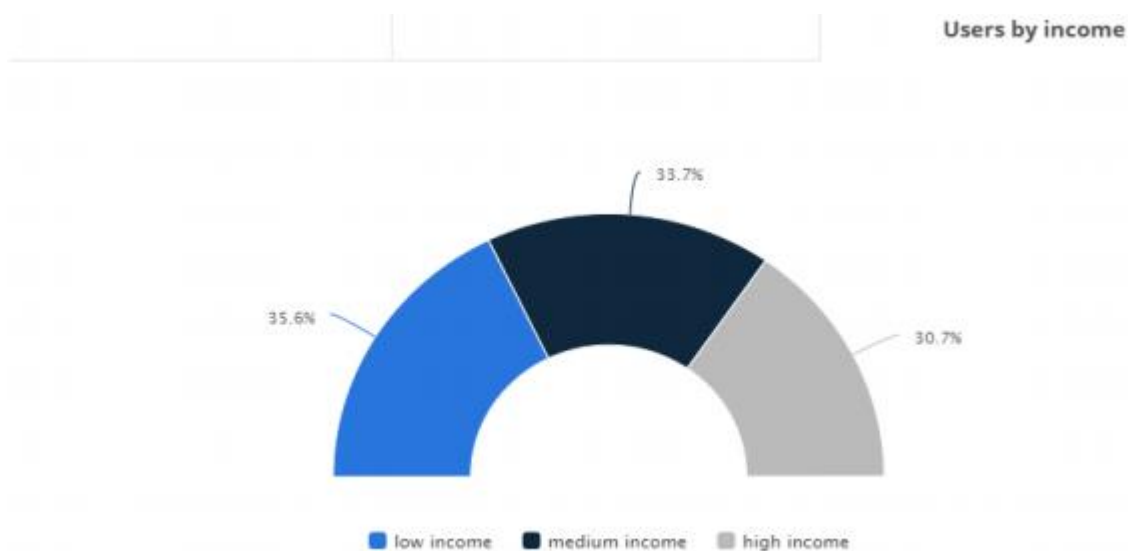


Source: Statista Global Consumer Survey, October 2019

Figura 3.18: Users by gender who shop online

Mentre per quanto riguarda gli stipendi dei consumatori digitali, le medie sono piuttosto equilibrate tra i redditi bassi, alti e medi, anche se i redditi bassi sono lo spicchio più grande, ciò è dovuto per lo più dal fatto che online si trovano prezzi più competitivi ed abbordabili per le fasce più basse²³.

²³ "Digital commerce", Statista, ottobre 2019, <https://www.statista.com/outlook/330/100/digital-commerce/worldwide#market-age>.



Source: Statista Global Consumer Survey, October 2019

Figura 3.19: Users by income who shop online

Nel 2020 due generazioni, quella dei Millennials (i nati tra gli anni '80 e '90) e la cosiddetta Generazione Z (i nati dopo il 1995), costituiranno insieme più del 60% della popolazione mondiale, con un potere di spesa complessivo di 1.400 miliardi di dollari. Entrambe le generazioni hanno piena familiarità con la tecnologia, ma la Generazione Z, a differenza dell'altra, sembra preferire gli acquisti di persona quando ha il tempo di recarsi in negozio (80%), mentre si affida all'e-commerce per ragioni di convenienza, per esempio per usufruire di codici sconto o resi gratuiti (75%)²⁴.

Nel complesso il 73% dei consumatori nel mondo acquista sia online che in negozi fisici senza che un'opzione escluda l'altra²⁵.

²⁴ "Study: 80% of Gen Z like shopping in-store, but turn to e-commerce for convenience", Marketing Dive, 5 giugno 2018, <https://www.marketingdive.com/news/study-80-of-gen-z-like-shopping-in-store-but-turn-to-e-commerce-for-conv/524960/>.

²⁵ "50 Retail Innovation Stats That Prove The Power Of Customer Experience", Forbes, 21 maggio 2019, <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/05/21/50-retail-innovation-stats-power-customer-experience/#630c9f4e447e>.

3.11.3 Internet ed e-commerce in Europa

L'Europa è il continente con la più alta penetrazione di internet, con una media pari all'85% ed in aumento del 5% rispetto all'anno precedente. Il picco lo raggiunge l'area nord europea che si attesta addirittura al 95%, seguita al 92% dall'area ovest-europea. Nelle prime cinque posizioni ben quattro aree appartengono al vecchio continente²⁶.

Global internet penetration rate as of January 2020, by region

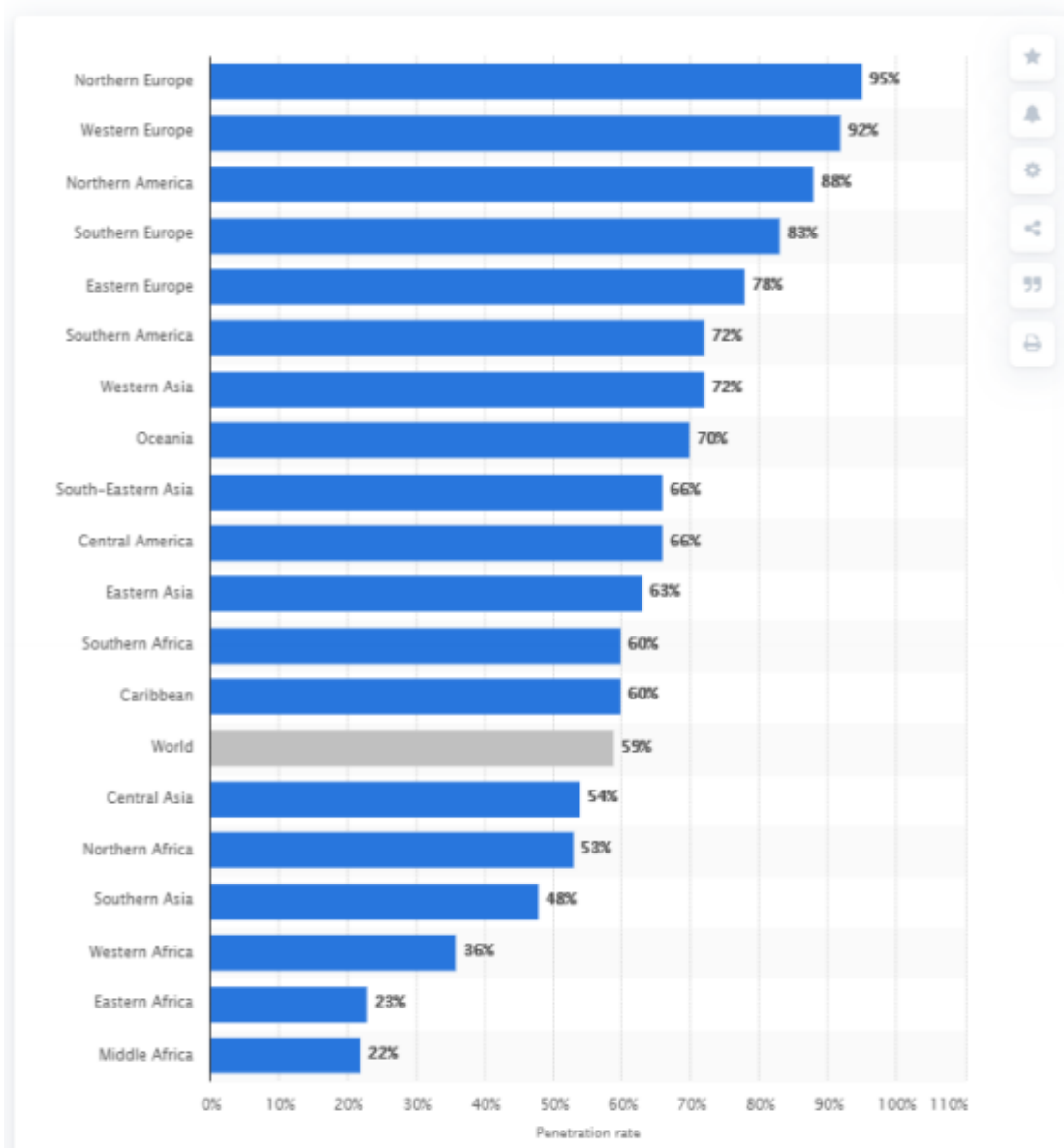


Figura 3.20: Global internet penetration rate as of January 2020, by region

²⁶ "Global internet penetration rate as of January 2020, by region", Statista, 3 febbraio 2020, <https://www.statista.com/statistics/269329/penetration-rate-of-the-internet-by-region/>.

Gli utenti europei che accedono a internet ad oggi sono infatti 727,56 milioni. In aumento di appena il 3% rispetto all'anno precedente²⁷.

Nel 2019 in Europa il 70,6% della popolazione ha acquistato online. Questa percentuale sembra comunque destinata a salire fino a raggiungere la quota del 72,6% nel 2020 e del 78% nel 2024²⁸.

In media il 64,5% degli utenti nell'ultimo anno ha acquistato utilizzando un dispositivo mobile e il 79% ha ordinato prodotti tramite marketplace. In quest'ultimo caso la percentuale arriva fino al 94% in Spagna, 97% nel Regno Unito e 98% in Italia²⁹.

Le vendite online al dettaglio sono pari a 309 miliardi di euro, con una crescita del 10% rispetto all'anno precedente. Secondo le stime questo valore crescerà, ancora del 10% circa, fino a 343 miliardi nel 2020. Tra i settori che creano maggiori vendite si evidenziano quello Moda con 89 miliardi di euro (+10% rispetto al 2018), Elettronica di consumo e Media con 76 miliardi di euro (+10%), Tempo libero con 60 miliardi di euro (+8%), Casa e arredamento a quota 44 miliardi di euro (+12%) e infine Alimentare e Salute e Bellezza con 38 miliardi di euro (+12%). Il spesa annua media per utente in Europa è di 558 euro³⁰.

²⁷ "Number of internet users worldwide from 2009 to 2019, by region", Statista, 17 ottobre 2019, <https://www.statista.com/statistics/265147/number-of-worldwide-internet-users-by-region/>.

²⁸ "Digital buyer penetration in Europe from 2017 to 2024", Statista, 8 giugno 2020, <https://www.statista.com/forecasts/891317/digital-buyer-penetration-in-europe>.

²⁹ Ecommerce Europe, "EuropeanEcommerceReport".

³⁰ "eCommerce report 2020", Statista, settembre 2020, <https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>.

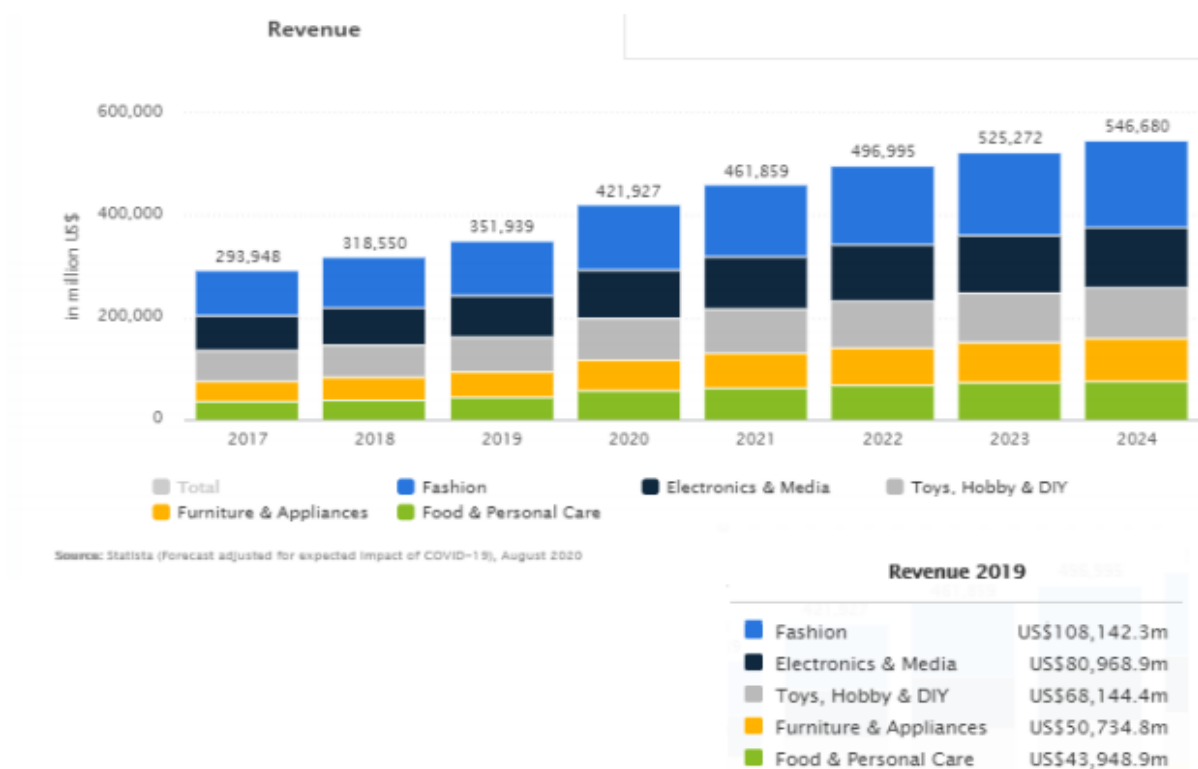


Figura 3.21: Sector revenues through online from 2017 to 2024

Il Regno Unito nel 2019 risulta ancora il mercato e-commerce più grande d'Europa, con un valore di circa 130 miliardi di euro, seguito subito dopo dalla Germania (74 miliardi di euro) e poi dalla Francia (63 miliardi di euro)³¹.

In questo contesto però sono i Paesi del sud Europa (in particolare Italia e Spagna) a registrare una crescita più rapida³².

Con il primato del Regno Unito, ma l'incognita delle conseguenze della Brexit, lo scenario per le aziende rimane incerto. Per molte realtà inglesi vendere online in altri Paesi, a seguito dell'uscita dall'Unione Europea, potrebbe comportare alcune complessità in più, così come per le aziende europee che vorranno continuare a vendere online Oltremarina.

Ad inizio 2020, per citare un caso importante, la tedesca N26 (una delle aziende protagoniste del momento in ambito fintech e pagamenti digitali) ha annunciato che non continuerà ad

³¹E Marketer, "Global Ecommerce 2019".

³² Ecommerce Europe, "EuropeanEcommerceReport".

operare nel Regno Unito concentrandosi invece su altri mercati. Solo il 4% degli utenti di N26 sono in UK, e l'azienda ha deciso di non procedere con la richiesta di una licenza bancaria nel Paese³³.

Analizzare le dinamiche dell'e-commerce cross-border è rilevante perché in Europa gli acquisti avvengono sul mercato domestico, ma anche su mercati stranieri: nel 2019 infatti sono stati 217 milioni i consumatori europei che hanno effettuato acquisti su e-commerce esteri, per un valore di circa 137 miliardi di euro.

Tra i Paesi prediletti dagli shopper europei si segnalano Cina, Regno Unito e Stati Uniti. In molti casi sono gli utenti più giovani ad acquistare dall'estero: più di 1 su 4 tra i 18 e i 29 anni lo fa almeno una volta al mese.

Tra le ragioni che maggiormente spingono ad acquistare da e-commerce di altri Paesi emerge il prezzo più conveniente e basso: si tratta di uno dei principali driver per l'acquisto, per più del 50% degli utenti che hanno fatto shopping online dall'estero. Si rileva poi la continua crescita di persone anziane (oltre i 65 anni) che acquistano online. L'incremento più alto, dal 2015 ad oggi, è stato in Spagna e Belgio (+15% per entrambi), mentre l'Italia registra un +13%³⁴.

³³ "N26 exit from UK market triggers Brexit blame game", PitchBook, 12 febbraio 2020, <https://pitchbook.com/news/articles/n26-exit-from-uk-market-triggers-brexit-blame-game>.

³⁴ Ecommerce Europe, "EuropeanEcommerceReport".

