

# POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

## LA MODA DIVENTA DIGITALE:

*business model e strategie di aziende  
leader nel settore*

**Relatore:**

prof. Giuseppe Scellato

**Candidato:**

Anna Lopreiato

Matricola 257751

Anno Accademico 2020/2021



## ABSTRACT

Diverse testate giornalistiche, nel settembre 2019, riportarono la “manovra anti-internet” intrapresa da un negoziante, il quale, stanco del consumatore tipo - che entrava in negozio per misurare e poi ritirare su internet- aveva deciso di far pagare per i capi misurati, se poi non acquistati.

Vi è una strategia dietro il successo dell'e-commerce? Ad oggi, un negozio privo di strategia digitale, può competere sul mercato?

L'elaborato svolto si pone l'obiettivo di comprendere le motivazioni che portano sempre più persone a prediligere l'acquisto online, preferendolo a quello fisico in negozio.

Verranno analizzate le strategie delle aziende che nascono online, trattando l'argomento dell'e-commerce in generale, prima di arrivare al fulcro di interesse. I casi studiati rappresentano società che hanno sfruttato l'innovazione per crescere, fino a divenirne leader di settore servendo una pluralità di Paesi.

In ultimo, verrà presentato il caso di un'azienda che nonostante sia nata come negozio fisico, ha saputo sfruttare le potenzialità di internet creando una propria piattaforma, fornendo quindi un doppio servizio alla propria clientela.



# Indice

<b>ABSTRACT.....</b>	<b>3</b>
<b>Indice 5</b>	
<b>Indice delle figure.....</b>	<b>8</b>
<b>Indice delle tabelle.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>10</b>
<b>1 E-COMMERCE.....</b>	<b>13</b>
1.1 Storia e definizione .....	13
1.2 e-commerce ed e-business.....	15
1.3 Tipologie di e-commerce.....	17
1.4 Fattori di successo .....	20
1.5 Fattori critici.....	22
1.6 Panoramica dell'e-commerce:.....	23
1.6.1 L'evoluzione In Italia .....	23
1.6.2 In Europa e nel resto del mondo.....	26
<b>2 STARTUP .....</b>	<b>30</b>
2.1 Il mercato delle startup in Italia .....	31
<b>3 YOOX: IL LUSSO DIGITALIZZATO .....</b>	<b>34</b>
3.1 Origine.....	34
3.2 La scalata verso la fusione: la nascita di un nuovo colosso.....	35
3.3 Struttura del gruppo dopo la fusione.....	37
3.4 Economia circolare: sostenibilità e innovazione.....	38
3.4.1 Yooxygen.....	38
3.4.2 8- By Yoox: una nuova scommessa .....	39
3.4.3 Yooxmirror .....	41
3.4.4 Net Sustain.....	43
3.4.5 Infinity 2030 .....	44
3.5 Processo di digitalizzazione.....	45
3.6 Strategia di crescita.....	48
3.7 Analisi Swot .....	50
3.8 Analisi Economica .....	52

3.8.1	Le conseguenze economiche della fusione.....	52
3.8.2	Key Performance Indicator.....	53
3.8.3	Ricavi Di Vendita.....	54
3.8.4	Principali voci di bilancio.....	56
3.8.5	Fattori di rischio.....	57
3.8.6	EBITDA.....	58
3.8.7	Ricavi netti consolidati per area geografica .....	59
<b>4</b>	<b>ASOS.....</b>	<b>62</b>
4.1	<i>Storia.....</i>	62
4.2	<i>Economia circolare: .....</i>	63
4.2.1	Sostenibilità .....	63
4.2.2	Innovazione .....	65
4.3	<i>Strategie.....</i>	67
4.4	<i>Una nuova strategia di marketing .....</i>	69
4.5	<i>Opportunità future di crescita .....</i>	71
4.6	<i>Analisi Swot .....</i>	73
4.7	<i>Analisi Economica .....</i>	75
4.7.1	Key Performance Indicator.....	75
4.7.2	Offerta Internazionale.....	77
4.7.3	Principali voci di bilancio.....	80
<b>5</b>	<b>ZALANDO.....</b>	<b>83</b>
5.1	<i>Storia.....</i>	83
5.2	<i>L'arrivo In Italia.....</i>	84
5.3	<i>Economia Circolare.....</i>	86
5.4	<i>Logistica.....</i>	90
5.5	<i>Strategie.....</i>	93
5.6	<i>Analisi Swot .....</i>	96
5.7	<i>Analisi Economica .....</i>	98
5.7.1	Principali voci di bilancio.....	98
5.7.2	Lo Sviluppo Dell'EBIT .....	100
5.7.3	Offerta Internazionale.....	103
5.7.4	Key Performance Indicator.....	104
<b>6</b>	<b>YOOX, ASOS &amp; ZALANDO: TRE CASI A CONFRONTO.....</b>	<b>108</b>
<b>7</b>	<b>DA OFFLINE A ONLINE: IL CASO ZARA.....</b>	<b>111</b>
7.1	<i>Storia.....</i>	111
7.2	<i>Strategia.....</i>	113

7.3	<i>Analisi Swot</i> .....	115
7.4	<i>L'e-Commerce</i> .....	116
7.5	<i>Social Media Communication</i> .....	119
7.6	<i>Analisi Economica di ZARA in ITALIA</i> .....	120
7.6.1	Indici di redditività .....	121
7.6.2	Indici di liquidità .....	129
	<b>CONCLUSIONE</b> .....	<b>131</b>
	<b>Sitografia</b> .....	<b>136</b>
	<b>Bibliografia</b> .....	<b>138</b>
	<b>Ringraziamenti</b> .....	<b>140</b>

## *Indice delle figure*

<i>Figura 1: Settori di riferimento per gli online store</i>	25
<i>Figura 2: Benefici derivanti dalla fusione tra Yoox e Net-a-Porter</i>	36
<i>Figura 3: Struttura di Ynap, subito dopo la fusione dei due leader</i>	37
<i>Figura 4: Il camerino virtuale di YOOX</i>	42
<i>Figura 5: Analisi SWOT di Ynap</i>	50
<i>Figura 6: Capitale sociale di Yoox dal 2010 al 2019</i>	52
<i>Figura 7: Ricavi di vendita di Yoox dal 2010 al 2019</i>	55
<i>Figura 8: EBITDA di Yoox dal 2010 al 2019</i>	59
<i>Figura 9: Ricavi consolidati di Ynap nel mondo, nel triennio dal 2015 al 2017</i>	60
<i>Figura 10: Punti chiave della strategia di ASOS per il 2020</i>	69
<i>Figura 11: Future opportunità di crescita per ASOS</i>	72
<i>Figura 12: Analisi SWOT di Asos</i>	73
<i>Figura 13: Quote di mercato raggiunte da ASOS</i>	77
<i>Figura 14: Aumento in percentuale dei clienti attivi di Asos</i>	78
<i>Figura 15: aumento in percentuale delle vendite nei vari Paesi serviti da Asos</i>	79
<i>Figura 16: Percentuale di visite alla piattaforma</i>	80
<i>Figura 17: Evoluzione di Zalando dal 2008 al 2013</i>	86
<i>Figura 18: Iniziative alla base del progetto DO-MORE</i>	88
<i>Figura 19: Analisi SWOT di ZALANDO</i>	96
<i>Figura 20: EBIT di ZALANDO dal 2014 al 2018</i>	101
<i>Figura 21: Costi sostenuti da ZALANDO per spedizioni, logistica e pubblicità</i>	101
<i>Figura 22: Diversificazione dei ricavi di Zalando nel mondo, dal 2013 al 2015</i>	103
<i>Figura 23: Trend dei clienti attivi di Zalando dal I trimestre 2014 al II trimestre 2020</i>	106
<i>Figura 24: Analisi SWOT di ZARA</i>	115
<i>Figura 25: Trend delle quote di mercato raggiunte da Zara dal 2011 al 2018</i>	118
<i>Figura 26: Seguito di ZARA sui social, dal 2013 al 2019</i>	120
<i>Figura 27: Evoluzione della redditività delle vendite (ROS) di ZARA</i>	122
<i>Figura 28: Valore della produzione di ZARA</i>	122
<i>Figura 29: Costi della produzione di ZARA</i>	123
<i>Figura 30: Risultato operativo di ZARA</i>	123
<i>Figura 31: Ricavi vendite di ZARA</i>	123
<i>Figura 32: Trend dei principali indicatori di ZARA</i>	124
<i>Figura 33: Totale attività di ZARA</i>	125
<i>Figura 34: Redditività del totale attivo (ROA) di ZARA</i>	126
<i>Figura 35: Redditività del capitale proprio di ZARA</i>	127
<i>Figura 36: Utili netti di ZARA, dal 2009 al 2018</i>	127
<i>Figura 37: Patrimonio netto di ZARA, dal 2009 al 2018</i>	128
<i>Figura 38: ROI di ZARA, dal 2009 al 2018</i>	129
<i>Figura 39: Indice di liquidità di ZARA, dal 2009 al 2019</i>	130