3.11.4 L'e-commerce in Italia

Il 12% delle aziende italiane opera nell'e-commerce e il 79% è di tipologia B2C. Rispetto all'offline che negli ultimo decennio ha visto scomparire circa 63 mila negozi (-11%)³⁵, il Registro Imprese conferma l'andamento dell'e-commerce in Italia: in tutto il 2019 le imprese attive che si sono registrate con codice ATECO 47.91.1 relativo al commercio online (primario o secondario) sono 6.968 ovvero il 20% in più rispetto a quelle registrate nel 2018. Le attività che si registrano con codice primario, indicando dunque come attività principale la vendita online o che comunque hanno come codice prevalente in termini di fatturato quello e-commerce, sono il 68% (nel 2018 questa percentuale era del 54%)³⁶.

In Italia la diffusione dell'online tra la popolazione dai 2 anni in su ha raggiunto quota 70% registrando, nel mese di dicembre 2019, una media di 41,5 milioni utenti unici nel mese, in linea con lo scorso anno. Il desktop continua a diminuire (da 28,4 milioni di utenti unici a 25,7)³⁷.

La spesa media per persona all'anno è pari a 668 euro. Il fatturato derivante dal mondo e-commerce, di qualsiasi categoria, in Italia nel 2019 è stato stimato in 48,5 miliardi di euro, con una crescita del 17% sul 2018.

³⁵ "Se Roma diventa una 'Amazon con il Colosseo': i costi sociali e ambientali dell'e-commerce", Secolo d'Italia, 11 febbraio 2020, <https://www.secoloditalia.it/2020/02/se-roma-diventa-una-amazon-con-il-colosseo-i-costi-sociali-ed-ambientali-delle-commerce/>.

³⁶ "Telemaco, Sportello telematico per l'accesso al Registro Imprese", Infocamere, 2020.

³⁷ "Disponibili i dati della total digital audience del mese di dicembre 2019", Audiweb, 13 febbraio 2020, <http://www.audiweb.it/news/comunicati-stampa/total-digital-audience-Dicembre-2019.html#>

| | | |
|--------------|----------------------------|-------------|
| 2004: | 1.645.683.000 euro | |
| 2005: | 2.123.495.000 euro | +29% |
| 2006: | 3.286.223.000 euro | +55% |
| 2007: | 4.868.336.000 euro | +48% |
| 2008: | 6.364.907.000 euro | +31% |
| 2009: | 10.037.544.000 euro | +58% |
| 2010: | 14.357.589.000 euro | +43% |
| 2011: | 18.970.504.000 euro | +32% |
| 2012: | 21.154.120.000 euro | +12% |
| 2013: | 22.337.275.000 euro | +6% |
| 2014: | 24.188.468.000 euro | +8% |
| 2015: | 28.850.766.000 euro | +19% |
| 2016: | 31.671.827.000 euro | +10% |
| 2017: | 35.133.577.000 euro | +11% |
| 2018: | 41.519.772.000 euro | +18% |
| 2019: | 48.546.741.581 euro | +17% |

Figura 3.22: Online revenue in Italy

Il 76% degli utenti italiani che ha eseguito un acquisto online, ha utilizzato il mobile nel corso dell'ultimo anno, contro una media europea del 64%. Il 98% degli utenti ha acquistato tramite marketplace nel corso dello scorso anno e 31,6 milioni di persone hanno acquistato online da siti esteri, in particolare si acquista da Cina, UK, Stati Uniti e Germania³⁸.

³⁸ Ecommerce Europe, "EuropeanEcommerceReport".

E-COMMERCE & MODA ABBIGLIAMENTO

DI LUSO

4.1 Internet contro lusso

L'associazione dei tre concetti precedenti: lusso, moda ed e-commerce viene chiarita in questa sezione.

Va ricordato che la maggior parte dei clienti del settore lusso sono connessi e si aspettano che i propri marchi preferiti si trovino anche online, ancor meglio se le imprese seguono il modello omnicanale.

Nell'era digitale però sembra paradossale la presenza di marchi di lusso sul Web.

Alcune persone credono che la vendita al dettaglio di lusso sia generalmente incompatibile con Internet, sostenendo che l'esclusività ed il prestigio delle imprese di lusso non possano essere trasportate sul nuovo canale di vendita, siccome sul World Wide Web tutto è disponibile e accessibile in qualunque luogo e da chiunque.

Il rapporto delle aziende di lusso ed Internet viene spesso etichettato come "rapporto di amore ed odio".

I negozi fisici risultano tuttavia necessari da chiunque, sia dagli avversari che dai sostenitori di Internet, siccome essi riescono a trasmettere al consumatore l'intera esperienza multisensoriale. Le aziende di lusso perciò sono state ritardatarie rispetto alla nuova tecnologia e si sono evolute più lentamente dei propri clienti.

Tuttavia i manager dei marchi di lusso hanno notevolmente cambiato idea e ora credono che Internet sia necessario per qualsiasi marchio. Sono anche consapevoli che una mancata presenza sarebbe solo un danno alla reputazione ed alla fama del marchio.

Internet è diventato anche un prezioso elemento nelle strategie di comunicazione, aumentando così i vantaggi strategici dati dal suo utilizzo. Ha anche permesso l'aumento del fatturato siccome le vendite online sono sempre più in rapida crescita e nel 2019 rappresentavano il 12% del volume di mercato.

Basti pensare che il valore del mercato mondiale online dei beni di lusso personali si attesta nel 2019 a 33,3 miliardi di euro e che vede dal 2004 in avanti una crescita esponenziale del mercato. Nell'ultimi anni il tasso medio di crescita è stato maggiore del 20%³⁹.

Online luxury posted another year of double-digit growth, reaching 12% of the total market

Global online personal luxury goods market (€ billions)

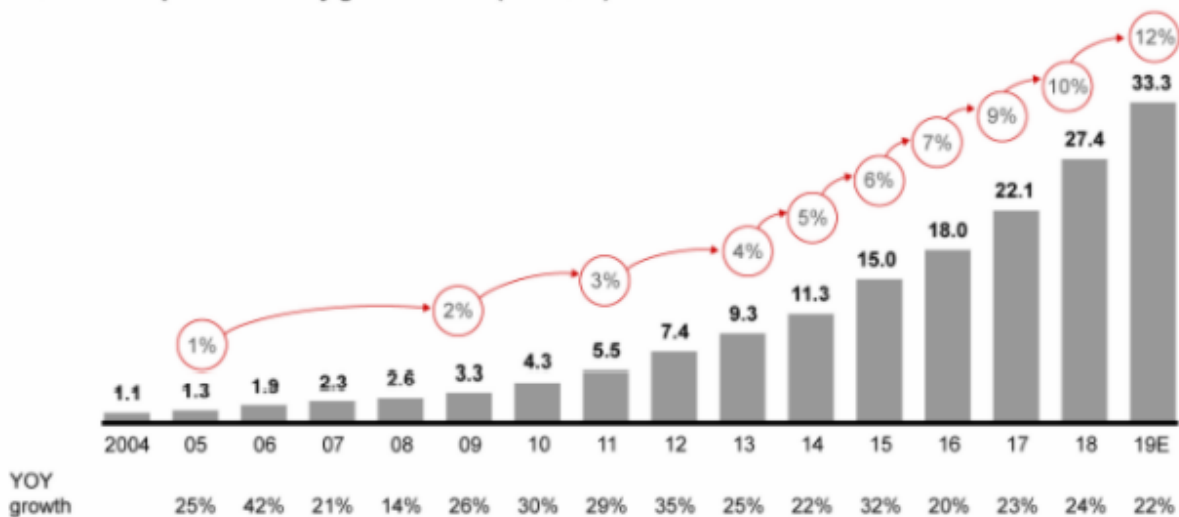


Figura 4.1: Global online personal luxury goods market

Un presupposto sbagliato è stata l'idea che i consumatori altospendenti non sarebbero stati disposti ad acquistare un prodotto di alta fascia al costo premium online. Ma i siti

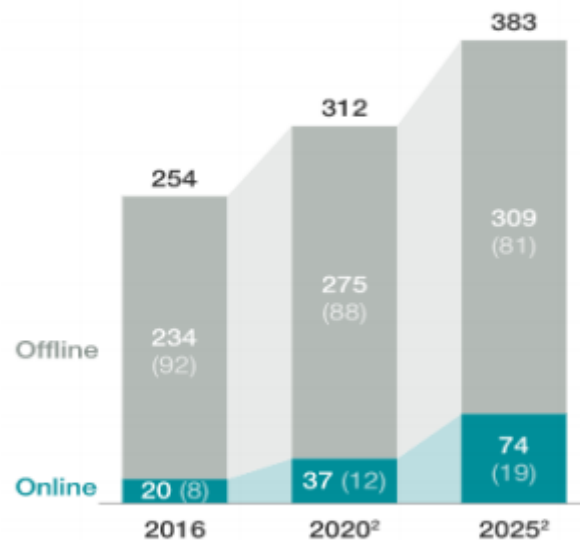
³⁹ Bain & company, "Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods".

e-commerce come Net-A-Porter e Farfetch sono riusciti ed hanno dimostrato che tutto ciò è possibile.

Si prevede anche che le vendite di fascia alta attraverso i canali digitali triplicheranno quasi il mercato globale del lusso verificatosi nel 2019 online entro il 2025, raggiungendo una quota di 91 miliardi di dollari. Avverrà quindi che un quinto di tutte le vendite personali di lusso sarà tramite il canale digitale. Perciò si può affermare che la transizione del commercio al dettaglio verso il mondo del digitale è effettivamente solo all'inizio. Va comunque sottolineato che 80% delle vendite di oggi è caratterizzato da un'influenza digitale. Esse si traducono poi in una vendita all'incirca del 12% tramite l'online mentre il restante ancora tramite i canali tradizionali⁴⁰.

By 2025, nearly a fifth of luxury sales will be online.

Sales of personal luxury goods,¹ € billion (%)



¹Accessories, apparel, beauty products and perfumes, footwear, jewelry and watches, and leather goods.

²Forecast.

Source: Euromonitor; Forrester

Figura 4.2: Sales of personal luxury goods

⁴⁰ Mc Kinsey, "The age of digital Darwinism".

Tuttavia, le vendite online non hanno per ora dimostrato di generare lo stesso livello di opportunità di up-sell rispetto al canale tradizionale. La ricerca mostra che i consumatori di lusso sono propensi a spendere complessivamente meno per gli acquisti effettuati online.

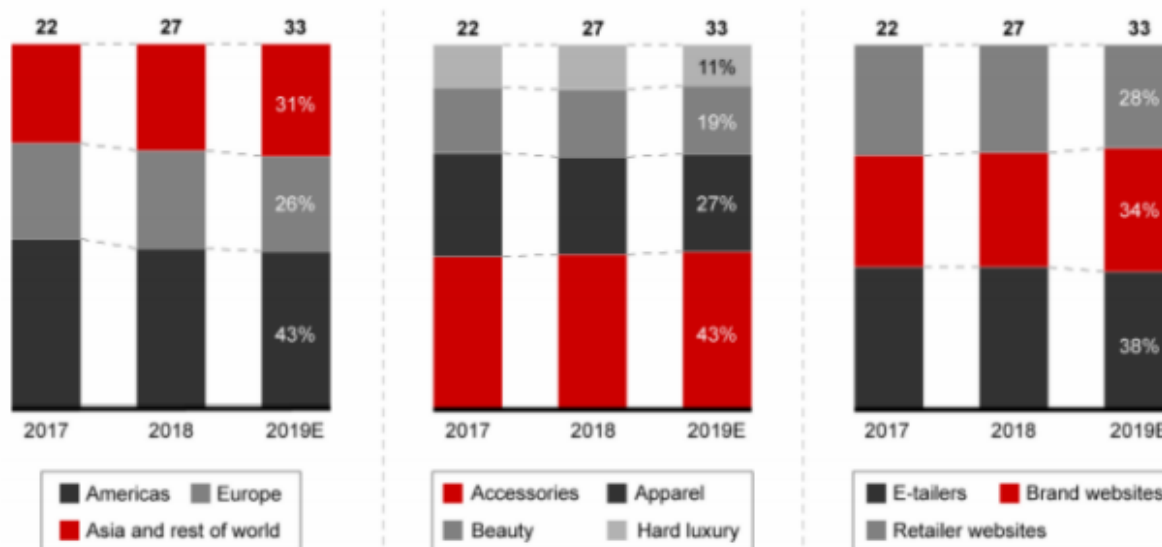
Sono gli accessori che la fanno da padrone nella vendita online col 43% sul totale, questo dovuto anche al fatto che per comprarli essi non devono necessariamente essere provati dal cliente finale, siccome sono prodotti più standard e senza troppa varianza rispetto al resto. Secondo in classifica è l'abbigliamento con una quota del 27% pressochè costante negli ultimi anni. A seguire i prodotti di bellezza col 19% e infine al 11% sono i prodotti del "lusso duro" cioè quei prodotti più duraturi di tutti come i gioielli e gli orologi.

Da notare comunque che la maggior parte degli acquisti sul web viene effettuata tramite i rivenditori presenti offline, ma anche online con i propri siti (38%), poco inferiore è la quota appartenente alle aziende con i propri siti ufficiali(34%). Nonostante l'essere in seconda posizione, sono proprio i siti ufficiali dei brand ad ottenere la maggior crescita rispetto ai concorrenti, guadagnandone un pezzo di quote. Si distaccano invece i rivenditori esclusivamente appartenenti al mondo digitale, che posseggono una quota del 28%⁴¹.

⁴¹ Bain & company, "Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods".

Online sales accelerated in Asia, while accessories remained the top online category and brand websites gained ground on e-tailers

Share of global online personal luxury goods market, by region, category and business model (€ billions)



Notes: The accessories category includes handbags and shoes; the hard luxury category includes watches and jewelry; data for China reflects official channels only
Source: Bain & Company

Figura 4.3: Share of global online personal luxury goods market, by region, category and business model

Negli ultimi anni, le quote degli acquirenti del lusso per area geografica sono anche cambiate.

Se nei decenni scorsi la facevano da padrone esclusivamente l'Europa ed l'America, nell'ultimo decennio la situazione è cambiata. Come si nota dal grafico la percentuale delle due compagini è diminuita, lasciando maggior peso al resto del mondo.

In definitiva è l'Asia che si conferma il motore della crescita del lusso online ed in primis la Cina.

La domanda comunque rimane, non è se essere presenti o meno sul web con un sito e-commerce, ma piuttosto che strategie adottare siccome l'opportunità è troppo grande per essere mancata. Oltre a ciò è assai rilevante focalizzarsi in merito alla forma ed al contenuto del sito web e delle pagine social.

Perciò i maggiori brand internazionali stanno investendo sempre più maggiori quote dei propri budget per le pubblicità e sponsorizzazioni nei canali digitali, riducendo quei canali più tradizionali come le pubblicità sui giornali e sui magazine⁴².

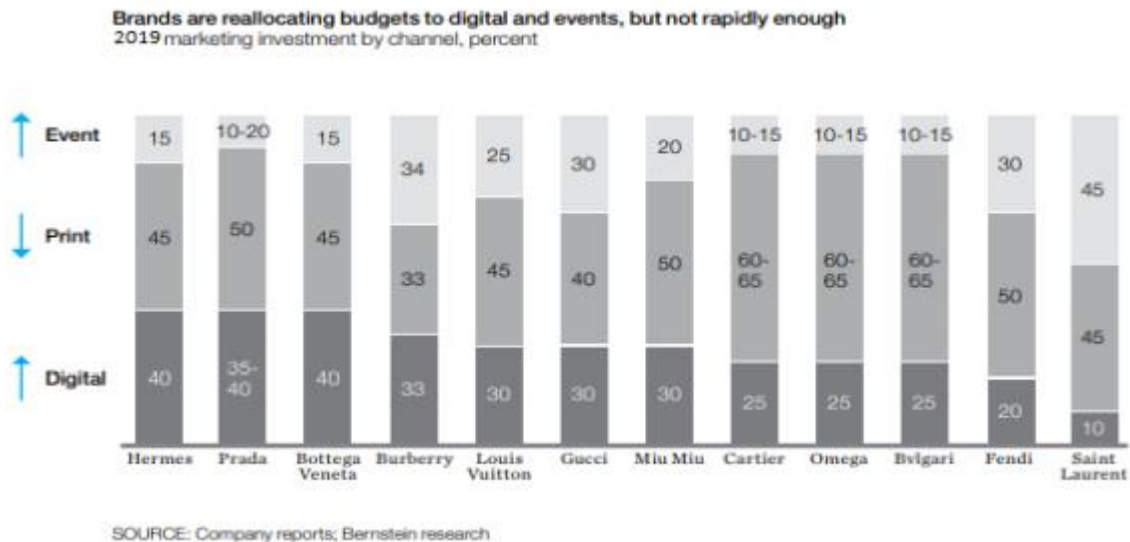


Figura 4.4: Marketing investment by channel, percent from major brands

4.2 Consumatori di lusso online

Un detto comune della vendita al dettaglio afferma che " il cliente sta prima di tutto".

Questo rimane vero anche per i marchi di lusso.

Sebbene potrebbe non essere evidente a prima vista, i consumatori di beni di lusso che acquistano nei negozi fisici non necessariamente possiedono le stesse caratteristiche e gli stessi schemi comportamentali dei clienti che acquistano i beni di lusso online.

Il successo di Internet dipende molto dal fatto che i consumatori facoltosi adorano Internet e la sua facilità di ricerca dei prodotti a loro congeniali.

⁴² Mc Kinsey, "The age of digital Darwinism".

È anche dimostrato che le persone facoltose, con redditi elevati, superano significativamente i consumatori a medio e basso reddito in termini di tempo trascorso alla navigazione sul web. Essi, perlopiù, lo utilizzano per mancanza di tempo e sono desiderosi di utilizzare gli e-commerce per regalare beni di lusso a loro stessi od ai parenti. Tuttavia, la maggior parte delle volte, sono già informati sui prodotti che stanno cercando; sanno della loro qualità, del design ed anche delle dimensioni. Per loro Internet è uno strumento da sfruttare per la comodità e la facilità che offre.

Come visto in precedenza, sono la generazioni X e i Millenials, a rappresentare oggi la fetta più grossa dei clienti del lusso. Essi, in confronto ai loro predecessori, sono più abituati ad interfacciarsi nel mondo online.

Di fatto la generazione X acquista ancora notevolmente tramite i canali offline, con una media del 66%; ma sono i Millennials a fare la differenza. Essi di fatto sono molto più bendisposti nell'acquistare prodotti attraverso Internet; la quota per le compere effettuate da computer o laptop si attesta addirittura al 23% ed a un notevole 19% per gli acquisti effettuati da smartphone e da dispositivi mobili.

In definitiva gli acquisti risultano col 63% effettuati in maniera tradizionale, cioè un negozio fisico, al 22% per quelle effettuati online tramite computer e laptop ed il restante 15% con dispositivi mobili⁴³.

⁴³ Deloitte, "Global Powers of Luxury Goods 2019".

4.3 *Siti web del lusso*

Ogni sito web del lusso possiede caratteristiche uniche, distinte dai competitors, eppure ci sono alcune caratteristiche comuni alle diverse e-boutique; termine preferito dalle aziende di lusso perchè ritenuto più fine e delicato.

La qualità dell'immagine visualizzata, contenuti multimediali ed elementi sorprendenti che permettono agli utenti di sbizzarrirsi con la propria immaginazione quando accedono al sito Internet: sono elementi ormai standard per i più. Grazie a immagini, video e piccoli cortometraggi i brand riescono, in una forma ridotta, a comunicare lo storytelling presente dietro un marchio ed a far sognare i clienti. I video con le diverse angolazioni e viste sul prodotto cercano di ridurre il gap rispetto allo svantaggio del non poter riuscire a sentire con mano e vedere dal vivo i prodotti desiderati.

Tuttavia un negozio online non è semplicemente tutto ciò che un'azienda di lusso può fare su Internet. La maggior parte delle aziende ha, infatti, una forte e massiccia presenza su diversi social network. Su di essi i brand puntano tanto; l'essere sempre attivi e creare contenuti nuovi ogni giorno è infatti fondamentale. Di fatto qui sono presenti la maggior parte dei clienti sia attuali che futuri. Basti pensare che in America i giovani che utilizzano i social network sono la maggior parte. Instagram addirittura viene utilizzato almeno una volta al mese dal 85% dei giovani⁴⁴.

⁴⁴"6 in 10 American Teens Use TikTok", Statista, 3 agosto 2020, <https://www.statista.com/chart/22446/most-used-social-media-platforms-by-us-teens/>.

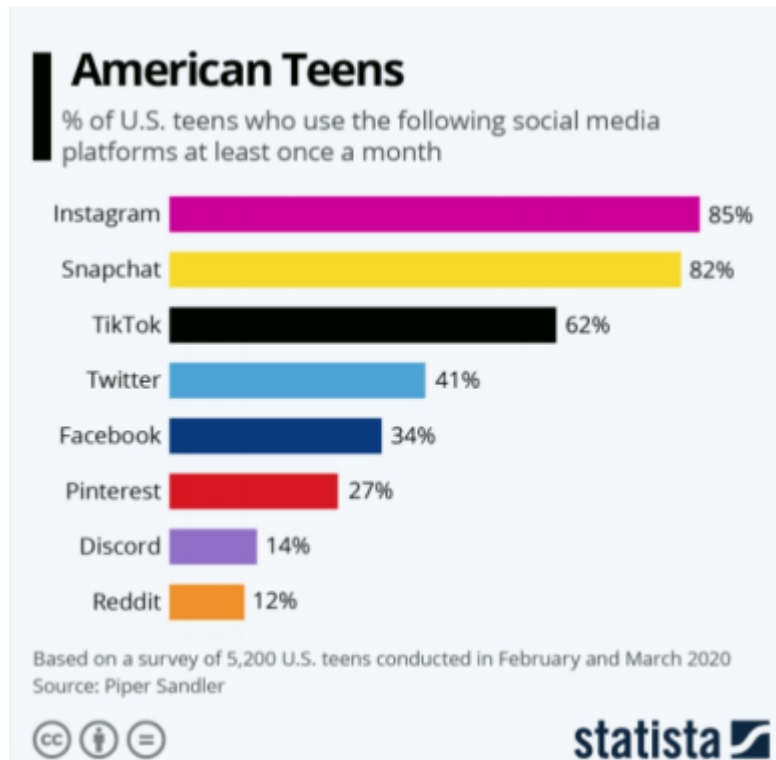


Figura 4.5: percent of U.S. teens who use the different social media platforms

Inoltre Internet ha permesso alle aziende di registrare molte informazioni utili sui clienti, per esempio sul come e da dove il sito web viene trovato, rendendo così più semplice la comprensione del comportamento del cliente e migliorare le attività di marketing. Di conseguenza le opportunità per le imprese di moda di lusso sul World Wide Web sono infinite, tuttavia la cosa più difficile è il selezionare la giusta strategia e la giusta piattaforma online su cui attuarla.

Con sempre più una maggior quantità di clienti provenienti dal mondo virtuale la pressione esercitata sulle aziende nel vendere, nell'essere attivi e nel pubblicizzarsi online è diventata immensa.

ANALISI DEI PRINCIPALI BRAND NEL PANORAMA INTERNAZIONALE

In questo elaborato si è deciso di analizzare solo le prime tre case di abbigliamento del lusso più popolari nel World Wide Web nel 2020 , cioè Gucci, Louis Vuitton e Chanel⁴⁵.

The top 15 most popular luxury brands online in 2020

| Rank | Brand | Category |
|------|--------------------|-----------|
| 1 | Gucci | Fashion |
| 2 | Louis Vuitton | Fashion |
| 3 | Chanel | Fashion |
| 4 | Rolex | Watch |
| 5 | Dior | Fashion |
| 6 | Balenciaga | Fashion |
| 7 | Armani | Fashion |
| 8 | Yves Saint Laurent | Fashion |
| 9 | Tiffany | Jewellery |
| 10 | Burberry | Fashion |
| 11 | Hermès | Fashion |
| 12 | Cartier | Jewellery |
| 13 | Prada | Fashion |
| 14 | Fendi | Fashion |
| 15 | Lancôme | Beauty |

Figura 5.1: The top 15 most popular luxury brands online in 2020

⁴⁵"The 15 Most Popular Luxury Brands Online In 2020", Luxe Digital, modifica 21 settembre 2020, <https://luxe.digital/business/digital-luxury-ranking/most-popular-luxury-brands/>.

Oltretutto le prime tre boutique selezionate, che rappresentano anche le più popolari nel mondo digitale, si collocano anche nei primi posti della classifica dei brand mondiali di lusso di maggior valore.

Louis Vuitton si classifica primo tra tutti con un valore del brand di quasi 52 miliardi di dollari nel 2020. Nella seconda posizione troviamo invece Chanel che si attesta a circa 36 miliardi di dollari. Ultima boutique analizzata è Gucci, anche se essa è la più famosa e popolare online, nel 2020 si classifica quarta, dopo Hermès, per un valore di 27,2 miliardi di dollari⁴⁶.

Brand value of the leading 10 most valuable luxury brands worldwide in 2020 (in million U.S. dollars)*

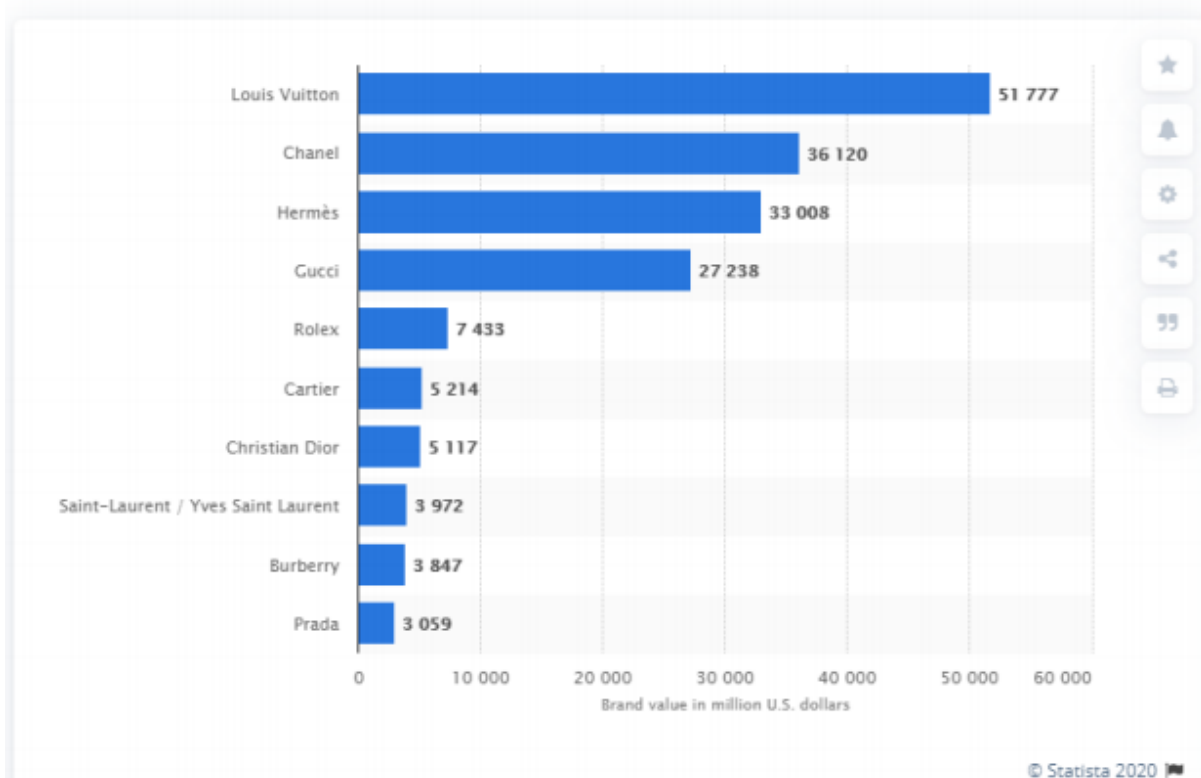


Figura 5.2: Brand value of the leading 10 most valuable luxury brands worldwide in 2020

⁴⁶"Brand value of the leading 10 most valuable luxury brands worldwide in 2020", Statista, 15 luglio 2020, <https://www.statista.com/statistics/267948/brand-value-of-the-leading-10-most-valuable-luxury-brands-worldwide/>.

5.1 *Gucci*

Gucci è una casa di moda italiana che lavora nei settori dell'alta moda e del lusso, controllata e amministrata da Kering Group. L'azienda nasce a Firenze nel 1921 per mano di Guccio Gucci ed oggi rappresenta l'azienda di luxury fashion più in voga e famosa a livello internazionale su Internet con un fatturato che si attesta a quasi 10 miliardi di euro, con una crescita del 13% rispetto all'anno precedente rappresenta inoltre una delle aziende a maggior crescita rispetto alla concorrenza.

Le migliori performance le ha fatte registrare in Asia-Pacific (+22%) ed in Europa Occidentale (+13%), che hanno un aumento di redditività rispetto all'anno precedente del 20% portando il risultato operativo a 4 miliardi di euro.

Durante gli albori dell'impresa, nei primi negozi Gucci iniziò col commercializzare pelletterie comuni, ma anche articoli per le trasferte, sia di lavoro che non, e per l'equitazione.

L'ambizione ed il successo di Gucci crebbero a tal punto che già nel 1953, appena passati i 30 anni dalla sua fondazione, il gruppo e la sua rete distributiva si era allargata fino a raggiungere già New York.

La storica boutique italiana viene anche ricordata come una tra i primi marchi di grande livello ad aver aperto il proprio sito e-commerce, per di più proprio in uno dei momenti più fiorenti e remunerativi del proprio canale tradizionale, cioè dei negozi di mattoni e cemento, nel 2002. È stata sì una scelta tanto coraggiosa, ma è stata una scelta anche molto proficua e vantaggiosa, così come la modifica ed il restyling del sito Web avvenuta nel 2016.

Rinnovamento che ha portato all'unione della classica descrizione del prodotto con elementi aggiuntivi che vanno al di là della mera esigenza dell'acquisto. Elementi come la narrazione del marchio e la creazione di contenuti esplicativi riguardo ai dettagli, di come sono nate le ispirazioni e le idee per la messa in opera delle varie collezioni sono ora accessibili ai clienti

fedeli ed affezionati al brand. Oltre a ciò sono presenti anche informazioni sull'impegno sociale dell'azienda rispetto al pianeta ed alle persone che ne fanno parte, oltre alla descrizione degli ambienti che sono stati creati per i clienti a fianco o all'interno dei negozi Gucci. Tutto questo accessibile facilmente dal sito Web attraverso la sezione " Inside the House".

Gucci, quindi, durante l'ultimo decennio ha capito, come la quasi totalità delle altre grandi firme, la necessità di essere un'azienda omnicanale allo scopo di sopravvivere e prosperare nel mondo competitivo che oggi esiste, per lo più investendo nel web.



Figura 5.3: Homepage of Gucci's site

Quanto alla presenza sui social network, Gucci si trova ai vertici dei luxury brand più seguiti al mondo sia su Instagram, con i suoi 40.7 milioni di follower, che su Facebook, dove i follower toccano quota 19.4 milioni.

Tutto questo anche grazie alle numerose campagne pubblicitarie, spesso anche innovative, che il brand compie. Ultimo esempio è la campagna "The Ritual" che cerca di creare un contesto di neorealismo dove i modelli sono liberi di muoversi senza copione.

Il direttore creativo, Alessandro Michele, l'ha esposta con la seguente frase: "Ho lasciato che i modelli creassero in prima persona le proprie immagini. Volevo che fossero insieme fotografi, narratori, produttori e scenografi. Ho chiesto loro di rappresentare l'idea che avevano di sé e di mostrarla al pubblico dando una forma alla poesia che è in loro. Li ho incoraggiati a mettersi in gioco, a mettere in scena la propria vita tramite l'improvvisazione".

Altri mezzi per comunicare con gli utenti di Internet sono il canale YouTube, dove Gucci conta più di 550 mila iscritti e nel quale pubblica le varie campagne ed esibizioni, ed il podcast in cui spiega le varie collezioni, trasmesso sia tramite Spotify che iTunes.