## *Indice delle tabelle*

<i>Tabella 1: I Key Performance Indicators di YNAP</i>	<i>53</i>
<i>Tabella 2: Principali voci di bilancio di Ynap dal 2016 al 2019</i>	<i>56</i>
<i>Tabella 3: Key Performance Indicators analizzati da Asos</i>	<i>75</i>
<i>Tabella 4: Principali voci di bilancio di Asos</i>	<i>81</i>
<i>Tabella 5: Principali voci di bilancio di ZALANDO</i>	<i>98</i>
<i>Tabella 6: Indicatori di performance di ZALANDO, dal 2016 al 2019</i>	<i>102</i>
<i>Tabella 7: Diversificazione dei ricavi di Zalando nel mondo, dal 2016 al 2019</i>	<i>104</i>
<i>Tabella 8: Key Performance Indicators di ZALANDO</i>	<i>105</i>
<i>Tabella 9: confronto delle performance raggiunte da Yoox, Asos e Zalando</i>	<i>109</i>

# INTRODUZIONE

Il mondo digitale ha assunto un ruolo fondamentale nella quotidianità di ognuno di noi, tanto da diventare parte integrante di ogni attività, dall'ordinare del cibo all'acquisto di abbigliamento.

L'obiettivo del presente elaborato è quello di analizzare il cambiamento subito dai principali modelli di successo degli *online retailer* e comprendere come il fenomeno dell'e-commerce abbia interagito con il settore della moda.

L'analisi muove da un'osservazione di un contesto ampio quanto interessante, che ruota intorno al fenomeno dell'e-commerce e dell'*online business models*, al fine di meglio comprendere le tematiche trattate nei capitoli successivi, così da poterne cogliere gli aspetti strategici, manageriali ed economici.

Con l'evoluzione della società e la nascita di una nuova metodologia di vendita, si è trasformato il modo di fare impresa: non più la mera vendita di beni o servizi, ma occasioni che regalino al cliente esperienze di rilievo.

L'obiettivo non è semplicemente vendere un prodotto, ma piuttosto creare una relazione che fidelizzi la clientela.

Nell'analisi dei casi si è cercato di individuare la **strategia** adottata durante lo sviluppo di queste nuove società, i punti di forza, i fattori critici e le minacce derivanti dal mercato e dai competitor, l'evoluzione davanti ad una clientela pretenziosa e sempre più responsabile, l'analisi economica e dei nuovi *KPI* individuati dalle aziende.

Nel **primo capitolo** sono stati individuati i punti chiave della storia di Internet, partendo da ARPANET fino ai giorni nostri ed all'affermazione dell'e-commerce, rivolgendo particolare attenzione agli sviluppi susseguitesesi nel tempo fino all'entrata in scena dei primi imprenditori digitali, con i quali si è capito che il web poteva essere utilizzato come strumento per vendere beni e servizi.

Questo nuovo modo di fare commercio ha dato vita alla c.d. New Economy, vera e propria spartiacque tra il vecchio e il moderno, che ha distrutto le barriere nazionali e concretizzato a tutti gli effetti il concetto di globalizzazione, tanto discusso nel nuovo millennio.

Sono state esplicitate le distinzioni di e-commerce in base alla natura delle relazioni tra le parti coinvolte, i fattori che possono spingere un'azienda ad attivare una strategia di vendita online e quelli, invece, che potrebbero frenarla.

In ultimo, sono state trattate le modalità con cui l'e-commerce si è sviluppato in Italia e nel mondo, sottolineando i principali trend di crescita nei più svariati settori.

Il **secondo capitolo** elenca e descrive i requisiti fondamentali per la costituzione e definizione di una start-up, concentrando l'attenzione sui concetti di innovazione e competenze digitali, intorno ai quali nascono e si sviluppano le nuove aziende di successo del mondo online. Tale analisi si è dimostrata necessaria al fine di introdurre i casi analizzati successivamente.

Il **terzo capitolo** analizza il caso Yoox: al suo fondatore, F. Marchetti va il merito di aver combattuto la generale diffidenza che i brand della moda di lusso avevano nei confronti del digitale, ritenendolo un mondo inappropriato per trasmettere i propri valori, quali esclusività e cortesia.

Si è cercato di individuare le cause ed i meriti che hanno permesso ad una startup di diventare l'unico unicorno italiano, ponendo attenzione sugli aspetti organizzativi sulla continua implementazione del processo digitalizzato e sulle scelte strategiche che hanno portato alla quotazione a Piazza Affari, alla fusione con Net-a-Porter, e successivamente al *delisting*.

Il **quarto capitolo** si focalizza su Asos, start-up nata a Londra dalla volontà di Nick Robertson di fornire alla sua clientela capi di abbigliamento molto simili a quelli andati in onda sul piccolo schermo.

È questo il caso di un modello di e-commerce *Business to Consumer* che non spicca per originalità ma che è riuscito negli anni a capire e adattarsi all'orientamento di mercato, si è specializzato su una gamma ristretta di clientela, i teenagers, offrendo loro servizi personalizzati.

Il **quinto capitolo** affronta il caso Zalando, società che nasce dall'idea umile di **Robert Gentz** e **David Schneider**, di vendere calzature in rete. I fondatori si rendono conto di dover offrire delle garanzie agli acquirenti, così iniziano la loro campagna di marketing persuasivo differenziata per ogni Paese.

Piano piano la gamma di prodotti offerti si amplifica, così come il numero di Paesi serviti e anche i fatturati della società crescono. In questo capitolo si cerca di individuare i valori principali della strategia che hanno portato Zalando a raggiungere nel 2019 ben 31 milioni di clienti attivi.

Il **sesto capitolo** vuole tirare le fila di quanto analizzato in precedenza, comparando le strategie adottate dai casi studiati e le performance raggiunte, ponendo attenzione sull'aspetto digitalizzato, sulle esperienze regalate alla clientela, sui servizi che hanno permesso loro di raggiungere e mantenere un vantaggio competitivo. Vengono citati, inoltre, i progetti formativi che mirano all'inclusione e alla sostenibilità portati avanti dalle singole aziende e sviluppati in maniera più approfondita nell'analisi dei singoli casi.

Infine, il **settimo capitolo** analizza l'e-commerce da un punto di vista differente: si cerca di capire l'evoluzione del caso Zara, che ha inserito la piattaforma online nel 2010, ben 35 anni dopo l'apertura del suo primo negozio.

La decisione di evolversi per adattarsi al cambiamento del mercato e non rimanerne esclusa, ha comportato la realizzazione di nuovi schemi e l'implementazione di nuove strategie.

# 1 E-COMMERCE

## 1.1 *Storia e definizione*

Sin dagli albori della storia umana, il commercio è sempre stato indicatore del grado di sviluppo di una civiltà, nonché attività fondamentale per la crescita e la prosperità dei popoli.