Sebbene gli ingenti investimenti in denaro, ma anche in tempo, nel mondo digitale, la casa di origine toscana non smette di non pensare e preferire i canali retail. Puntare su di loro significa infatti sfruttare uno strumento fondamentale, quello su cui Gucci è un esperto a 360 gradi: le vetrine.

L'impresa fiorentina possiede un canale distributivo di circa 300 negozi ufficiali aperti in giro per il mondo, studiati e pensati dal corporate non unicamente come retailer, ma anche come strumento di diffusione del peculiare e della propria idea di moda.

Il patron Gucci, infatti, ha saputo creare e costruire non solo una delle più rinomate e grandi boutiques italiane di tutti i tempi, ma una delle aziende che meglio sfrutta il potere dell'occhio.

Le sue vetrine sono con estrema certezza tra le più creative ed intriganti del settore.

Simile ad un palcoscenico aggiornato e rinnovato frequentemente con finezza ed estrema precisione, alternata a fantasia, unita al movimento ed alla classe, la vetrina è come un punto di contatto con i propri clienti all'interno di un quadro più ampio, qual è la boutique. La casa di moda desidera pertanto così offrire all'acquirente un'esperienza di acquisto non solo online, come snocciolato all'inizio del paragrafo, ma anche (se non soprattutto) utilizzando il classico negozio fisico. Se è vero il proverbio che "l'occhio vuole la sua parte", allora la casa

fiorentina, con le vetrine, ha già centrato una buona fetta dei suoi obiettivi poiché è improbabile che agli occhi dei clienti esse passino inosservate.

Acquisita la curiosità del compratore, dal turista al cliente fidelizzato, con vetrine di carattere risulta poi meno difficile condurre all'interno del punto vendita lo spettatore.

Valorizzando perciò gli oggetti con intenso impatto visivo, la vetrina è divenuta un vero e proprio mezzo di strategia comunicativa del brand.



Figura 5.4: Example of a physical Gucci store

Entrato in negozio, il consumatore potrà godersi il mondo di Gucci nel suo splendore.

Lusso a 360 gradi, compresa la ricerca e la cura del dettaglio e le sue continue attenzioni, il tutto contornato da un elevato servizio fornito da personale con esperienza e di qualità.

Le sorprese non finiscono lì siccome, all'interno degli store di Gucci, sono stati mantenuti gli originali servizi “made-to-measure” e “made-to-order”.

Made-to-measure permette così la creazione di sartoria su misura personalizzata ed attenta ai minimi dettagli, questo servizio usufruisce di una vasta gamma di materiali che include circa 82 tessuti in grado di creare 178 combinazioni cromatiche e tessili, di lana, di cashmere e di

mohair. Il satin su cui è posto il logo di Gucci o l'etichetta può essere modificata con l'aggiunta di un ricamo con cognome o iniziali dell'acquirente. Il servizio permette anche una selezione di camicie in una vasta gamma di colori e tessuti (26 stoffe che permettono 66 combinazioni).

Con l'altro servizio, cioè il made-to-order, è possibile scegliere un abito od un accessorio di Gucci e personalizzarlo a proprio gusto. Quest'ultimo è un servizio esclusivo, che permette anch'esso una scelta tra una vasta gamma di colori o di materiali ed i clienti lo sfruttano per lo più per la modifica di borse rendendole uniche e personalizzate attraverso la stampa delle proprie iniziali all'interno della borsa in oro, in argento od a secco.

Importante ai fini delle vendite sono anche gli eventi e gli show-rooms, nei quali sono presenti sempre importanti clienti e partner, infatti Gucci ha intenzione di aumentare la propria presenza in quest'ultimi dove è possibile comunicare lo spirito, il concetto e la filosofia della maison fiorentina; esso oltre ad avere numerose collaborazioni con modelli e modelle negli ultimi tempi ha cercato di portare sulla passerella sempre più star del Web o del mondo della musica.

Per giunta nel ottobre del 2017, siccome il marchio Gucci è strettamente associato alla cultura hip-hop americana che definisce le tendenze dello streetwear, il rapper Lil Pump ha creato un singolo dal nome "Gucci Gang" il quale ripete il nome del brand decine di volte all'interno della canzone, la quale conta più di un miliardo di visualizzazioni su YouTube, raggiungendo nel 2017 anche il terzo posto nella classifica statunitense dei brani più ascoltati.

Non mancano tra l'altro importanti progetti per il futuro: Gucci ha infatti investito già 6.5 milioni di dollari in Changemakers (letteralmente, coloro che cambiano le cose), un progetto di responsabilità sociale dell'impresa, siccome l'idea è di assumersi la responsabilità dei propri comportamenti e delle conseguenze delle proprie azioni. Progetto che va a sommarsi

con già l'esistente iniziativa globale che punta ad incoraggiare l'impegno di tutto il personale di Gucci nelle opere di volontariato.

La Maison fiorentina ha anche promosso, lo scorso anno, la collaborazione con la Sovrintendenza di Roma per il restauro e la riqualificazione del giardino Belvedere della villa Tarpea, per un investimento pari a 1.6 milioni di Euro, con la conclusione dei lavori prevista nel 2021.

5.2 *Louis Vuitton*

Fondata a Parigi nel 1854 da Louis Vuitton, la Maison è specializzata in accessori di moda: pelletteria, orologi da taschino, borse e tanto altro.

Essa appartiene alla multinazionale di beni di lusso francese Moët Hennessy Louis Vuitton SA, più comunemente abbreviata in LVMH, e ne è il marchio principale.

Louis Vuitton è anche uno dei marchi più preziosi al mondo, basti pensare che per sei anni consecutivi, dal 2006 al 2012, è stato nominato come marchio di lusso più prezioso al mondo ed è caratterizzato da dei margini di profitto superiori al 30%.

Fin dalle sue origini i suoi valori sono sempre stati legati al mondo del viaggio, allo spirito di libertà e di conquista rendendo così la Maison sempre all'avanguardia per quanto riguarda la creazione.

Tutt'oggi questo desiderio di avventura è espresso tramite il brand nei valori, nello spirito di innovazione e d'ingegnosità, nella audacia e nella caparbia delle sue creazioni e nell'esigenza di perfezione dei suoi modelli.

Ogni creazione e collezione dell'azienda parigina, si può dire che ha lasciato un segno nella propria epoca, rendendo queste delle vere e proprie leggende nella storia della moda. Ogni

prodotto infatti accompagnava la propria epoca e si adattava ogni volta alle specifiche esigenze dei clienti, sia viaggiatori che non. A volte ed ancora ai giorni nostri capita che l'azienda parigina non segua i clienti, ma addirittura li anticipi, senza mai temere l'ignoto, ma sfruttando l'audacia che la caratterizza.

I prodotti del brand sono anche molto riconoscibili agli occhi di tutti, ciò è dovuto al fatto che sono decorati con il monogramma LV di color oro su sfondo marrone. Ultima tipologia di oggetti lanciata dalla casa di moda Louis Vuitton, nel 2016, è stato il suo primo profumo creato in una fabbrica di fragranze, naturalmente all'avanguardia nel rispetto degli ideali che la contraddistinguono.

Louis Vuitton è uno dei marchi più contraffatti nel mondo della moda grazie alla sua immagine di status simbolo. Ironia della sorte, il monogramma LV è stato creato proprio per la prevenzione alla contraffazione, ma tutt'al più i falsi Louis Vuitton rappresentano gli accessori più contraffatti sequestrati nell'Unione Europea. LVMH ha perfino dichiarato che circa 60 professionisti lavorano a tempo pieno sulla lotta alla contraffazione in collaborazione con un'ampia rete di investigatori esterni ed un team di avvocati.

In tutto il mondo Louis Vuitton accoglie i propri clienti in un universo che rispecchia i suoi valori fondamentali e caratteristici nelle esclusive boutique.

In Italia se ne contano addirittura 17, mentre negli oltre 50 paesi in cui opera il totale supera i 480 punti vendita monomarca.

Louis Vuitton è anche stata una tra le prime aziende nel settore del lusso che ha spostato la sua attività anche sull'online; nel 1997 aveva già comprato il suo dominio Internet ed è considerata il pioniere nella strategia e presenza online.

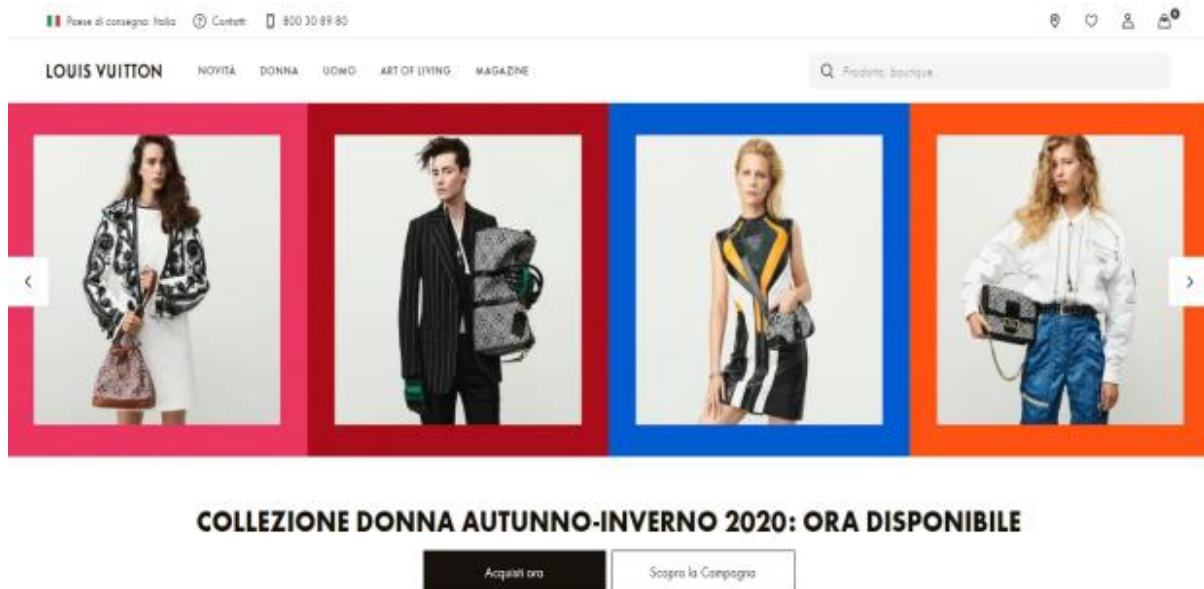


Figura 5.5: Homepage of Louis Vuitton's site

Il brand si è focalizzato sull'obiettivo di fornire ai clienti potenziali che visitano il sito ufficiale un'esperienza indimenticabile, offrendo contenuti visivi di altissima qualità e permettendo anche l'iterazione col personale. Molto spesso offre collezioni dedicate e commercializzate esclusivamente tramite il sito ufficiale e non acquistabili negli store fisici. Louis Vuitton, come anche molti altri brand del suo settore, utilizza, per comunicare meglio ai propri clienti, attori del calibro internazionale come: Emma Stone, Léa Seydoux ed altri. Molto spesso anche artisti di musica rap di alto profilo menzionano la compagnia nei testi delle loro canzoni, in particolare: Bohemia, Kanye West, Juicy J e Wiz Khalifa. Sui social network l'azienda francese è molto attiva, i seguaci dell'account ufficiale sulla piattaforma Instagram superano i 39 milioni, sono in 23 milioni quelli sulla pagina Facebook e 7.5 su Twitter.

5.3 *Chanel*

Chanel nasce a Parigi all'inizio del ventesimo secolo per mano di Coco Chanel.

Questo brand è famoso e riconosciuto globalmente nel mondo della moda e si è specializzato sui beni di lusso. Esso è anche l'unico brand di alto profilo che non è associato a nessun gruppo, ma è semplicemente un'azienda controllata ed amministrata da sé stessa.

Il primo negozio è datato 1909 nel quale la stilista francese iniziò l'attività di commercializzazione con la vendita di cappelli artigianali creati da lei. Col passare del tempo, oltre alla vendita dei cappelli, si aggiunsero abiti, accessori ed il celeberrimo profumo CHANEL N°5, che ancora oggi è il profumo più venduto al mondo.

Una caratteristica rilevante dei prodotti di spicco della Maison francese è sicuramente il prezzo elevato, che rende questi prodotti artigianali molto esclusivi ed alla portata di pochi dove il marketing è basato sull'inaccessibilità.

Esiste poi una seconda fascia, dove i prodotti sono numericamente maggiori, rispetto alla prima fascia, siccome non vengono più realizzati artigianalmente, ma in serie. Essi sfruttano ancora la forte reputazione del brand e con essi è attuata una strategia di distribuzione restrittiva.

In terza ed ultima fascia si allocano i prodotti accessibili, essi possiedono comunque un'elevata qualità ed un ottimo design. Sfruttano maggiormente il marketing e sono acquistabili da una grossa fetta di consumatori benestanti.

Le boutique di Chanel superano le 200 unità in tutto il mondo e sono per lo più negozi monomarca, ma anche comparti di grandi magazzini o di alcuni aeroporti con, al loro interno, personale competente e bendisposto a qualsiasi cliente.

All'inizio del nuovo secolo alcune delle principali boutiques sono state rinnovate secondo la filosofia della stilista "le cose più belle sono le più semplici, e niente è tanto bello quanto uno

spazio vuoto", nell'elenco ci sono quelle di New York, Parigi, Roma, Tokyo, Seul, Vienna, Città del Messico, Milano ed infine Venezia.

La strategia distributiva, tuttavia, rimane differente per il tipo di fascia scelta. Ad esempio per i capi artigianali il loro acquisto è più complesso siccome l'abito è realizzato su misura del cliente per diventare un pezzo unico. La maggior parte di questi vestiti vengono comprati presso gli show-rooms o perfino durante le sfilate, in questo caso finita la sfilata ci si sposta in una struttura separata e si ultima la spesa.

Per la maggior parte dei prodotti, cioè quelli non creati artigianalmente, invece la vendita è direttamente affidata ai negozi monomarca, caratterizzati sempre da un ambiente che si addice alla filosofia del brand.

Per quanto riguarda gli accessori di medio o basso livello del catalogo di Chanel, come ad esempio gli occhiali sia da sole che da vista, essi vengono distribuiti ad importanti ottici associati oppure naturalmente negli angoli delle boutique appositamente riservati alle categorie secondarie dei prodotti.

Per quanto invece concerne l'alta gioielleria Chanel ha attuato una tattica di estrema selettività nell'individuare le boutiques giuste (ad esempio solo in quella di Roma in Italia). Tattica dedicata ad aumentare il prestigio del marchio ed a far aumentare i prezzi, siccome il cliente per effettuare l'acquisto è obbligato a recarsi appositamente nelle poche boutiques qualificate.

La selettività è anche applicata alla scelta dei distributori terzi e dei grandi magazzini, accuratamente selezionati per mantenere alta l'immagine del brand e dei suoi prodotti di alta qualità.

Chanel si è associata ad ottimi retailers, in tutto 420 sparsi per il mondo e dove il servizio clienti è nettamente superiore agli standard, come Harrods, La Rinascente, Neiman Marcus, Lafayette; ma di questi ben il 30% risiede in Francia, scelta atta a mantenere il forte legame

con le origini francesi. Tuttavia Chanel per gli anni a venire ha scelto la strategia di ridurre notevolmente le varie collaborazioni con terze parti e grandi magazzini, scopo di questo approccio è di mantenere solo più negozi monomarca, che vendano le più svariate tipologie di prodotti, dagli abiti ai cosmetici includendo anche accessori e gioielleria.

Da sottolineare tuttavia il ritardo da parte dell'azienda parigina, rispetto alla sua concorrenza, del passaggio anche al mondo digitale. Basti pensare che la creazione del proprio sito web ufficiale è avvenuta nel 2016, prima di quell'anno la Maison utilizzava un blog ufficiale per comunicare solo news in aggiunta a sporadici siti Web per sponsorizzare singole collezioni. Questa disorganizzazione e lentezza nell'attuare funzionanti strategie digitali può essere spiegata nel motto che la Maison sostiene, cioè " Per indossare Chanel, dovete provare Chanel", in aggiunta alla già pessima visione che i brands di lusso avevano per il canale online.

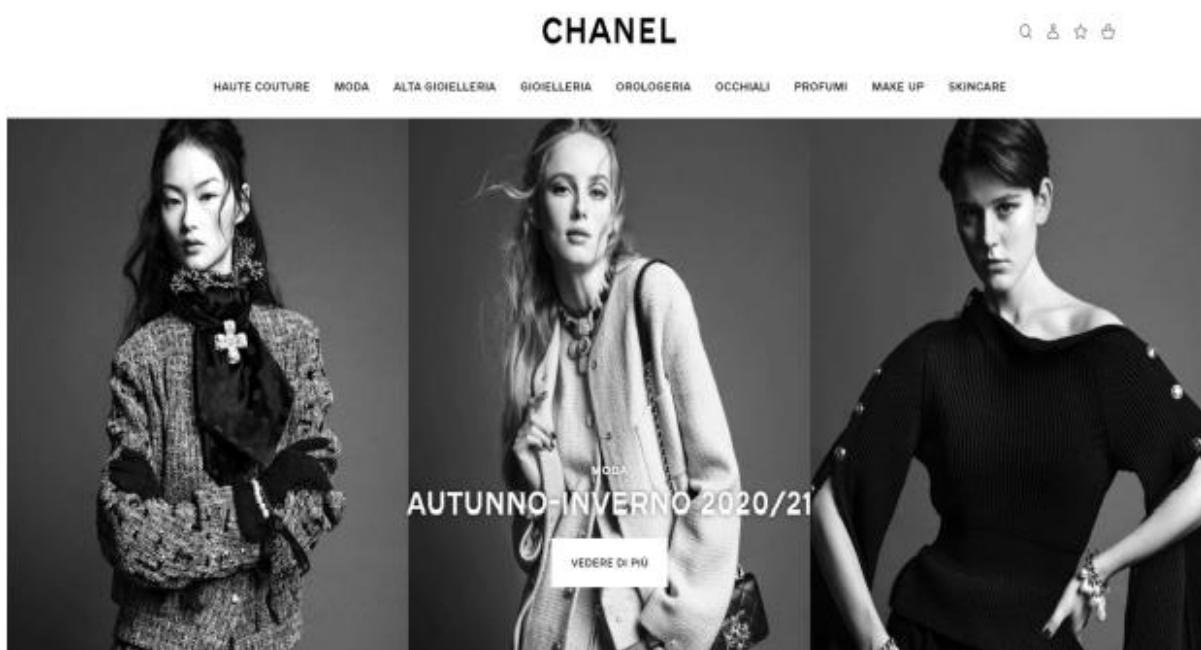


Figura 5.6: Homepage of Chanel's site

Con l'ascesa del e-commerce oltretutto l'azienda ha aumentato i propri introiti ed anche il numero di clienti, offrendo un miglior servizio ha permesso ai propri clienti di non doversi

più spostare fisicamente per arrivare in negozio, i più sono molto lontani dai punti vendita, ed ha inoltre aumentato la fiducia dei consumatori nel comprare online.

Sui social network, anche se è approdato in ritardo rispetto ai concorrenti, ha avuto notevole successo. L'account Facebook registra 22,6 milioni di follower, mentre Instagram ne conta 40,7 milioni e poco più di 13 milioni su Twitter.

In conclusione bisogna comunque sottolineare che Chanel è, tuttora, molto probabilmente una delle Maisons a cui piace più di tutto essere a contatto diretto (di persona) con il cliente, portarlo in negozio e farlo sentire a proprio agio; un ulteriore fattore che ha portato il ritardo digitale.

5.4 I Gruppi della moda

I tre brands sono tutti scorrelati tra di loro quando si parla di proprietà, di fatto le case Louis Vuitton e Gucci appartengono a due grandi multinazionali che le controllano, mentre Chanel rimane un'impresa governata autonomamente.

Louis Vuitton appartiene al gruppo parigino più famoso e grande al mondo cioè LVMH, il quale possiede 75 Maisons, di cui 25 tradizionali e 5 marchi nati da meno di 5 anni. Queste Maisons appartengono a diverse categorie, per lo più di lusso, tra cui: vini e alcolici, moda e pelletteria, profumi e cosmetici, orologi e gioielleria. Il gruppo conta circa 163 mila dipendenti ed un fatturato che nel 2019 ha toccato i 53,67 miliardi di euro di cui il singolo brand Luis Vuitton ne ha generati 13,35 miliardi di euro. Le categorie che hanno principalmente creato questi introiti sono state: moda e pelletteria(41%), profumi e cosmetici (13%), vini (10%), orologi e gioielli (8%), mentre la rivendita selezionata con le altre attività

ha rappresentato il 28%, I mercati di riferimento sono stati: Asia continentale col 30% seguito dal mercato USA col 24%, Europa (19%), Francia (9%), Giappone (7%) ed il resto del mondo con l' 11%⁴⁷.

Gucci appartiene invece alla compagnia Kering. La compagnia è anch'essa di origine parigina e proprietaria di 15 Maisons di alta fascia. Il gruppo conta incassi nel 2019 pari a 15,884 miliardi di euro con un aumento del 16,2% rispetto all'anno 2018 (e quelli provenienti dalle Maisons valgono 15,383); i dipendenti si attestano a quota 38 mila unità. L'area geografica che crea il maggior fatturato è l'Asia continentale col 34%, seguita subito dall'Europa col 33%, poi nord-America (19%), Giappone (8%) ed il restante 6% appartiene alle altre zone geografiche.

Gli incassi provenienti da Gucci sono di 9,628 miliardi di euro ed equivalgono a circa il 63% sul totale. Saint Laurent e Bottega Veneta, altre Maisons del gruppo, rappresentano rispettivamente il 13% e l' 8%. Le categorie di prodotto più vendute da Kering sono in ordine la pelletteria (55%), le scarpe (18%), i vestiti pronti da indossare (14%) e gli orologi insieme ai gioielli (7%)⁴⁸.

Per finire Chanel, l'unica Maison di quelle studiate che non appartiene a conglomerati, nel 2019 ha fatturato, con i suoi quasi 28 mila dipendenti, la modica cifra di 10,9 miliardi di euro, in crescita del 13% rispetto al 2018. Il mercato principale è stato quello asiatico che ha generato il 44,2% , poi europeo col 36,9% di fatturato ed americano con il 18,8%⁴⁹.

⁴⁷LVMH, "Record Results for LVMH in 2019".

⁴⁸Kering, "Kering 2019 Activity report".

⁴⁹Chanel, "Chanel limited financial results for the year ended 31 december 2019".

PRINCIPALI PIATTAFORME PER IL COMMERCIO UTILIZZATE ONLINE

6.1 Possibili piattaforme

Esistono molteplici tipologie di piattaforme per il commercio elettronico dei beni.

Esse sono:

– Sito Web proprietario:

questa tipologia di piattaforma è la più comune ed utilizzata da parte delle aziende. Oltre alle informazioni generali sull'azienda permette al suo interno l'acquisto dei prodotti che essa commercializza, molto spesso appartenenti ad un'unica nicchia o perlomeno a nicchie affini.

– Siti terzi specializzati:

questi siti al loro interno espongono una varietà di prodotti di diverse marche, ma sono tutti caratterizzati dal fatto che fanno parte dello stesso settore. Proprio perchè sono caratteristici di un settore specifico, il personale è altamente preparato e disponibile ed offre al cliente un elevato customer service per i chiarimenti.

– Siti terzi non specializzati:

il catalogo di questi siti è molto più vasto dei siti specializzati, siccome i player di questa tipologia non commercializzano esclusivamente solo prodotti di un determinato settore ed i

suoi affini, ma al loro interno ci sono prodotti che non hanno nessuna correlazione tra di loro ed appartengono anche a settori e nicchie diametralmente opposte.

Un esempio può essere Amazon dove nello stesso tempo si può comprare un gioco da tavola, un vestito, del cibo, oppure apparecchi elettronici o ancora cerchioni per auto. Questi siti per lo più sono di tipo Business to client, ma esistono anche le piattaforme che permettono la commercializzazione client to client.

– Social network:

nati non per commercializzare prodotti, ma per connettere tra loro le persone. Nell'ultimo periodo si sono sviluppati ed evoluti, implementando nei vari servizi offerti all'utente anche la possibilità di fare acquisti attraverso i marketplace delle diverse piattaforme. Anche in questo caso il catalogo è diversificato e contenente prodotti di diversi settori. Qui tutt'al più il commercio è tra privati.

6.2 Le più utilizzate

Per quanto riguarda la commercializzazione da parte di brands appartenenti al settore abbigliamento di fascia alta, senza alcun dubbio le piattaforme che la fanno da padrone sono il proprio e-commerce del sito Web ufficiale ed i siti terzi specializzati.

Per quanto riguarda i marketplace dei social network essi non vengono usati siccome sono per lo più sfruttati tra singoli privati e la maggior parte dei prodotti sono di seconda mano.

Invece per i siti non specializzati, come Amazon o Ebay, c'è pochissima presenza e per alcune marche anche la totale assenza. Molti dei prodotti venduti attraverso questa metodologia non sono commercializzati direttamente dall'impresa produttrice, ma bensì da grossisti e da terze

parti. Per chi è presente su queste piattaforme, tuttavia, è buona norma per i brands di lusso vendere solo accessori ed oggettistica, ma non abbigliamento. Scelta strategica dovuta al fatto che il vestiario ha problemi molto più complessi rispetto alla vendita per esempio di un semplice profumo o di un orologio.

Ritornando alle piattaforme più utilizzate, cioè il sito Web proprietario ed i siti terzi specializzati essi hanno notevoli pregi in confronto alle altre due tipologie.

6.3 *Sito web proprietario*

6.3.1 *Vantaggi*

Possedere un sito Web proprietario con all'interno il proprio e-commerce è diventato la prassi per i brand di lusso. Per le aziende di alta moda questo metodo è il migliore possibile ed ha evidenti vantaggi in confronto agli altri.

Vantaggio principale, di possederne uno, è sicuramente l'aver un contatto diretto con i propri clienti e così poter applicare una miglior strategia. Con ciò si intende il non avere un tramite nella comunicazione con il cliente e perciò il sito, nel quale gli utenti si interfacciano, è strutturato come meglio rispecchia il carattere del brand e con il miglior design per l'occhio dei compratori. Questa caratteristica permette anche una maggiore fidelizzazione da parte dei clienti rispetto al brand. Nella totalità dei casi studiati, per sfruttare ed accrescere il carattere di fidelizzazione, per l'appunto, sono presenti all'interno del sito diversi link che rimandano alle pagine social dell'azienda come: Instagram, Facebook, Twitter e YouTube. Pagine social che permettono alle aziende di comunicare in maniera migliore e quotidiana con i propri clienti e followers.

Avere un e-commerce proprietario significa anche possedere diversi dati utili riguardanti i compratori dei beni. Essi, infatti, per concludere la compera, nella totalità dei casi, sono obbligati a possedere un account su tale sito. Dati come età, sesso, e-mail e luogo di residenza vengono registrati dall'azienda in appositi database e poi raggruppati e tradotti in statistiche utili per l'azienda. Il sapere l'età media dei propri acquirenti è molto utile, ma anche, se non soprattutto, il sesso, siccome, basandosi proprio su questi dati, vengono poi create apposite pubblicità e sponsorizzazioni. Perfino il layout ed i colori delle pagine tengono conto di questi fattori: colori più accesi per i brands con un pubblico più giovane e linee meno aggressive per i brands che si interfacciano a clienti con età media maggiore. Dati come il luogo di residenza vengono invece interpretati ed analizzati maggiormente dal comparto logistica, per eventuali investimenti in centri distributivi o alleanze strategiche con corrieri con maggior presenza e buon servizio nelle zone dove è presente una grande quantità di clienti.

Il beneficio, invece, derivante dal possedere la casella postale elettronica dei clienti è la possibilità di comunicare con il cliente in una maniera più formale e più diretta, avendo anche così la possibilità di offrire a quest'ultimo sconti ed offerte personalizzate, recapitandole appunto tramite e-mail, modalità più comunemente chiamata e-mail marketing dagli addetti.

Un altro vantaggio empirico è l'aumento del margine di profitto rispetto all'utilizzo di qualsiasi altro canale. Questa tipologia, a differenza delle altre, permette il più rapido processo di vendita per il singolo prodotto. Di fatto i prodotti che escono dalla fabbrica del brand possono essere subito spediti al compratore senza essere mandati ai negozi fisici o ad altre imprese che si occupano della vendita su canali terzi, sia online che offline. L'unica cosa necessaria è un buon ed efficiente magazzino. Così facendo si riducono sia i tempi di stoccaggio che di personale, senza parlare dei costi di manutenzione dei negozi fisici, i quali rappresentano una voce importante nel conto economico, lato passivo, dell'impresa.

Un sito e-commerce proprietario, come già visto precedentemente, offre anche al detentore una visibilità maggiore del semplice negozio: esso è aperto 24 ore al giorno, tutti i giorni della settimana, permettendo così di offrire al cliente un servizio completo ed ininterrotto comportando così un aumento significativo degli introiti aziendali.

Esso garantisce, per di più, che gli utenti all'interno del sito desiderino proprio un prodotto del brand e con la mancanza di concorrenti al proprio interno, siccome i prodotti in mostra appartengono tutti al medesimo marchio, molto spesso questi utenti vengono convertiti in clienti.

6.3.2 *Svantaggi*

Gli svantaggi di possedere un e-commerce sul proprio sito Web aziendale sono sinceramente molto pochi e per lo più di poca rilevanza. Paragonarli perciò con i vantaggi descritti sopra non avrebbe troppo senso.

Uno svantaggio può essere ricondotto alla complessità che l'azienda deve implementare al proprio interno con un e-commerce, cioè nell'acquisire nuovo organico specializzato, investire in magazzini ed in trasporti e nella creazione del sito e-commerce vero e proprio.

Svantaggio quasi impercettibile in confronto a tutte le altre spese che l'azienda deve sostenere per il commercio tradizionale, siccome ne rappresenterebbe una piccola percentuale.

Altro svantaggio, se si può ritenere tale, è la troppa presenza che l'azienda offre al pubblico.

Nel comparto del lusso, come già descritto precedentemente, l'esclusività la fa da padrona ed essere aperti costantemente al grande pubblico ne diminuisce l'apprezzamento agli occhi dei compratori più attenti e fedeli. Visto con un punto di vista differente questa visibilità planetaria è un vantaggio per le vendite ed il guadagno dell'azienda.

Ultimo svantaggio presente è la ridotta possibilità di scelta offerta al cliente. Le imprese di questo settore, per l'appunto, non sono solite offrire una grande gamma di prodotti, ma solo un catalogo ristretto e ben selezionato, il quale rispecchia sempre e perfettamente l'immagine del brand.

| | |
|---|--|
| <p><i>Punti di forza:</i></p> <p><i>Maggior contatto coi clienti</i></p> <p><i>Performance finanziaria migliore</i></p> <p><i>Maggiore visibilità</i></p> <p><i>Nessuna concorrenza all'interno del sito</i></p> | <p><i>Punti di debolezza:</i></p> <p><i>Riduzione dell'esclusività</i></p> <p><i>Sito con pochi articoli</i></p> |
| <p><i>Opportunità:</i></p> <p><i>Utilizzare al meglio le info sui clienti</i></p> <p><i>Personalizzare il sito</i></p> <p><i>Creare contenuti sempre più accattivanti</i></p> <p><i>Acquisire quote di mercato</i></p> | <p><i>Minacce:</i></p> <p><i>Tanti competitors</i></p> <p><i>Cliente si stufa facilmente</i></p> <p><i>Troppa trasparenza</i></p> |

Tabella 6.1: SWOT of the use of own website

6.4 Siti terzi specializzati

6.4.1 Vantaggi

Il vantaggio principale che un sito terzo specializzato offre al brand che ne fa utilizzo sono le potenziali vendite dei prodotti ed i relativi guadagni che ne derivano all'azienda di lusso per il pagamento degli articoli.