Per definizione il commercio è lo scambio di merci con altre merci (baratto) o con denaro; è l'attività economica che mira a trasferire i beni dal produttore al consumatore, sia direttamente che attraverso l'opera di intermediari.<sup>1</sup>

Negli ultimi anni, il commercio ha subito una forte evoluzione, soprattutto a causa dell'avvento di una tecnologia, che tra tutte, ha segnato profondamente la quotidianità dell'uomo: internet.

Internet nasce e si sviluppa intorno alla seconda metà del secolo scorso, su impulso degli Stati Uniti d'America, il cui governo progettò e sviluppò l'idea di una rete informatica che permettesse agli utenti di differenti computer di comunicare tra di loro, senza una diretta partecipazione o controllo umano.

Il primo nome utilizzato fu ARPANET, una rete di computer costituita nel settembre del 1969 negli USA dalla specifica agenzia del Dipartimento Difesa degli Stati Uniti, ARPA.<sup>2</sup>

Tale episodio segnò lo spartiacque tra l'antico e il moderno, tra il nuovo e il vecchio e lo strumento diventò fondamentale per la crescita dell'economia mondiale.

Con la graduale informatizzazione delle persone e la capillare diffusione degli strumenti di connessione, ad oggi il mondo del commercio risulta totalmente sconvolto dall'avvento di internet ed è per tale ragione che nei primi anni 90' prende piede il fenomeno del commercio elettronico, o più comunemente chiamato, e-commerce.

---

1 [HTTPS://WWW.TRECCANI.IT/ENCICLOPEDIA/COMMERCIO\\_%28DIZIONARIO-DI-STORIA%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/commercio_%28DIZIONARIO-DI-STORIA%29/)

2 [HTTPS://IT.WIKIPEDIA.ORG/WIKI/STORIA\\_DI\\_INTERNET](https://it.wikipedia.org/wiki/Storia_di_Internet)

Volendo essere più precisi, la storia dell'e-commerce parte negli anni Sessanta, nell'esatto momento in cui, per la prima volta, due computer eseguirono una vendita online intesa come scambio di informazioni digitali, basata sulla tecnologia dell' *Electronic Data Interchange* (EDI), sistema sostitutivo dell'invio di documenti mediante posta e fax.

Il 1979 fu una data importante: l'inglese Michael Aldrich permise, per la prima volta, la comunicazione sia da azienda ad azienda (B2B) sia da azienda a utente (B2C), attraverso il collegamento, tramite la linea telefonica, di un televisore ad un computer per l'elaborazione delle transazioni: l'evento segna la prima esperienza di "teleshopping" su cui si fonda l'e-commerce per come oggi lo conosciamo.<sup>3</sup>

Per definizione l'espressione **commercio elettronico**, o e-commerce (electronic commerce) intende lo svolgimento di quelle attività commerciali e transazioni che si svolgono per via elettronica, ciò comprendendo:

- scambio o vendita di beni o servizi per via elettronica;
- la distribuzione online di contenuti digitali;
- la realizzazione online di operazioni finanziarie e di borsa.<sup>4</sup>

Il fenomeno dell'e-commerce deve, quindi, la sua nascita e sviluppo all'avvento di internet e del World Wide Web (www), il principale servizio che permette agli utenti di navigare ed usufruire di tutto ciò che la rete mette a disposizione, sia a livello amatoriale che professionale ed è proprio grazie ad esso che molti imprenditori iniziarono a pensare che dal web avrebbero potuto trarne vantaggio economico.

Così facendo, Internet cambia, aumenta il suo valore e la sua portata, proiettandosi verso un utilizzo nuovo, non più legato alla consultazione e confronto di dati, ma

---

<sup>3</sup> [HTTPS://WWW.ITALIAMOBILESRL.IT/BLOG/STORIA-E-COMMERCE-NASCITA-I-PRIMI-PASSI-DI-AMAZON-EBAY-ALIBABA/](https://www.italiamobilesrl.it/blog/storia-e-commerce-nascita-i-primi-passi-di-amazon-ebay-alibaba/)

<sup>4</sup> [HTTP://WWW.DIRITTODELLINFORMATICA.IT/GLOSSARIO/DIRITTO/DEFINIZIONE-COMMERCIO-ELETRONICO.HTML](http://www.dirittodeellinformatica.it/glossario/diritto/definizione-commercio-elettronico.html)

assume un valore economico, che consente a ciascun utente del web di vendere o acquistare da qualsiasi parte del mondo:<sup>5</sup> è così che il mercato è diventato ancor più senza limiti, senza frontiere.

Si può dire che gli inizi del 2000 quindi, siano caratterizzati da due tendenze parallele, confluenti nella medesima direzione: globalizzazione da un lato - ormai, infatti, chi risiede fisicamente a New York può acquistare un bene o un servizio locato a Milano - e digitalizzazione dall'altro, fenomeni che danno vita a ciò che a tutti gli effetti viene considerata "*New Economy*"<sup>6</sup>

Stando a quanto fin qui definito, l'e-commerce, quindi, non deve essere considerato solo una nuova modalità di vendita, quanto un vero e proprio modo di fare mercato, che in maniera abissale sta cambiando le basi dell'economia tradizionale, soprattutto in quei settori, come la tecnologia, che per natura si prestano a questa nuova metodologia di vendita.

## ***1.2 e-commerce ed e-business***

Il termine e-commerce dà luogo a molteplici tipi di interpretazione, che possono, per comodità, essere suddivise nell'intervallo definito da due tipologie:

- **Restrittiva:** in tale interpretazione, vengono prese in esame tutte le attività che svolgono le componenti di un processo di vendita elettronica;

---

5 A. Foglio, E-Commerce nel Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet. FrancoAngeli, Milano 2010

6 C. Felice, N. Mattosio. New economy, dall'homo faber all'homo sapiens. FrancoAngeli, Milano, 2005

- **Estensiva:** vengono comprese tutte le attività commerciali che adoperano l'elettronico per la vendita o lo scambio di qualsiasi tipo di informazione o attività.

Spesso, nella quotidianità, il termine e-commerce viene confuso con quello apparentemente simile di e-business, concetti che in realtà presentano alcune differenze.

Il termine e-business venne coniato da IBM, che nell'ultimo decennio del XX secolo introdusse una campagna telematica volta alla sensibilizzazione sui problemi legati alla gestione d'impresa.

Nonostante si cerchi di essere uniformi sulla sua definizione, ad oggi ne esistono molteplici: alcuni sostengono che l'e-business sia l'ambito disciplinare che identifica l'insieme di attività grazie alle quali le aziende organizzano e realizzano i propri affari (business) e le proprie relazioni d'impresa utilizzando le reti telematiche; altri, invece, che sia l'applicazione delle tecnologie informatiche ai processi di produzione, pianificazione e gestione dell'azienda.<sup>7</sup>

Molto probabilmente, in maniera più superficiale, la differenza tra e-commerce ed e-business sta proprio nei due termini che, staccati dalla particella "e" definiscono i due concetti di commercio e impresa.

Volendo essere più rigorosi, si potrebbe così precisare: per *electronic business* si intende ogni attività tradizionale svolta per via telematica (banking, trading) di cui l'*electronic commerce* è solo un sottoinsieme, perlopiù circoscritto alla vendita di beni e servizi.