Questi ricavi oltretutto non comportano troppi impegni per l'azienda, siccome gli unici task necessari sono: acquisire l'ordine degli svariati prodotti che l'impresa del sito terzo necessita, prepararlo, inscatolarlo e per ultimo spedirlo al magazzino del sito terzo. Processo che comporta la vendita di grosse quantità in un'unica tranche, semplificando perciò l'iterazione necessaria solo tra due controparti. Per il brand vendere queste quantità di merce, tramite il proprio sito, vorrebbe dire, invece, interfacciarsi con una moltitudine di controparti aumentando così il dispendio di risorse umane e di tempo, oltre all'aumento di rischi. Importante, anche, non trascurare il fatto che, vendendo con l'ausilio di un sito terzo specializzato, il magazzino destinato al commercio elettronico di proprietà del brand diminuisce e con esso anche i costi associati.

Altro fattore positivo nell'utilizzo di questa tipologia di siti sono le vendite cosiddette "occasional", cioè quelle vendite ottenute e non programmate da quei clienti che, entrati nel sito per comprare un dato prodotto, durante la navigazione all'interno del sito, incappano nel desiderio e poi nell'acquisto del o degli articoli del brand.

Spesso, con questi siti terzi, si stipulano dei contratti, favorevoli ad entrambi gli attori, per l'approvvigionamento della merce, rendendo così le vendite dei prodotti dell'azienda più costanti. Ciò permette di fatto una più facile previsione dei guadagni dell'azienda.

Non è raro anche la stipula di contratti per la compera da parte del brand di dati e di statistiche sugli acquisti avvenuti tramite sito terzo, sia quelli relativi al proprio brand sia quelli relativi all'insieme dei player all'interno del sito. Dati molto utili per l'azienda per avere un confronto con quelli già in possesso e con quelli del mercato in generale, sia degli anni scorsi che dei vari trimestri dell'anno attuale; essi sono per lo più utilizzati per le strategie di marketing.

Fattore rilevante è anche l'aumento di esposizione da parte del brand su una maggior platea di possibili acquirenti. Spesso, tramite il sito ufficiale, le vendite sono ristrette a soli pochi stati del mondo a causa della complessa logistica che necessitano le spedizioni internazionali.

6.4.2 Svantaggi

Gli svantaggi che derivano dall'utilizzo di siti terzi specializzati sono molto più rilevanti di quelli che si hanno utilizzando il proprio sito.

Primo fra tutti gli svantaggi è, sicuramente, il non poter scegliere la strategia da applicare per la vendita e perciò sottostare a regole dettate da terzi. Un esempio è il non stare fissamente in prima pagina o nei primi risultati, dopo una ricerca da parte dell'utente, comportando così minori vendite del prodotto del brand .

Un problema può anche sorgere quando l'azienda terza, che si occupa del sito, decide di far sconti e promozioni non preventivamente concordate col fornitore, riducendo perciò l'appeal e l'esclusività percepita dal cliente.

Svantaggio non di poco conto è la presenza all'interno del sito di molti concorrenti, siccome la caratteristica principale di questi siti è proprio il possedere un catalogo ben differenziato e ben fornito. Questa peculiarità comporta così una maggiore intensità di ricerca da parte dell'utente, il quale è più incoraggiato a confrontare i diversi prodotti e le diverse firme. Non

è raro il caso in cui un utente desideroso di comprare un prodotto specifico di una data marca, dopo un'accurata analisi e ricerca, decida di cambiare oggetto, il quale spesso appartiene ad un diverso brand, riducendo perciò i guadagni aziendali.

Un notevole problema si verifica anche quando l'azienda del sito terzo, dopo una duratura e fruttuosa collaborazione col brand, decide di non rinnovare o di annullare il contratto di vendita dei prodotti del brand stipulato precedentemente. Ciò comporta sia una riduzione delle vendite sia un danno per l'immagine e la reputazione del brand.

Inoltre, la presenza del marchio in un sito terzo, anche se specializzato nel settore dell'alta moda, può essere una minaccia per la reputazione e la fama del marchio, spesso non è visto come un canale appropriato per i marchi di alto livello. La presenza può perciò essere vista come mancanza di esclusività agli occhi dei clienti più intransigenti.

| | |
|--|--|
| <p><i>Punti di forza:</i></p> <p><i>Maggior pubblico</i></p> <p><i>Minori spese di immagazzinamento</i></p> <p><i>Vendite occasionali</i></p> <p><i>Assenza di problemi logistici</i></p> | <p><i>Punti di debolezza:</i></p> <p><i>No controllo strategia di vendita</i></p> <p><i>Concorrenti presenti nello stesso sito</i></p> <p><i>Diminuzione dell'esclusività</i></p> |
| <p><i>Opportunità:</i></p> <p><i>Scegliere sito che rispecchia maggiormente gli ideali del brand</i></p> | <p><i>Minacce:</i></p> <p><i>Possibile eliminazione del contratto</i></p> <p><i>Costumer Service peggiore</i></p> <p><i>Sconti non concordati</i></p> |

Tabella 6.2: SWOT of the use of specialized third parties

6.5 Le preferenze del cliente

Spostando il focus e mettendolo sulle preferenze del cliente, in linea generale le due tipologie preferite, per quanto riguarda le modalità di acquisto tramite Internet di prodotti di abbigliamento di lusso, sono sempre il sito ufficiale del brand ed i siti terzi specializzati del settore.

6.5.1 Sito web proprietario

In questa analisi ci concentreremo più sui vantaggi che derivano dalla tipologia di sito rispetto agli svantaggi, perchè quest'ultimi sono per lo più i pregi dell'utilizzo della seconda tipologia.

Il motivo principe perchè il cliente apprezza l'acquisto tramite sito web ufficiale del brand è sicuramente la fiducia che esso trasmette in confronto alle altre tipologie. Infatti, esso viene ritenuto il più affidabile ed il più sicuro sul mercato per comprare un prodotto della casa di moda prescelta.

Il compratore, quando acquista l'abito, le scarpe o qualsiasi altro articolo dell'azienda, è sicuro al 100% che questo prodotto non è fasullo, che si tratti di un prodotto nuovo e di altissima qualità.

Oltretutto l'utilizzo dello shop del sito ufficiale è anche dovuto alla maggior quantità di prodotti in vetrina. Non è raro il caso in cui certi articoli o addirittura collezioni siano esclusive e trovabili solo ed esclusivamente all'interno dell' e-commerce del brand. Oltre a ciò, tutti gli articoli venduti su Internet vengono prima pubblicati e pubblicizzati sul sito proprietario e solo successivamente nei siti terzi, garantendo così un servizio premium.

Altro aspetto molto importante è il miglior customer service che ci si possa aspettare di avere per quanto riguarda gli articoli di quel determinato brand. Il servizio offerto è di fatto sempre impeccabile e disponibile ad aiutare i clienti ed è preparatissimo per qualsiasi informazione che l'acquirente necessita di avere.

Il cliente apprezza questa tipologia anche perchè, nel comperare il prodotto tramite sito Web del brand, si sente più incluso e si lega maggiormente ad esso se apprezza e se si rappresenta all'interno degli ideali caratteristici del brand.

| | |
|--|---|
| <p><i>Punti di forza:</i></p> <p><i>Maggior fiducia</i></p> <p><i>Maggior sicurezza</i></p> <p><i>Collezioni dei brands complete</i></p> <p><i>Miglior Customer service</i></p> | <p><i>Punti di debolezza:</i></p> <p><i>Poca scelta dei prodotti</i></p> |
| <p><i>Opportunità:</i></p> <p><i>Articoli esclusivi</i></p> | <p><i>Minacce:</i></p> |

Tabella 6.3: SWOT about client and proprietary website

6.5.2 Siti terzi specializzati

Per quanto riguarda i siti di terzi, specializzati nel settore della moda di lusso, essi sono anche molto apprezzati dagli acquirenti online dei brands.

Spesso questi siti vengono utilizzati e sfruttati, per lo più, per il maggior catalogo di prodotti che possiedono.

Questa caratteristica rende anche più facile la comparazione che si può attuare tra i diversi prodotti e le diverse marche presenti all'interno dell'e-commerce. Strumento, il confronto, molto usato ed amato dai possibili compratori a caccia di buoni prezzi con la medesima qualità.

I siti terzi sono anche caratterizzati da una più ampia rete di smercio, essi servono solitamente maggiori nazioni in confronto agli e-commerce dei singoli brand. Questo è un enorme vantaggio per i consumatori che temporaneamente o costantemente risiedono in quei paesi fuori portata del brand. Per questa categoria di clienti è perciò essenziale che i loro marchi preferiti si trovino all'interno di quei siti terzi.

Oltretutto, alcuni siti, offrono ai propri clienti sconti molto buoni anche fuori stagione per molti prodotti, attraendo così maggiori quantità di clienti. Non è raro il caso in cui, all'interno di questi siti, vengano donati ai clienti più fedeli dei buoni sconto applicabili a qualsiasi prodotto. Così facendo diventano spesso i siti preferiti e più sfruttati nell'acquisto di prodotti.

| | |
|--|---|
| <p><i>Punti di forza:</i></p> <p><i>Maggiore scelta di prodotti</i></p> <p><i>Possibilità di fare confronti</i></p> <p><i>Ampia rete di smercio</i></p> | <p><i>Punti di debolezza:</i></p> <p><i>Minor fiducia da parte del cliente</i></p> <p><i>Customer Service non specializzato al brand</i></p> |
| <p><i>Opportunità:</i></p> <p><i>Buoni e Sconti</i></p> | <p><i>Minacce:</i></p> <p><i>Collezioni non ancora presenti</i></p> |

Tabella 6.4: SWOT about clients and specialized third party sites

STRATEGIE ATTUATE DAI BRAND ONLINE

7.1 Le 3 principali strategie

Esistono tre principali strategie digitali per i marchi di lusso e per tali aziende.

- 1) **The Hesitant Holdout:** questo approccio consiste nello sfruttamento parziale del digitale, esso infatti viene utilizzato principalmente e quasi esclusivamente come show-room per incentivare le vendite nel canale tradizionale. Le aziende che applicano questa metodologia sono rare, esse devono possedere pieno controllo di tutte le operazioni di vendita al dettaglio e digitalmente sfruttano solo il proprio sito e canali ufficiali rigorosamente monomarca.
- 2) **The Selective E-tailer:** questa strategia viene vista come un punto di contatto con i nuovi clienti e di fatto, nei siti utilizzati, per lo più monomarca, vengono offerti al pubblico prodotti entry-level. Internet è visto come un'opportunità principalmente di comunicazione e marketing rispetto ad una piattaforma di vendita, anche se viene anche sfruttata come tale.
- 3) **The Plugged-in Pro:** l'utilizzo di Internet viene accettato e sfruttato nel vendere quasi tutti, se non tutti, i prodotti presenti nel catalogo del brand. Queste aziende combinano i canali ed i negozi digitali mono e multimarca; e sono per lo più nate recentemente e nell'era digitale. Non mancano però i brand più affermati che applicano questa strategia, ma molti stanno ancora recuperando il gap investendo somme elevate per ottenere tale livello di integrazione⁵⁰.

⁵⁰ Dauriz e Sandri "Luxury shopping in the digital age".

Scelta la strategia, il brand deve decidere se attuare la vendita utilizzando una piattaforma interna di proprietà o vendere tramite l'ausilio di rivenditori di terze parti oppure entrambe le modalità.

7.2 Sviluppo di piattaforme interne completamente di proprietà

7.2.1 Marchi di lusso nati digitalmente che aggiungono il canale fisico

In contrapposizione alla logica che sta dietro, i brand nati e sviluppati grazie ed unicamente al digitale, ad esempio Warby Parker, Bonobos, Glossier e perfino il più grande rivenditore e-commerce al mondo, che non appartiene al settore del lusso, cioè Amazon negli ultimi anni stanno aprendo dei veri e propri negozi di mattoni e malta, oltre ai soliti show-rooms per lo più occasionali. Questi marchi sono quindi passati da non avere nemmeno un negozio fisico ad addirittura superare il centinaio in giro per il mondo. Warby Parker, rivenditore di occhiali, ora conta ben 122 negozi in USA e 3 in Canada⁵¹.

Questo per offrire ai propri clienti un'esperienza a 360 gradi ed avere un approccio omnicanale; i fattori individuati possono essere classificati in sette vantaggi:

1) I negozi fisici offrono al cliente un servizio a sua misura e creano quell'esperienza che online non si è in grado di fornire. Essi ottengono un maggior tasso di conversione, da persone solo interessate a clienti, ed anche il valore medio della vendita è maggiore, grazie specialmente agli up-sell. Il mercato online è altamente transazionale e più frenetico.

⁵¹ "Retail location", Warby Parker, <https://www.warbyparker.com/retail>.

I brand nativi digitali hanno quindi la possibilità di possedere l'intero percorso del cliente ed essergli maggiormente vicino e con questi dati, grazie all'omnicanalità, il personale di vendita dei negozi può massimizzare le vendite.

Oltre a ciò, i player online di notevoli dimensioni, con una concorrenza digitale in continua crescita, se vogliono aumentare il proprio fatturato e differenziarsi devono cercare nuove strade: la migliore è senza dubbio aumentare la presenza offline.

Questa transizione al tradizionale crea anche un aumento del traffico online, noto come "effetto Halo". I negozi fisici per l'appunto aumentano i profitti online dell' e-tailer e anche il loro traffico organico con minori costi per l'acquisizione di clienti tramite ricerca⁵².

I negozi fisici aumentano anche la fiducia dei consumatori. La moltitudine dei negozi tradizionali comporta spesso un aumento delle menzioni e delle ricerche del marchio online, ciò si traduce in un aumento dei ritorni finanziari. Tutto questo rende i punti vendita fisici in una visione più ampia dei buoni investimenti sia per quanto riguarda la popolarità sia per la loro redditività, immediata e futura.

2) Un vantaggio che comporta la vendita al dettaglio fisica è l'aumento dei nuovi clienti e la loro mutazione in clienti fedeli, proprio perchè sono più presenti agl'occhi del consumatore.

3) L'offrire un'esperienza avvincente al cliente è necessaria. La voglia di toccare, sentire e provare un prodotto è alta in ogni cliente che acquista un bene di fascia alta. Il negozio fisico non è più semplicemente un luogo dove avvengono transazioni, ma è uno spazio esperienziale ed esplorativo che trasporta i clienti nella cultura del brand.

⁵² L2, "Death of Pureplay Retail".

- 4) La presenza fisica rafforza la legittimità e la credibilità dei marchi online. Offre per di più la possibilità di toccare e sentire i prodotti prima di acquistarli. Anche se ad oggi la vendita tramite e-commerce è ampiamente diffusa e molte persone si sentono a proprio agio e sicure nello spendere online, il negozio fisico possiede comunque un senso di legittimità.

- 5) I negozi fisici offrono una continua differenziazione al proprio marchio perchè essi sono in grado di generare consapevolezza nei propri clienti rispetto ai valori che il marchio vuole rappresentare.

- 6) La presenza di un negozio fisico può anche essere utilizzata come canale distributivo per gli ordini provenienti online. Di fatto, le persone che acquistano online, possono decidere, in maniera opzionale, di ritirare gratuitamente l'ordine presso il negozio (o restituirlo se è un reso). L'azienda diminuisce così le spese di spedizione ed evade gli ordini più velocemente.

- 7) Gli store offline permettono di raccogliere informazioni qualitative e quantitative migliori sui propri clienti siccome si ha un rapporto diretto. Nei negozi si può parlare e ottenere feedback reali e più contestuali.

In conclusione, il futuro della vendita al dettaglio è omnicanale⁵³.

⁵³"Digitally native brands are opening more physical locations", Digital Commerce 360, 22 ottobre 2018, <https://www.digitalcommerce360.com/2018/10/22/digitally-native-brands-are-opening-more-physical-locations/>.

7.2.2 Marchi tradizionali che investono nell'online

Migliorare il proprio canale di vendita online per i marchi di lusso è diventato fondamentale. Agli inizi, la presenza online non era vista positivamente, ma nell'ultimo periodo la sua considerazione è mutata, soprattutto a causa della sua crescita.

I grandi marchi di lusso tradizionali hanno anche iniziato ad investire in piattaforme multimarca, vedendo che i consumatori benestanti erano più propensi ad acquistare in un ambiente multimarca. Successivamente vedremo il caso di LVMH con 24Sèvres.