A ben vedere, l'e-business rappresenta senza ombra di dubbio il risultato netto delle incredibili possibilità ed opportunità che la rete offre, offuscando e sovrastando le tecnologie tradizionali: si utilizza, infatti, internet, ad oggi, per

---

<sup>7</sup> [HTTPS://WWW.TRECCANI.IT/ENCICLOPEDIA/E-BUSINESS/](https://www.treccani.it/enciclopedia/e-business/)

mettere in continuo contatto clienti, fornitori, venditori con una semplicità disarmante.<sup>8</sup>

Tale dato è confermato dal sempre più crescente numero di aziende che hanno iniziato ad effettuare acquisti e vendite utilizzando la rete, fanno cioè business su internet, accrescendo il numero di clienti con i quali hanno modo di mettersi in contatto, espandendo, di conseguenza, la propria portata commerciale.<sup>9</sup>

### ***1.3 Tipologie di e-commerce***

Considerati gli aspetti generali, pare opportuno entrare più nello specifico, classificando i tipi di e-commerce sulla base del fatto che chi compra e chi vende sia un'azienda, un privato o un ente pubblico.<sup>10</sup>

La distinzione più importante si basa sulla **natura delle relazioni** ovvero tra i rapporti di vendita esistenti tra le varie parti coinvolte e prevede i seguenti modelli:

- **Business to business**, meglio conosciuto come modello **B2B**. Tale modello di business regola i rapporti tra due aziende o professionisti, operanti in un medesimo ambito commerciale, che si scambiano beni e/o servizi tra di loro. Nel caso di specie, l'azienda o il professionista, può svolgere attività di acquisto, gestione di fornitori o del magazzino, gestione di pagamenti o attività di supporto.<sup>11</sup>
- **Business to Consumer (B2C)**: è il modello di e-commerce per eccellenza, configurato dalla vendita che avviene con i meccanismi più tradizionali. In tale

---

8 A. Manzoor, E-commerce: an introduction

9 The Shorter Oxford English Dictionary, (1983). Vol. I, p. 376

10 D. Vietri, G. Cappellotto, E-commerce. Progettare e realizzare un negozio on-line di successo. Hoepli, Milano. 2011

11 R. Ghislandi, Il manuale dell'E-commerce. Apogeo, Milano. 2012

categoria rientrano tutte le vendite di beni e/o di servizi da parte di un'azienda o un professionista direttamente al consumatore, per mezzo della rete. Il modello di business che più si avvicina alla descrizione e rende meglio il concetto è Amazon, considerato il *marketplace* per eccellenza.

- **Consumer to Consumer (C2C):** è un modello di e-commerce recente, diventato molto popolare in quanto permette ai consumatori privati di interagire tra loro per la vendita di beni o di servizi. In particolar modo, fondamentale rimane l'autodeterminazione delle due parti private nel voler decidere ed imporre il prezzo di vendita, fermo restando l'intera gestione dell'ambiente di scambio da parte del sito. Tale metodologia viene comunemente chiamata "Social Commerce" e tra i più famosi *marketplace* vi è sicuramente eBay, nato, per l'appunto, al fine di creare una piattaforma all'interno della quale favorire lo scambio e la vendita di beni tra privati in maniera conveniente e vantaggiosa.
- **Consumer to business (C2B):** questo tipo di commercio elettronico si configura quando è l'azienda ad acquistare un bene o un servizio dal consumatore privato. Un esempio lampante è quello in cui un negozio online compra, al fine di rivenderlo, un telefono di proprietà di un privato. In tal caso l'azienda lucrerà sulla vendita, ottenuta a prezzi più contenuti, del dispositivo mobile del cliente. Altra dimostrazione stringente è quella in cui un utente recensisce gratuitamente e su base volontaria un prodotto o servizio messo a disposizione e venduto da un'azienda; in tal modo l'utente, inconsapevolmente, aggiunge un *quid* al valore dell'azienda pubblicizzando, attraverso l'esperienza diretta, il prodotto venduto dall'azienda.

Solo per dovere di cronaca, è corretto riportare altre tipologie di e-commerce, meno diffuse, ma comunque esistenti:

- **Consumer to Government (C2G),** è una metodologia di commercio elettronico abbastanza anonima, quanto meno per il momento e si configura nel

momento in cui un utente privato fornisce un servizio o vende un bene al governo.

- **Government to Business (G2B):** tale metodologia di servizio è messa a disposizione dai Governi nazionali più che altro per uno scambio costante di informazioni e di servizi tra le agenzie governative e le varie aziende; hanno come oggetto, spesse volte, informazioni, linee guida, leggi e regolamenti per i vari settori industriali, format per tasse e pagamenti di varia natura e genere.
- **Government to Consumer (G2C):** come per la tipologia descritta precedentemente, in tal caso, i governi nazionali, attraverso le proprie agenzie di servizio, mettono a disposizione dei cittadini tutta una serie di servizi e documentazioni, implementando la burocrazia telematica.
- **Government to Government (G2G):** simile alla precedente, lo scambio, questa volta, avviene tra vari organi governativi o internazionali.

Un'altra metodologia di differenziazione tra i vari tipi di e-commerce è quella che distingue a seconda del **tipo di digitalizzazione**, molto più sottile rispetto alla precedente, ma che si caratterizza per una vera e propria differenza sul tipo di bene venduto.

- A. E-commerce tradizionale:** I prodotti o servizi sono **fisici**, basti pensare ad Amazon o ad un qualsiasi negozio online dedito alla vendita di prodotti. In tal caso elettronico è solo il processo di vendita, ma la consegna avviene fisicamente.
- B. E-commerce puro:** in tal caso i prodotti o servizi offerti sono sempre e solo **digitali**. È l'esempio della vendita di un software da parte di aziende come Microsoft o i libri scaricabili in formato pdf su Kindle.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> A. Manzoor, E-commerce: an introduction.

## 1.4 *Fattori di successo*

La rivoluzione del mondo del commercio è ormai in atto, milioni di persone sempre più tecnologizzate dalla modernità degli strumenti operativi a disposizione, prediligono di gran lunga l'acquisto online anziché quello fisico.

Gli ultimi anni sono stati caratterizzati da una rivoluzione culturale con un conseguente salto all'indietro del commercio tradizionale a favore di quella spontanea analisi, da parte del consumatore medio, del mondo on-line, attraverso una sempre più crescente fiducia riposta in internet; l'esito di tutto questo è un cambio di paradigma dei tre più importanti **stakeholders**, aziende, consumatori e società.

Ma quali sono gli effettivi e concreti vantaggi?

Dal punto di vista delle aziende:

- **Mercato senza frontiere:** la differenza è sotto gli occhi di tutti, quello che fino a qualche anno fa sembrava essere un'idea astratta, oggi si è concretizzata in un mercato internazionale, non più soggiogato dai limiti spaziali imposti da una specifica area geografica, ma aperto agli utenti del globo intero: il mercato dell'e-commerce trasforma le aziende in potenziali multinazionali.
- **Personalizzazione degli acquisti:** Attraverso un tracciamento delle abitudini della clientela, i siti di e-commerce possono personalizzare gli acquisti degli utenti a seconda dei gusti e delle abitudini espresse negli acquisti o visualizzazioni precedenti.
- **Costi inferiori:** Il risparmio sui costi di gestione e di produzione è indubbio. Innanzitutto, sono inferiori le spese di creazione, elaborazione, distribuzione ed recupero di dati ed informazioni; minori sono anche i costi di magazzino, che

viene impiegato solamente per quegli ordini che vengono effettivamente consegnati al cliente, così come contenuti sono i costi per la gestione del punto vendita, un sito internet a tutti gli effetti.

- **24/7:** a differenza dei negozi fisici - che tra le altre cose hanno bisogno di personale a disposizione - i siti e-commerce sono accessibili 24 ore al giorno, in ogni giorno dell'anno; di conseguenza ciascun cliente, da qualsiasi parte del mondo ed in qualsiasi periodo dell'anno può accedervi ed effettuare compere, cosa che, a ragion del vero, rappresenta un vantaggio anche per il consumatore stesso.
- **Value net:** è un concetto che si sviluppa con la nascita dell'e-commerce e consiste per l'appunto in una strategia, adattata dall'azienda, incentrata sul vero valore del mondo digitale, realizzando la massima soddisfazione e per cliente e per impresa.