Per questo motivo il gruppo Richemont, proprietaria di brands come Cartier e Van cleef & Arpels, ha acquistato nel 2018 il gruppo Yoox Net-a-Porter, anch'esso operatore nel segmento multimarca di lusso online.

L'esistenza nel mondo digitale con l'esperienza e la personalizzazione sono elementi essenziali per ottenere buoni risultati da parte dei brand online. I consumatori sono i primi a sapere che il futuro del lusso sarà influenzato principalmente dal mondo digitale e il loro focus sarà rivolto verso l'esperienza che ne proveranno.

I marchi dovranno essere in grado di fornire un ottimo servizio alle esigenze di individualità di ogni cliente. La personalizzazione sarà un elemento di primaria attenzione e cura per i servizi offerti dai brands di alta fascia.

Esempio è il servizio offerto a partire dal 2017 da Net-a-Porter ai clienti più assidui, identificati come EIP (Extremely Important People) con il servizio "You Try, We Wait" dove si attende che gli articoli ordinati vengano provati e dopo di che si raccolgono i possibili resi. Tali clienti rappresentano una minima percentuale sul totale, poco sopra il 2%, ma costituiscono il 40% delle vendite dell'azienda⁵⁴.

⁵⁴ "Net-a-porter, Mr Porter Introduce Enhanced Personal Shopping Services", WWD, 6 aprile 2017,

24 Sèvres offre invece un'esperienza d'acquisto personalizzata attraverso la tecnologia. Attraverso una chat video live, i clienti possono usufruire di una consulenza stilistica personalizzata su di essi. Sull'app dell'e-commerce multibrand di LVMH gli utenti possono messaggiare con uno stilista e nel contempo navigare tra le pagine. Tutti questi servizi permettono una connettività ed una conversazione costante tra qualsiasi cliente e gli esperti stilisti della Maison parigina.

In definitiva, l'investire nello sviluppo dei propri siti o tramite collaboratori terzi non è più opzionale. Le abitudini dei consumatori stanno mutando ed una strategia omnicanale è d'obbligo se si vuole rimanere a passo con i tempi.

7.3 Esternalizzazione a rivenditori di terze parti

7.3.1 Lusso monomarca online

Marchi come Armani, Moschino, Valentino sono solo alcuni dei tanti che hanno iniziato una partnership con imprese del calibro di Yoox Net-a-Porter e FarFetch per sviluppare piattaforme monomarca per la vendita online, grazie all'ottima offerta tecnologica che queste aziende offrono nel segmento digitale di fascia alta.

Yoox Net-a-Porter gestisce online addirittura i negozi monomarca per oltre 40 marchi di lusso, mentre FarFetch si attesta sulla decina di marchi di alta moda. Oltre a ciò tutte e due le imprese gestiscono i loro grandi e rinomati siti e-commerce multimarca.

<https://wwd.com/fashion-news/fashion-scoops/net-a-porter-mr-porter-personal-shopping-services-10859794/>.

Come si è già visto in precedenza la vendita di beni di lusso crescerà prevalentemente online, dovuto principalmente al fatto che i clienti delle nuove generazioni ne sono più propensi; di fatto i magazzini di lusso di grandi dimensioni come Saks Fifth Avenue e Barney's ed i rivenditori di fascia alta stanno decrescendo. Perciò, con la possibile mancanza di programmatori digitali all'interno dell'azienda, è necessario, per guidare la trasformazione verso l'online dei propri canali vendita, l'aiuto di aziende competenti esterne.

Nonostante i clienti abbiano principalmente preferito i siti multibrand nell'online, i brands di alta fascia tendono per lo più ad implementare una soluzione monomarca, per il maggiore controllo che ne deriva. Essi di fatto consentono di gestire meglio l'aspetto grafico ed il design di ogni pagina, impossibile in e-commerce multibrand, riuscendo così a comunicare meglio i propri valori.

Se i grandi gruppi, come LVMH, riescono ad avere le risorse e le capacità di costruire le proprie piattaforme online di vendita, quelli di più piccola dimensione, nella maggior parte dei casi, esternalizzano il processo di digitalizzazione a causa della mancanza del necessario know-how per competere online. In aggiunta, per il servizio ricevuto dai player come Yoox Net-a-Porter e FarFetch, la trasformazione e l'esperienza digitale risulta meno dispendiosa a breve termine. Servizi come l'assistenza clienti, i pagamenti internazionali, le opzioni di restituzioni ed il ritiro in negozio e perfino il collegamento dell'inventario del negozio fisico con quello del sito Web vengono pagati ad una frazione del costo necessario se lo sviluppo fosse stato fatto internamente.

Oltre a ciò, le aziende di terze parti sono sempre meglio aggiornate sulle ultime novità ed implementazioni. Ad esempio, nel 2017, FarFetch è stata una delle prime ad instaurare una collaborazione strategica con Certona per l'utilizzo dell'intelligenza artificiale. Questo consentiva ai brands clienti di FarFetch di offrire ai propri acquirenti un servizio più personalizzato e coinvolgente, aumentandone così il valore ed i tassi di conversione.

7.3.2 Lusso multimarca online

Questa tipologia è senza dubbio la dominatrice della crescita online, ma anche della vendita di lusso in tutto il mondo.

Sono Yoox Net-a-Porter e FarFetch i principali siti online multibrand nel settore della moda di lusso, essi sono nati come tali ed ampliati solo successivamente nell'offrire ai brands di alta moda le partnership per creare i siti monomarca.

I risultati di questi due player hanno così incentivato i grandi gruppi del lusso tradizionali ad entrare anche in questo contesto. Infatti, nel 2017, LVMH ha lanciato nel mercato il suo e-commerce multimarca 24Sèvres, comprendente più di 150 diversi brands di lusso, sia di proprietà come Louis Vuitton che quelli concorrenti come Gucci o Balenciaga.

I brands, presenti in questi siti multicanali, li usano principalmente per le vendite e per coinvolgere ed influenzare maggiormente i clienti altospendenti. Essi devono comunque sfruttarli secondo una strategia ben definita, inserendo determinati beni di lusso (a volte però alcune aziende inseriscono tutto il catalogo) per rafforzare il posizionamento del brand.

Anche se con l'utilizzo di queste piattaforme si raggiunge un maggior pubblico e un'ottima scalabilità, sussiste sempre l'incognita dell'esclusività percepita da alcuni clienti che potrebbe diminuire. Le marche per ovviare a questo inconveniente devono segmentare e posizionare i propri prodotti nei canali di vendita più adatti. Ad esempio: per i prodotti top di gamma si selezionano esclusivamente le proprie boutiques ed il sito ufficiale, mentre per i prodotti entry-level, oltre questi canali più conservatori, si aggiungono i rivenditori sia offline che online.

Una ricerca di McKinsey ha definito che gli e-commerce multibrand forniscono un ottimo servizio ai clienti altospendenti, essi sono fondamentali principalmente all'inizio del processo

di ricerca dei beni. Il 48% dei consumatori ha dichiarato di cercare sul canale digitale il prodotto di lusso prima di effettuare l'acquisto ed addirittura il 73% dichiarava che almeno una volta si trattava di un sito multimarca.

Caso Yoox Net-a-Porter

Yoox Net-a-Porter (YNAP) è tutt'oggi il player multibrand di moda di fascia alta più importante nel mondo online seguito a ruota da FarFetch. YNAP conta addirittura al suo interno oltre 1000 ingegneri tra Londra e Bologna, cosa impensabile per qualsiasi marchio di lusso al mondo, dovuti principalmente all'enorme investimento nella tecnologia.

Questo enorme player si è consolidato nel 2015 quando ci fu la fusione tra Yoox e Net-a-Porter; due imprese puramente concentrate sul commercio online, nate entrambe all'inizio del secolo. La storia del player si è modificata ancora successivamente, nel 2018, quando il gruppo svizzero Richemont (proprietario di brands come Cartier e Montblanc), già azionista della società, ha deciso di acquistare completamente YNAP con un'offerta pubblica di acquisto (OPA) di 2,7 miliardi di euro, dandone poi una valutazione totale di YNAP intorno ai 5,3 miliardi di euro e facendone il delisting.

All'interno del gruppo YNAP esistono 4 negozi digitali multibrand, i quali ricoprono tutti i segmenti della clientela di moda di lusso:

1)Net-a-Porter: il più grande dei quattro ed anche del mondo. Sito principalmente focalizzato sulla clientela femminile al cui interno si possono anche trovare contenuti editoriali originali;

2)Mr Porter: l'equivalente del precedente, ma dedicato agli uomini. Esso copre tutte le categorie di moda maschile ed al suo interno si possono trovare brand come Gucci, Tom Ford, Stone Island;

3)Yoox:oltre alla moda esso offre arte ed oggetti di design per la casa, derivati dalle numerose partnership con artisti internazionali, sempre e comunque prodotti di fascia alta;

4)The Outnet: sito del gruppo che si concentra sul lusso accessibile. I prodotti sono sempre di fascia alta, ma venduti scontati per il pubblico attento allo stile, ma con un portafoglio ridotto.

YNAP investe anche nelle esperienze del cliente, infatti i siti dell'azienda offrono la possibilità di provare e restituire, in maniera gratuita, i vestiti che non si adattano oltre al servizio offerto "You Try, We Wait" visto precedentemente.

7.4 Acceleratori tecnologici per il futuro

Realtà aumentata

La realtà aumentata migliorerà decisamente l'esperienza di acquisto al dettaglio di prodotti di lusso. Essa può essere definita come una tecnologia che sovrappone i miglioramenti digitale nella visione del mondo reale osservato dal consumatore ed oltretutto ne consente il suo interagire in maniera digitale.

I marchi di lusso perciò stanno iniziando ad utilizzare la realtà aumentata (AR, in gergo tecnico) in coordinamento con i loro negozi fisici per aumentare la qualità esperienziale dell'acquisto. Essa ad oggi permette di interagire in modo digitale con i prodotti ed informa i clienti riguardo al prezzo, ai componenti o all'origine di questi ultimi. Miglior vantaggio che ne deriva dal suo utilizzo è sicuramente la possibilità di visualizzare e di testare in maniera digitale i nuovi prodotti all'interno della casa prima di effettuare il vero e proprio acquisto.

Un esempio è l'app di design *Morpholio Board* che ha sviluppato una piattaforma AR che consente a designers e ad acquirenti di condividere nuovi design o modellizzare quelli già esistenti di interni per la casa.

Intelligenza artificiale

La AI o più comunemente detta Intelligenza Artificiale ha ottenuto un'enorme penetrazione nel mercato negli ultimi anni, basti pensare ad Alexa di Amazon, l'assistente di Google e Siri di Apple. Questo incremento è dovuto da due principali fattori: il primo è che la maggior parte dei nuovi smartphone possiede di default qualche assistente, il secondo è l'aumento dell'adozione di altoparlanti domestici intelligenti. Dispositivi come Google Home, Amazon Echo ed Apple HomePod sono oramai in moltissime case dei possibili clienti del lusso e sono anche molto utilizzati. Uno studio di Verto Analytics ha dichiarato che il 98,6% dei consumatori USA con accesso ad un assistente AI sul proprio smartphone lo utilizza in media una decina di volte al mese. Tendenza, tuttavia, in crescita col passare del tempo. Va sottolineato il fatto che gli autoparlanti intelligenti vengono utilizzati dai proprietari, uno su sei in USA, quasi nove volte di più rispetto ai propri smartphone; cioè una media di 2,88 volte al giorno per gli Smart Home Speaker contro lo 0,33 al giorno AI presente sugli smartphone⁵⁵.

I marchi di lusso, che verranno classificati come fonti affidabili e sicuri di informazioni tramite i consigli basati sull'intelligenza artificiale, si ritroveranno con un maggiore coinvolgimento da parte del cliente, fidelizzandolo maggiormente.

Aziende di notevole dimensione, come Gillette e Nestlè, stanno già sperimentando iniziative che consentono ai consumatori iscritti di sfruttare il proprio assistente personale di AI per gli

⁵⁵ "42 Percent of US Smartphone Owners Use AI Personal Assistant Monthly", Voicebot, 28 luglio 2017, <https://voicebot.ai/2017/07/28/42-percent-us-smartphone-owners-use-ai-personal-assistant-monthly/>.

acquisti di ricariche. Eliminando così ai propri clienti il problema di ricordarsi di acquistare questi prodotti regolarmente.

I dati prevedono già che nel 2025, un 5% delle vendite online negli USA sarà in maniera automatica o sottoforma di abbonamento. Causando perciò un aumento dei prodotti che si auto-riforniscono a discapito dei prodotti meno convenzionali.

Le preferenze tradizionali per semplicità e facilità supereranno concretamente la voglia di sperimentare prodotti mai provati. Oltre a ciò l' AI può aumentare l'affidamento riposto nella tecnologia con i suoi suggerimenti e consigli rispetto alle esperienze personali: cambiando in maniera significativa il metodo di comunicazione da parte dei marchi di lusso rispetto alla loro clientela benestante.

Commercio vocale

In contemporanea con la penetrazione dell' AI nelle case dei consumatori, importante per il commercio elettronico è lo sfruttamento dei comandi vocali i quali consentono ai consumatori di prendere decisioni di acquisto immediate.

Ciò significa che sarà la voce del cliente ad essere la nuova interfaccia utente.

"Più efficienti e spesso più convenienti della digitazione, le interfacce vocali stanno crescendo rapidamente e stanno creando un nuovo paradigma per l'iterazione uomo-computer"

prevede Mary Meeker di KPCB(Società capitali di rischio specializzata in investimenti tecnologici)

L'utilizzo del vocale offre ai clienti una miglior esperienza di acquisto, senza attriti e con un unico flusso di conversazione a differenza dei molteplici click che necessitano ad oggi i siti e-

commerce. I clienti, con questa tecnologia, non hanno più necessità, per acquistare, di navigare sul Web o andare fisicamente nei negozi, e più questo software migliorerà più sarà influente nei comportamenti di acquisto.

I marchi di lusso con questa metodologia riescono così a offrire velocemente i propri servizi ed in contemporanea ad aumentare il legame con i propri clienti. Questa tecnologia è straordinariamente rapida, con numerosi vantaggi, a buon prezzo e con la possibilità di essere scalata in maniera efficace ed efficiente.

STRATEGIE ATTUATE ONLINE DAI BRAND ANALIZZATI

8.1 Gucci

L'azienda fiorentina utilizza principalmente la propria piattaforma gucci.com per la vendita online ed essa sta raggiungendo il peso del 10% rispetto al fatturato totale dell'impresa.

Oltre al proprio sito, i vestiti, gli accessori, le scarpe e gli altri prodotti di Gucci sono anche trovabili sui siti specializzati di terzi, come ad esempio net-a-porte.com, il gemello mrporter.com, yoox.com, mytheresa.com, 24s.com, selfridges.com, farfetch.com, matchesfashion.com. Questi sono i più famosi ed utilizzati dalla clientela. Va aggiunto a questo elenco anche shopbop.com, il quale vende solo ed esclusivamente gli occhiali, da sole e non, della casa italiana.

Gucci, tra i brand analizzati, è anche quello con maggior diffusione online. Questa caratteristica lo rende un brand molto presente in confronto alle altre due case di moda. Ciò comporta sia possibili maggiori vendite, ma anche un'immagine non troppo esclusiva; peculiarità molto ricercata dagli acquirenti di alta gamma.

Tuttavia bisogna osservare che negli ultimi anni le vendite online sono state molto redditizie e hanno avuto notevoli incrementi in percentuale. Basti pensare che nell'ultimo anno, le vendite complessive online sono aumentate del 13,2% rispetto all'anno precedente.