Dal punto di vista dei clienti:

- **Accesso illimitato:** il negozio online è sempre visibile e le operazioni possono essere portate a termine in ogni momento e da ogni dove.
- **Facilità di comparazione e tracciamento:** Fondamentale risulta essere, per gli acquisti da remoto attraverso internet, innanzitutto la visibilità del prezzo di ogni singolo prodotto o servizio, che permette, con molta più facilità e disinvoltura, di comparare i prezzi dei vari articoli e scegliere quello più congeniale con le proprie preferenze. Altrettanto soddisfacente risulta essere l'esperienza di tracciabilità degli ordini, fattore che crea fiducia nei confronti dell'azienda. Tutti questi processi, inoltre, favoriscono la fidelizzazione del consumatore all'azienda.
- **Customer Relationship Manager (CRM):** Tale principio è strettamente legato a quello del Value Net descritto per quanto attiene ai vantaggi lato azienda. Il

sistema CRM aiuta le aziende a raccogliere e analizzare dati sui gusti del cliente, le sue preferenze e attitudini al consumo in modo da targettizzare anche l'assistenza post-vendita.

È indubbio, quindi, che il potere contrattuale del cliente sia esponenzialmente cresciuto, non essendo più vincolato dai limiti espositivi e quantitativi di scelta di prodotti in possesso del venditore fisico, né tantomeno, è più soggiogato dal vincolo economico, in quanto la varietà di esercenti on-line, permette, ormai, al consumatore medio, di risparmiare, scegliendo da una serie di venditori on-line, sparsi in tutto il mondo.

Tutta questa digitalizzazione, di conseguenza, ha posto le basi per un servizio al cittadino più efficiente e più rapido, tant'è che, tra i vari risvolti positivi, la nascita dell'e-commerce ha creato anche dei vantaggi per la società, tra cui senza dubbio:

- **Flessibilità:** l'efficienza della Pubblica Amministratore risulta essere migliorata grazie all'avvento della tecnologia e della modalità e-commerce.

### ***1.5 Fattori critici***

Passati in rassegna i valori dell'e-commerce, è opportuno considerare anche l'altra faccia della medaglia, ovvero analizzare, anche se brevemente, i risvolti negativi che, a livello aziendale, tale metodologia di impresa può causare.

Prendendo in considerazione il punto di vista aziendale, infatti, pare subito emergere un dato allarmante, ovvero l'assenza del c.d. "*know-how*" necessario per competere con i maggiori players di mercato, presenti sul web già da molto tempo ormai e che, di sicuro, hanno già affermato la propria posizione di rilievo.

La convinzione generale, infatti, delle aziende, è che per immettersi nel mercato e-commerce siano necessari ingenti investimenti in materia e, soprattutto, nel know-how, cosa in parte vera, ma non totalmente, in quanto, come già visto in precedenza, i costi sarebbero inferiori rispetto ad un negozio fisico; tuttavia, queste convinzioni frenano moltissimo.

Probabilmente, altro fattore determinante, è relativo alla elevata percentuale di commissioni corrisposte - che si aggirano intorno al 25% - soprattutto agli inizi, che scoraggia ad investire in tale metodologia di vendita.

## ***1.6 Panoramica dell'e-commerce:***

### ***1.6.1 L'evoluzione In Italia***

Passando ad un approccio puramente analitico, pare opportuno innanzitutto interrogare i numeri che tale fenomeno ha generato, soprattutto quelli relativi al totale del mercato delle vendite al dettaglio: in Italia le aziende operanti nel settore e-commerce sono quasi il 12%, per un totale di circa 23 mila (rilevazione di marzo 2020) unità, di cui, tra queste, il 79% opera nell'ambito della vendita al consumo.

Le regioni che forniscono in numero maggiore dimora alle quasi 23 mila unità sono così suddivise:

- Lombardia —> 4.406;
- Campania —> 3.084;
- Lazio —> 2.762;

- Emilia-Romagna —> 1.694;
- Veneto —> 1.620.

L'anno 2019 (quindi pre-covid 19) è stato segnato per un aumento, nel Registro Imprese, del 20% sull'anno precedente, per un totale di 6.968 imprese registrate con codice ATECO 47.91.1, relativo al commercio elettronico.

È manifesta ed innegabile la crescita esponenziale di tale metodologia di commercio, che risente, però, di un chiaro segnale discordante nel conteggio delle stesse attività; in particolare bisognerebbe tener conto della percentuale di quelle attività che hanno vita breve o che vengono censite a Registro in maniera differente, perché magari sono nate come negozio fisico e si sono poi sviluppate online.

Un altro dato importante, tutto italiano, ci viene fornito da Audiweb, che nel 2019 ha acclarato come il 70% della popolazione italiana - pari a 41,5 milioni circa - siano possessori di un dispositivo che permette la connessione ad Internet e come, ormai, secondo una stima, la spesa online annua si aggiri intorno ai 668 euro pro capite<sup>13</sup>.

Un dato allarmante risulta essere, per converso, quello relativo alla chiusura, negli ultimi dieci anni, di circa 63 mila negozi fisici, evento letteralmente metaforico dell'andamento del mondo offline a favore di quello digitale, non solo nel settore di riferimento, ma in ogni fenomeno della quotidianità.

La percentuale di negozi online presenti su territorio nazionale è un numero che negli ultimi due anni ha subito un'imponente crescita: si stima, infatti, che nel 2019 le nuove imprese operanti nel commercio telematico siano cresciute di ben 6.968 unità, il 20% in più rispetto all'anno precedente, di queste, il 68% ha indicato come attività principale, quella della vendita online.

---

13 [HTTPS://WWW.CASALEGGIO.IT/WP-CONTENT/UPLOADS/2020/05/CA-E-COMMERCE-2020-REPORT-ITA-1](https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-COMMERCE-2020-REPORT-ITA-1)

Ma quali sono i settori di riferimento per i negozi online e che cosa vendono?

- Tempo Libero
- Elettronica
- Casa e Arredamento
- Turismo
- Alimentare
- Salute e bellezza
- Centri Commerciali
- Moda
- Assicurazioni
- Editoria

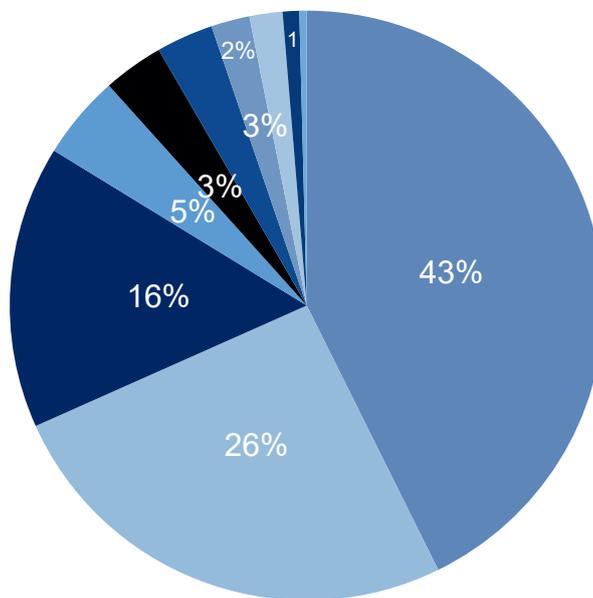


Figura 1: Settori di riferimento per gli online store

14

Come emerge dal grafico sovrastante, la fetta più alta di fatturato è occupata dal tempo libero, che in un mondo sempre più veloce sta diventando elemento chiave e valvola di svago per un sempre più crescente numero di persone e, di conseguenza, rappresenta un numero sempre maggiore di attività economiche. Tale settore vale, nel complesso, 114 miliardi di euro.

Segue il turismo con il 25,6%, settore già maturo per la vendita on-line e che in Italia rappresenta uno dei settori con il più alto tasso di redditività; sul podio, al terzo posto, ritroviamo i centri commerciali

14 [HTTPS://WWW.CASALEGGIO.IT/WP-CONTENT/UPLOADS/2020/05/CA-E-COMMERCE-2020-REPORT-ITA-1](https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-COMMERCE-2020-REPORT-ITA-1)

Parlando di crescita, quasi tutti i fattori analizzati dal grafico hanno subito un'importante crescita negli ultimi anni: nel rapporto con lo scorso anno, infatti, emerge che quasi tutti i settori hanno segnato un aumento significativo di fatturato: il tempo libero, ad esempio, è cresciuto del 21%, il turismo del 7%, i centri commerciali del 25%.

Altro balzo in avanti, cavalcando la cresta dell'onda di un periodo che per il settore elettronico sembra essere l'età dell'oro, è stato fatto da settori quali editoria, casa e arredamento, moda, salute e bellezza, incrementando di gran lunga il proprio fatturato che, però, resta ancora ai margini della classifica, se paragonato a settori come quelli analizzati in precedenza.

### ***1.6.2 In Europa e nel resto del mondo***

Prima di considerare i dati relativi all'e-commerce in Europa, è opportuno passare in rassegna la questione mondiale, soffermandosi, in particolare, alle due macroaree più interessate dal fenomeno e che rappresentano una gran fetta di mercato, ovvero USA e Asia.

Analizzando i numeri e considerando il 2020 - stante, ben inteso, il particolare periodo vissuto nell'era covid - si evince come ad effettuare almeno un acquisto online sia stato il 59% della popolazione mondiale, ovvero ben 4,5 miliardi di persone, con un incremento del circa 23% in più rispetto all'anno precedente, per un valore di circa 2.875 miliardi di dollari.

Nel mese di marzo 2020 è stato stimato che il 74% degli utenti internet ha perfezionato, almeno una volta, un acquisto di prodotti o servizi sul web e, tra questi, il 51% ha effettuato un acquisto da telefono; è bene specificare, inoltre, che

l'epidemia di covid-19 ha incrementato vertiginosamente l'utilizzo di siti e-commerce per gli acquisti quotidiani.

L'aumento dei numeri relativi al fenomeno degli acquisti online è dovuto non solo, ovviamente, al periodo di *lockdown* vissuto, ma anche ad un cambio di paradigma, di mentalità, oltre che ad un cambio repentino di generazione negli acquisti: i giovani prediligono gli acquisti online piuttosto che quelli fatti in un negozio fisico; anzi, il consumatore che si trova all'interno del negozio fisico, si informa e confronta i prezzi del prodotto online, decidendo, alla fine, dove e come comprare.

Tale fenomeno ha creato un effetto collaterale, ovvero i negozi che non interagiscono online, che non si integrano con il nuovo sistema di acquisti, faticano a restare aperti!

A livello globale, coerentemente alle ultime tendenze di mercato e di sviluppo economico, a dirigere la classifica è l'area Asia-Pacifico che vede, secondo le ultime stime, un introito di quasi 2 miliardi di dollari - di cui quasi la metà nella sola Cina - producendo il 65% del fatturato mondiale.

Con riferimento, invece, ai marketplace più produttivi, a comandare la classifica ci sono i colossi **Amazon** e **Alibaba**, con il primo che ha segnato un enorme passo avanti negli ultimi anni, tanto da considerare, ormai, il suo proprietario, **Jeff Bezos**, l'uomo più ricco al mondo.<sup>15</sup>

Negli ultimi anni, sempre più consumatori effettuano acquisti tramite il proprio smartphone, considerato ormai al centro del *lifestyle*: con il telefono, infatti, si acquista la cena, il biglietto aereo, si investe in borsa, si controlla il proprio conto in banca... è proprio per questo che in Paesi come Cina, India e Africa, la maggior parte degli acquisti viene effettuato proprio così.

---

15 [HTTPS://WWW.SECRETKEY.IT/BLOG/E-COMMERCE-2019-DATI-TREND/#](https://www.secretkey.it/blog/e-commerce-2019-dati-trend/#)

L'evoluzione digitale, nata negli USA, sviluppata in Europa, sembra star affrontando un ulteriore passo avanti nei Paesi in via di sviluppo come Cina e India, tanto che i più nuovi social network affermati nell'ultimo decennio, provengono proprio da lì.<sup>16</sup>

Un ultimo aspetto da considerare, ultima riflessione a livello globale, è che con l'aumentare e l'affermarsi del mondo digitale, la differenza esistente tra B2C e B2B si sta affievolendo, in quanto anche l'esperienza delle aziende nel rapportarsi con altre aziende per l'acquisto e la vendita di beni e di servizi sta cambiando: anche le aziende che comprano prodotti o servizi professionali si aspettano un'esperienza di utilizzo concessa ad un consumatore, ovvero immediatezza, velocità e facilità d'uso.

Con riferimento al mercato e-commerce Europeo, il nostro continente spicca in ordine al tasso di rapporto più alto per il numero di persone che hanno accesso alla rete internet, ovvero quasi l'80% e, di questi, almeno quasi il 70% ha effettuato almeno un acquisto online.

Anagraficamente parlando, **Regno Unito, Danimarca e Germania**, o comunque più in generale l'Europa del Nord, ha consumatori più **adulti**, complice anche un sistema sicuramente più efficiente anche nella postalizzazione; fanalino di coda per Romania e Bulgaria, a causa sicuramente della mancata efficienza delle infrastrutture; l'aumento più significativo degli ultimi 10 anni, è relativo alla percentuale di uno specifico target di età - 25/34 anni - passato da un 46% nel 2009 ad un 79% del 2019, seguiti dalla fascia 16/24, passata dal 41% al 73% e dai 35 ai 44 anni dal 41% al 71%.

Secondo il report di **Eurostat 2020** almeno il 91% in Regno Unito, '86% in Danimarca e l'84% ciascuno in Germania, Paesi Bassi e Svezia hanno acquistato beni o servizi su internet; contestualmente si segnala che la crescita maggiore, che

---

16 [HTTPS://DIGITEXPORT.IT/PROMUOVERE-E-VENDERE/TUTTI-I-NUMERI-DELLE-COMMERCE-NEL-MONDO.KL#/](https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/tutti-i-numeri-delle-commerce-nel-mondo.kl#/)

si aggira intorno al 15%, è stata registrata da Paesi quali Lituania, Estonia, Ungheria, Croazia, Polonia e Slovenia.

In relazione alle categorie di beni e servizi acquistati, il podio è composto da articoli sportivi e vestiario con un 65% in percentuale, seguono viaggi 54% e libri (35%): suddividendo in fasce di età gli acquisti emerge che i più attivi per la prima categoria sono gli acquirenti di età compresa tra i 16 e i 24 anni; tra i 25 e 54 anni si acquistano molti più viaggi e vacanze (57%) e tra i 55 e i 74 anni gli acquirenti prediligono libri, riviste e giornali.

Spunto interessante è rappresentato dai metodi di pagamento utilizzati per gli acquisti: la Gran Bretagna utilizza per la maggiore carte di credito e bancomat o Wallet elettronici, la Francia Bank card, mentre la Germania per lo più PayPal; altra cosa interessante è che, sempre in Germania, buona parte delle fatture vengono saldate dopo l'arrivo del prodotto o del bene acquistato online.

Infine, si evince come gli Europei prediligano, per gli acquisti online, i propri Paesi di origine, anche se pare che stia leggermente aumentando la tendenza ad acquistare da paesi transfrontalieri (dal 29% al 35%) o da paesi extra UE dal 17% al 27%.<sup>17</sup>

Un'ultima riflessione pare doverosa, in relazione al trend che il mondo qui in analisi sta sviluppando, ovvero il c.d. **shopping vocale**, già esploso negli USA, che sembra prendere piede anche in Europa: attualmente la maggior parte degli articoli acquistati tramite gli assistenti vocali come Siri, Alexa e Google Assistant sono digitali, come musica o film, ma si pensa questa tendenza possa passare alla fase successiva, permettendo l'acquisto di beni più complessi.<sup>18</sup>

---

17 [HTTPS://EC.EUROPA.EU/EUROSTAT/STATISTICS-EXPLAINED/INDEX.PHP/E-COMMERCE\\_STATISTICS](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics)

18 [HTTPS://DIGITEXPORT.IT/PROMUOVERE-E-VENDERE/LE-COMMERCE-IN-EUROPA-DATI-E-TENDENZE.KL#/  
/](https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/le-commerce-in-europa-dati-e-tendenze.kl#/)

## 2 STARTUP

Negli ultimi anni, come si ha avuto modo di analizzare in precedenza, si è assistito ad un'ondata di digitalizzazione che ha stravolto le regole del mercato ordinario, stabilendo nuove norme e dando vita a fenomeni inimmaginabili fino a qualche decennio fa.