Nell'aprile del 2018, Gucci ed il rivenditore di lusso online Farfetch hanno instaurato una partnership con l'obiettivo di integrare la capacità e la tecnologia del negozio al dettaglio con la tecnologia della moda online, progetto denominato "The store of the Future". Farfetch si impegnava così ad aiutare Gucci a raccogliere i dati dei propri clienti sia online che offline. Farfetch ha perciò presentato la tecnologia da applicare in-store per consentire ai clienti di utilizzare il proprio smartphone come dispositivo di riconoscimento. Esso permette così al personale addetto alla vendita al dettaglio di offrire un servizio migliore, con consigli personalizzati per ogni cliente. Il personale è quindi in grado di accedere alle informazioni, inclusa la cronologia delle compere e la lista dei desideri, dei propri clienti. Questa metodologia è di forte apprezzamento per le nuove generazioni, esse possiedono differenti aspettative, rispetto ai clienti più tradizionali, per quanto concerne l'ecosistema della vendita al dettaglio. Ricercano principalmente un'esperienza personalizzata e perfettamente integrata sia online che offline e questo servizio ne è perfettamente compatibile.

Le vendite attraverso la tecnologia connettiva stanno aumentando significativamente il loro peso, siccome Internet negli ultimi anni è diventato parte imprescindibile nelle abitudini di acquisto. In aggiunta, l'innovazione tecnologica come il commercio vocale e l' IoT (Internet of Things) rimodellizzano la vendita al dettaglio facendola diventare sempre più focalizzata e personalizzata al cliente ⁵⁶.

⁵⁶ "Luxury Emergency? Now You Can Get Gucci Delivered in 90 Minutes", Bloomberg, 12 aprile 2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-12/luxury-emergency-now-you-can-get-gucci-delivered-in-90-minutes>.

8.2 *Louis Vuitton*

Louis Vuitton è l'unica delle tre aziende analizzate che sfrutta per la vendita online dei suoi prodotti solo ed esclusivamente le proprie piattaforme.

Più precisamente essa utilizza il proprio sito ufficiale louisvuitton.com dove al suo interno si possono comprare tutti i prodotti della casa francese.

Notizia delle ultime settimane è l'apertura di un e-commerce dedicato, il louisvuitton.sa, per i clienti dell'Arabia Saudita e del Medio Oriente.

Altro negozio digitale in cui si possono comprare i prodotti creati dall'azienda parigina è 24s.com. Anche se il nome del sito non rievoca nemmeno lontanamente la parentela con il brand, esso è controllato dall'azienda madre di Louis Vuitton cioè LVMH. Lanciato nel 2017 e con l'arrivo degli articoli maschili solo 2 anni più tardi, 24s.com rappresenta l'unico rivenditore online multimarca a vendere prodotti firmati Louis Vuitton, anche se il catalogo prodotti non è tanto profondo.

Il marchio riesce, tramite il commercio elettronico, a raggiungere la percentuale del 15% rispetto al fatturato totale, che si attesta sui 15 miliardi di dollari.

Caso LVMH

La società francese di beni di lusso LVMH nel giugno del 2017 ha lanciato la propria piattaforma e-commerce multimarca, la 24 Sèvres (nome derivato dal suo indirizzo postale parigino, 24 rue de Sèvres). Nel 2019 il nome fu modificato in 24S. In questo e-commerce oltre ai marchi posseduti dal gruppo LVMH, tra cui Louis Vuitton, Christian Dior e Sephora, sono presenti anche prodotti di brands non di proprietà tra cui Gucci e Balenciaga. La multinazionale, anche se ha lanciato questo progetto una decina d'anni dopo i rivenditori di

lusso online multimarca, rimane ottimista sulle sue possibilità di successo. Essa ha una strategia differente rispetto ai propri concorrenti come Yoox, Net-a-Porter e Farfetch.

Si concentra maggiormente sulle finestre "storefront" cercando di guidare visivamente i clienti ed applica speciale attenzione sulla tecnologia del servizio clienti interattivo. Il sito per l'appunto cerca di replicare e quasi reinventare online l'esperienza e le sensazioni dei propri negozi di malta e cemento.

Ian Rogers, chief digital officer di LVMH, ha descritto il sito al Financial Times come :
"l'esperienza di acquisto del futuro".

"La combinazione di comunicazione ed esperienza online e offline non è stata ancora portata sul mercato da nessuno. Internet si è evoluto da un mezzo editore basato sul testo a uno basato su immagini e video. Abbiamo sentito che era giunto il momento di portare la nostra esperienza nel visual merchandising nel mondo del retail offline e trasformarlo online"⁵⁷.

Nonostante ciò l'e-commerce di LVMH presenta alcune caratteristiche in comune con i diretti concorrenti affermati, tra queste ci sono: la consegna internazionale, il chatbot ed un aspetto lucido e fine.

24 Sèvres rappresenta un traguardo di consolidamento da parte del gruppo nel mondo digitale, che primariamente era molto frammentato. Il marchio Louis Vuitton, ad esempio, vendeva online solamente sul proprio sito internet ufficiale, mentre i marchi come Marc Jacobs e Fendi erano anche disponibili su Net-a-Porter.

⁵⁷ "Inside 24 Sèvres: LVMH opens its first multi-brand internet store", The Financial Times, 6 giugno 2017, <https://www.ft.com/content/bff8e03e-4a13-11e7-a3f4-c742b9791d43>.

8.3 *Chanel*

L'altra Maison parigina studiata, cioè Chanel, anche se è stata una delle aziende più diffidenti nell'iniziare ad utilizzare Internet come canale di vendita, con l'apporto di Bruno Pavlovsky è diventata una delle più attive e propense a rivendere le proprie esclusive collezioni sul web.

Essa, come le altre due Maisons, preferisce utilizzare come canale principale di vendita il proprio sito ufficiale chanel.com.

A differenza di Louis Vuitton utilizza anche un sito di terzi, cioè selfridges.com, ed a differenza di Gucci egli utilizza esclusivamente solo quel sito terzo.

Chanel, tuttavia, permette a questo sito di commercializzare unicamente profumi, prodotti di bellezza, orologi ed occhiali, mantenendo il macro segmento dei vestiti acquistabile solamente tramite il proprio sito ufficiale chanel.com. Tutto ciò per avere un maggior controllo sulla qualità dei prodotti e sul servizio offerto al cliente.

Anche in questo caso il fatturato proveniente dal commercio elettronico si attesta sul 15% di quello totale di quasi 12 miliardi di dollari, trainato principalmente dalla vendita di profumi e prodotti di bellezza, che nell'ultimo anno sono cresciuti del 50%.

Chanel solamente due anni fa ha instaurato una collaborazione con FarFetch, piattaforma globale di e-commerce di alta moda, per sviluppare nuove iniziative digitali nel tentativo di rendere i suoi negozi di malta e cemento attraenti alle nuove generazioni più connesse⁵⁸.

⁵⁸ "Chanel and FarFetch sign exclusive innovation partnership", FarFetch, 19 febbraio 2018, <https://aboutfarfetch.com/news/press-releases/chanel-and-farfetch/>.

Il presidente moda di Chanel, Bruno Pavlovsky, ha comunicato a Business of Fashion: "Non stiamo iniziando a vendere Chanel sul mercato FarFetch.", "La nostra posizione sull'e-commerce è la stessa. Vogliamo mettere in contatto i nostri clienti con il nostro prodotto e le nostre boutiques sono il modo migliore per farlo. Siamo molto coerenti nella nostra strategia, ma stiamo usando il know-how di Farfetch per accelerare questo processo"⁵⁹.

⁵⁹ "Chanel Strikes Farfetch Deal to Augment Boutiques", Business of Fashion, 19 febbraio 2018, <https://www.businessoffashion.com/articles/fashion-tech/chanel-strikes-farfetch-deal-to-augment-boutiques>.

8.4 *Comparazione siti ufficiali Brand Analizzati*

| | Louis Vuitton . com | Gucci . Com | Chanel . Com |
|---|--|--|--|
| Global Rank | 2929° | 4754° | 6329° |
| Category Rank: Lifestyle -> fashion and apparel (non solo lusso) | 57° | 100° | 146° |
| Total Visits | 11,88 M | 8,17 M | 6,63 M |
| Avg. Visit Duration | 5' 58" | 3' 35" | 14' 07" |
| Pages per Visit | 7,25 | 5,83 | 5,08 |
| Traffic by Country | USA: 39,28% UK: 6,38% Japan: 5,85% South Korea: 5,28% Canada: 5,23% | USA: 33,96% UK: 8,08% Italy: 5,49% South Korea: 5,26% Australia: 4,80% | USA: 36,85% UK: 6,22% China: 6,11% Japan: 5,25% South Korea: 5,11% |
| Traffic Sources | Direct: 26,48% Referrals: 1,70% Search: 67,58% Social: 2,93% Mail: 0,99% Display: 0,31% | Direct: 26,56% Referrals: 2,73% Search: 65,11% Social: 3,32% Mail: 0,89% Display: 1,40% | Direct: 21,79% Referrals: 5,23% Search: 69,09% Social: 2,31% Mail: 0,64% Display: 0,95% |
| Search | Organic: 75,84% Paid: 24,16% | Organic: 71,40% Paid: 28,60% | Organic: 75,96% Paid: 24,04% |

Tabella 8.1: Comparison of official sites brand analyzed

60

⁶⁰"Analyse website", Similar Web, 2020, <https://www.similarweb.com/>.

Conclusioni

Osservando più da vicino l'integrazione dell'industria della moda di lusso con internet si è potuto dimostrare che il digitale non rappresenta semplicemente un nuovo canale per la vendita online di beni, ma svolge anche il ruolo di mezzo per la comunicazione e per la condivisione di informazioni e di pubblicità che i brand necessitano avere per sopravvivere a quest'era digitale.

Caratteristica comune, di tutti i brand che abbiamo analizzato e non, è per l'appunto la forte e costante attività eseguita per la diffusione della propria storia e DNA attraverso contenuti originali, accattivanti ed eccentrici.

Mezzo preferito dei grandi marchi di moda di lusso per la diffusione e per la vendita rimane il proprio sito ufficiale, con il quale si ha un maggior controllo e si può offrire un miglior servizio, oltre al rappresentare ottimamente l'essenza ed i valori della Casa. Come osservato, i tre brand analizzati, posseggono tutti il proprio sito con un tipico carattere che li contraddistingue dagli altri e che incentiva l'acquisto dei propri beni da parte dei clienti.

Abbiamo anche notato che, oltre a ciò, sia Louis Vuitton che Gucci non usano esclusivamente il proprio sito ufficiale per la commercializzazione della maggior parte dei loro prodotti a differenza di Chanel che utilizza quasi esclusivamente il proprio sito web (collabora con un solo rivenditore terzo per la vendita unicamente dei suoi profumi).

Louis Vuitton utilizza una piattaforma differente, 24 Sèvres, ma sempre di sua proprietà, diversamente da quanto fa Gucci che collabora e rivende i propri beni con l'ausilio di molteplici siti terzi.

Altra caratteristica, che abbiamo osservato, sono gli enormi investimenti fatti dai gruppi delle case di alta moda: la creazione da parte di LVMH di 24 Sèvres, l'acquisizione da parte del gruppo Richemont di YNAP, le collaborazioni creatasi tra FarFetch con Gucci e con Chanel. Tutto con un unico scopo ovvero servire in maniera ottimale i propri clienti ed acquisire nuove fette di mercato.

Nonostante la sempre più massiccia presenza ed gli importanti investimenti nel mondo digitale da parte dei marchi sopraindicati rimane ancora di fondamentale importanza la presenza fisica con le proprie boutiques. Basti pensare alle aziende nate e sviluppatasi sul web che, solo successivamente, sono sbarcate anche nel commercio tradizionale con i propri negozi fisici.

In conclusione i vantaggi dell'essere presenti ed attivi nella vendita su internet sono molteplici, ma esiste ancora un piccolo gap da colmare per rendere l'esperienza impeccabile per i propri clienti. Nonostante le strategie attuate dai brand, analizzati e non, e le nuove tecnologie che vengono scoperte ogni giorno ritengo che le abitudini delle persone sono ancora troppo forti ed intrinseche e ci vorrà tempo per adattarsi alle nuove tendenze.

Cambiare il proprio comportamento nel far diventare l'online il maggior canale di vendita di questo settore avverrà con le nuove generazioni.

La tecnologia progredirà sicuramente, offrendo nuove alternative alle aziende di lusso di alta gamma, per ricreare l'esperienza unica che le contraddistingue anche nel digitale e dare la possibilità a chiunque di godersi il mondo del lusso, anche se pochi potranno veramente permettersi di farne parte.

Bibliografia

Atwal, G. & Williams, A.. Luxury brand marketing - the experience is everything!. *Journal of Brand Management*, vol. 16, No. 5, pp. 338 – 346. 2009.

Kapferer, Jean-Noel & Vincent Bastien. *The Luxury Strategy*. Kogan Page, Second Edition. 2012.

Sharp, Byron. *How Brands Grow Vol. 1*. OUP Australia & New Zealand. 2010.

Romaniuk, Jenni & Byron Sharp. *How Brands Grow Vol. 2*. OUP Australia & New Zealand. 2015.

D'Arienzo, William. *Brand Management Strategies: Luxury and Mass Markets*. Fairchild Books. 2016.

Brun, A. & Castelli, C.. The nature of luxury: A consumer perspective. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 823-847. 2013.

Danbury, A., Parrott, G. & Kanthavanich, P.. Online behavior of luxury fashion brand advocates. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 19(4), 360-383. 2015.

The Economist . Business: The chic learn to click; Selling luxury goods online. *The Economist*, vol. 396, no. 8692, pp. 61. 2010.

Bain & company. *Eight Themes That Are Rewriting the Future of Luxury Goods*. 5 febbraio 2020.

<https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/>.

S&P Global. "S&P Global Luxury Goods Index". ultimo accesso 23 settembre 2020.

<https://www.spglobal.com/spdji/en/indices/equity/sp-global-luxury-index/#overview>.

Deloitte. Global Power of Luxury Goods 2019. 2019.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf.

We are social and hootsuite. Global digital overview 2020. 2020.

<https://wearesocial-net.s3-eu-west-1.amazonaws.com/wp-content/uploads/common/reports/digital-2020/digital-2020-global.pdf>.

Statista. Internet usa worldwide. 2020.

<https://www.statista.com/study/12322/global-internet-usage-statista-dossier/>.

Google, Temasek, Bain & company. E-economy SEA 2019. 2019.

https://www.blog.google/documents/47/SEA_Internet_Economy_Report_2019.pdf.

EMarketer. Global Ecommerce 2019. 27 luglio 2019.

<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>.

Ecommerce Europe. EuropeanEcommerceReport. 2019.

https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European_Ecommerce_report_2019_freeFinal-version.pdf.

Mc Kinsey. The age of digital Darwinism. 2018.

<https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/Luxury%20in%20the%20age%20of%20digital%20Darwinism/The-age-of-digital-Darwinism.pdf>.

LVMH. Record result for LVMH in 2019. 28 gennaio 2020.

<https://r.lvmh-static.com/uploads/2020/01/press-release-lvmh-full-year-results-2019-va.pdf>.

Kering. Kering 2019 Activity Report. 2020.

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/107983be7b930c5d/original/Kering-2019-Activity-report-.pdf>.

Chanel. Chanel limited financial results for the year ended 31 december 2019. 28 giugno 2020.

https://services.chanel.com/i18n/pt_BR/pdf/chanel_limited_financial_results_for_the_year_ended_31_december_2019.pdf.

Dauriz, Linda, Nathalie Remy e Nicola Sandri. "Luxury shopping in the digital age". McKinsey. 1 maggio 2014.

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-shopping-in-the-digital-age>.

L2. Death of Pureplay Retail. 12 gennaio 2016.

<https://simon-malls.cld.bz/DEATH-OF-PUREPLAY-RETAIL>.

Ringraziamenti

A conclusione di questo elaborato, desidero menzionare tutte le persone, senza le quali questo lavoro di tesi non esisterebbe nemmeno.

Ringrazio il mio relatore Giuseppe Scellato, che in questi ultimi mesi di lavoro, ha saputo guidarmi, con suggerimenti pratici, nelle ricerche e nella stesura dell'elaborato.

Ringrazio di cuore i miei genitori ed i miei familiari. Grazie per avermi sempre sostenuto e per avermi permesso di portare a termine gli studi universitari.

Un ringraziamento particolare va ai miei compagni ed ai miei amici che hanno supportato e sopportato in questo lungo percorso.

Infine, vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stesso, che possa essere l'inizio di una lunga e brillante carriera professionale.