Senza dubbio, il fenomeno delle *startups* è uno tra quelli che negli ultimi due decenni ha attirato di più l'attenzione anche in Italia.

La radice del termine deriva dall'etimologia anglosassone e fa riferimento, segnatamente, a tutte quelle forme di attività imprenditoriale che si sviluppano intorno ad un concetto nuovo; sono società in avvio, che possiedono un'idea e che, molte volte, sono in cerca di finanziatori.

Ciò che caratterizza una *startup* è di sicuro la forte propensione all'innovazione tecnologica e, soprattutto la rapidità con la quale si manifestano intensi piani di sviluppo e crescita; tutto parte da un'idea contestualizzata in un ambito per lo più sconosciuto e, di conseguenza rischioso, per cui, per tale ragione, molto importante è lo sviluppo di un *business plan* adeguato, che miri a risultati fattibili e redditizi, obiettivo non sempre raggiungibile, visto che molte sono le idee che non consolidano la propria posizione nei mercati.

In un mercato volubile, incentrato sul cambiamento, le *startups* costituiscono un buon compromesso tra innovazione e concretezza, tant'è che i settori che risultano più influenzati da questo nuovo fenomeno sono per lo più quelli ad alto contenuto *hi-tech*, più versatili e dinamici, quali elettronica, computer e software.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Dringoli A. e Boccadelli P., Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo, Luiss University Press, marzo 2004, p. 7

## 2.1 *Il mercato delle startup in Italia*

Ma qual è la situazione in Italia? Il nostro Paese paga un sistema educativo carente in relazione alle conoscenze necessarie nel settore e, di conseguenza, risulta molto arretrato rispetto ai paesi esteri; In Italia si contano solamente 22 incubatori di *startups* - ovvero luoghi che forniscono alle giovani imprese info utili da cui partire - tra cui, il più importante è, senza dubbio, *Innovaction Lab*.

Tuttavia, incoraggianti sembrano essere le ultime statistiche, secondo cui il mondo delle *start-ups* sembra dare forti segni di miglioramento e crescita: sono ormai stabilmente più di 10 mila, 10.882 per l'esattezza (fine 2019), pari al 3% di tutte le società di capitali di recente costituzione.<sup>20</sup>

Cercando, brevemente, di tracciare un profilo delle numerose *start-ups* italiane, si possono evidenziare le seguenti particolarità:

- In relazione alla **localizzazione**, la maggiore concentrazione si ha al Nord (52%), seguono Centro (21%) e Sud e Isole (15%); in particolare la città più interessata al fenomeno è Torino - che vanta un efficiente sistema universitario interessato al mondo delle novità aziendali, seguita da Milano e Roma;
- Gli *sturtupper* italiani sono molto interessati alla ricerca di fondi esterni e possibili alleati e/o partner strategici in grado di aiutare finanziariamente l'idea di business soprattutto nei momenti più critici: nel contesto italiano, infatti, emergono numerose difficoltà associate alla limitata capacità di attrazione di investimenti e di nuove imprese rispetto ad altri Paesi esteri.

Quanto detto sopra evidenzia come nel mondo delle *startups* sia fondamentale avere una razionale e lucida programmazione dei processi che compongono la creazione e degli obiettivi che si vogliono raggiungere a lungo termine, per tali motivi fondamentali risultano essere:

---

<sup>20</sup> [HTTPS://WWW.CORRIERECOMUNICAZIONI.IT/DIGITAL-ECONOMY/CRESCONO-LE-STARTUP-PIU-DI-10MILA-IN-ITALIA-MA-I-CONTI-PEGGIORANO/](https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/crescono-le-startup-piu-di-10mila-in-italia-ma-i-conti-peggiorano/)

- A. Un'idea **nuova**: la novità è il fulcro di una *startup*, è il motivo per cui la si crea. Partendo da un bisogno non ancora soddisfatto, si elabora il modo per poterlo fare, apportando soluzioni innovative<sup>21</sup>, che nascono dall'esperienza di vita quotidiana. Non deve essere per forza un qualcosa di mai visto prima, ma può anche essere il combinato disposto di due o più idee fatte una, in modo tale che possa essere semplificato l'esperienza del consumatore finale. Detto ciò, la cosa fondamentale è che l'idea stessa rappresenti un punto di svolta, un qualcosa che con il tempo possa trasformarsi in imprescindibile per il cliente e per l'utilizzatore
- B. Il **progetto**: per far sì che un'idea, seppur meritevole, si trasformi in un'impresa di successo, è necessario che il nucleo sia formato da un progetto solido, sorretto da una base che risponda a determinati criteri ed esigenze. Innanzitutto è opportuno definire il **prodotto** da vendere o il **servizio** da erogare, successivamente la fascia e/o la tipologia di **clientela** destinataria, nonché la politica di vendita della propria **immagine** e di **pubblicità** attraverso la quale farsi conoscere e notare all'interno del mercato e, ultimo ma non ultimo - come già detto sopra - trovare i giusti finanziatori che credano e supportino l'idea, in modo tale che il progetto possa subire e flettersi durante le fasi di *down* che inevitabilmente si verificano.

Inoltre, secondo il ministero dello sviluppo economico, una *start-up*, affinché sia definita tale deve rispettare precisi criteri, quali<sup>22</sup>

- Deve essere un'impresa fondata da non più di 5 anni;
- Deve avere residenza in Italia;
- Deve avere un fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro;

---

<sup>21</sup> Gualandri E. e Venturelli V., Nasce l'impresa, Start up: dal progetto al mercato, Confindustria Modena, dicembre 2011

<sup>22</sup> [HTTPS://WWW.MISE.GOV.IT/INDEX.PHP/IT/IMPRESA/REGISTRO-DELLE-IMPRESE/STARTUP](https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/registro-delle-imprese/startup)

- Non deve essere quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione;
- Non deve distribuire o aver distribuito utili;
- Deve avere come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico;
- Non deve essere risultato di fusione, scissione o cessione di un ramo d'azienda.

## 3 YOOX: IL LUSO DIGITALIZZATO

### 3.1 *Origine*

Gli anni 2000 in Italia sono stati oggetto di molti cambiamenti sociali e di speculazioni finanziarie, circostanze non floride per la nascita di aziende online; eppure, nonostante ciò, in quegli anni, seppur la parola *start-up* era ignota alla maggior parte delle persone, **Federico Marchetti**, giovane consulente finanziario, decide di lasciare il suo lavoro per inseguire il proprio sogno: fondare un'impresa online che avesse ad oggetto moda di alta classe.

In un periodo difficile per il mondo delle imprese, come quello contestualizzato, non fu facile per il giovane Marchetti trovare dei finanziatori che credessero nel suo progetto; fu così che scrutando le pagine gialle trovò il nome di **Elserino Piol** - già finanziatore di imprese del calibro di Tiscali - il quale credette molto nel progetto e lo finanziò con ben 3 miliardi di lire.

Un aneddoto divertente merita di essere senz'altro riportato, considerato il periodo storico in cui la *start-up* ha preso piede, e trae origine da una telefonata ricevuta dallo stesso Marchetti da un giornalista olandese che, essendo venuto a conoscenza della fondazione di *YOOX* gli rivolge testuali parole: “*are you crazying?!*” e ciò in virtù del fatto che in un periodo in cui nessuno credeva negli investimenti nel mondo delle imprese, anno in cui era scoppiata la bolla di Internet che ha fatto fallire decine di aziende, *YOOX* prende vita.

Il nome, apparentemente privo di significato, in realtà deriva da un'idea del fondatore, ovvero quella di fondere insieme intelligenza umana e artificiale: X e Y simboleggiano i cromosomi che compongono il DNA umano, i quali racchiudono e inglobano la doppia O, dove quest'ultima richiama il numero zero che indica l'identità digitale.

### 3.2 *La scalata verso la fusione: la nascita di un nuovo colosso*

In un'intervista condotta dal *New York Times*, Marchetti si autodefinisce il “*Caronte*” che ha traghettato i big brand della moda verso il nuovo mondo digitale, considerato quanto poco avvezzi fossero, i grandi marchi del lusso, ad intraprendere una strategia commerciale all'interno di tale mondo, che consideravano addirittura svilente; di converso, non esiste, ad oggi, brand che non abbia una ben definita strategia commerciale digitale.

Si può dire con certezza, quindi, che Marchetti fu uno dei primi in Italia a cogliere le potenzialità derivanti dalla fusione del mondo della moda di lusso e dell'e-commerce: in poco tempo l'ambiziosa *start-up* divenne un colosso della moda in internet, dimostrando che è possibile vendere la moda di lusso online generando profitto.

Nel 2002, al fine di favorire l'aumento delle vendite oltre i confini nazionali, viene fondata la *YOOX Corporation*, progetto che apre la strada a *YOOX Services*, piattaforma digitale al servizio di stilisti e designer di tutto il mondo, adibita alla promozione e vendita dei propri prodotti, un vero e proprio negozio monomarca; inizia con Marni, seguiranno Valentino e Armani.

Le collaborazioni con YOOX diventano un trampolino di lancio, per le aziende della moda, all'interno del mondo digitale, soprattutto perché grazie ad esse, i brand hanno potuto interfacciarsi con una clientela molto più ampia rispetto agli abituali frequentatori di boutique, categoria già molto ristretta di suo.

Nel 2009 lo *Yoox Group* debutta a Piazza Affari, ma è il 2015 che segna la vera svolta: YOOX si fonde ad un altro colosso nel settore moda del mondo e-commerce, *NET-A-PORTER*; nasce così *YOOX NET-A-PORTER* (YNAP S.p.A.). Marchetti, oltre a detenere il 50% delle quote del nuovo marchio, ne diviene Amministratore Delegato, mentre **Natalie Massenet**, madre del portale Net-a-porter, ne diventa la presidente.

Da questa nuova fusione nasce un colosso da ben 1,3 miliardi di euro di fatturato, che si pone l'obiettivo di reinventare nuovamente il futuro della moda, basandosi sull'unione di caratteristiche tra loro complementari.

Se in una prima fase, Marchetti si ritrovò a dover convincere i brand a fare il salto verso il mondo delle vendite digitali, ad oggi, grazie al successo raggiunto dalla piattaforma, i ruoli si sono ormai invertiti.

Analizzando più nel dettaglio i servizi offerti da *Yoox Services*, si può agevolmente notare che l'azienda offre un supporto completo, in ogni sua sfaccettatura, a partire dalla manutenzione della piattaforma, fino ad arrivare alla cura del **brand identity**, mettendo a disposizione anche la propria esperienza maturata nel mondo digitale e il proprio servizio di **Customer Care, logistica e web marketing**.

Da tutta questa gestione, Yoox ne ricava una quota sulle vendite, assumendosi, di conseguenza, parte del rischio sul fatturato insieme al brand.

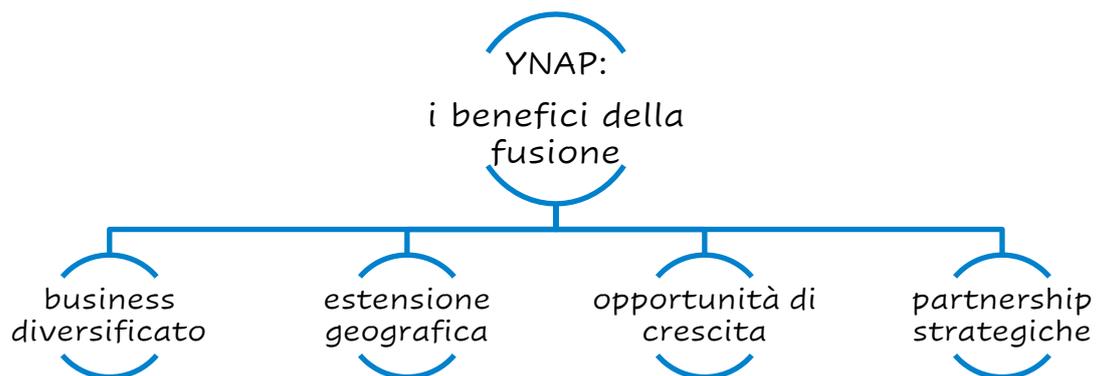


Figura 2: Benefici derivanti dalla fusione tra Yoox e Net-a-Porter

### 3.3 Struttura del gruppo dopo la fusione<sup>23</sup>

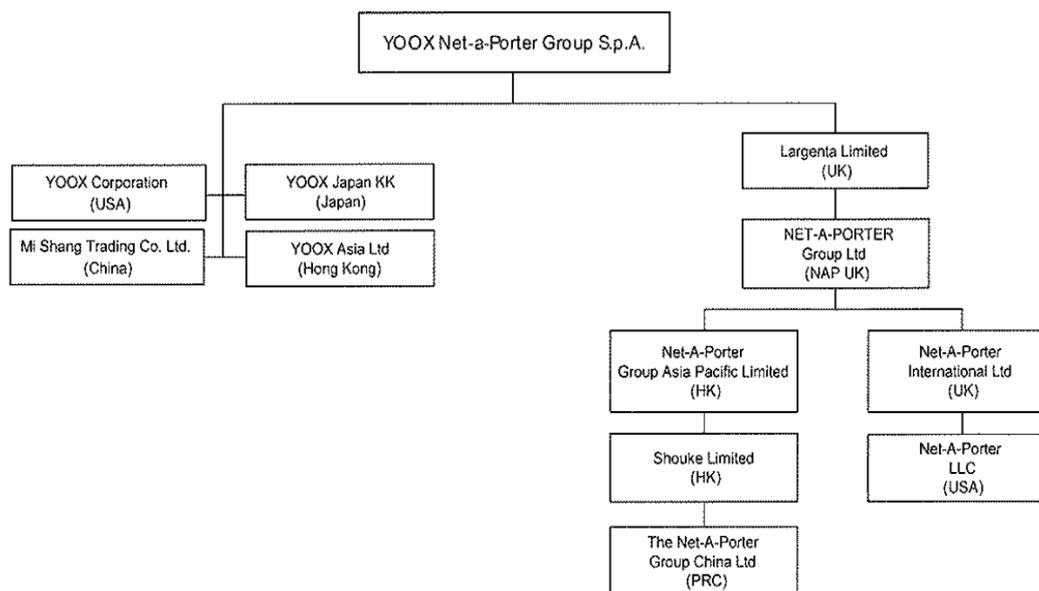


Figura 3: Struttura di Ynap, subito dopo la fusione dei due leader

<sup>23</sup> bilancio consolidato al 31/12/2015

### 3.4 *Economia circolare: sostenibilità e innovazione*

#### 3.4.1 Yooxygen



24

Nel 2009, in occasione della Giornata della Terra, Yoox progetta una nuova versione della sua piattaforma: **YOOXYGEN**, riservata alla vendita di articoli sostenibili.

Si sviluppa così un nuovo progetto, il cui scopo diventa favorire la vendita di capi realizzati con maggiore responsabilità, incentivando i brand ad intraprendere il percorso verso il cambiamento.

Parte, così, la creazione di un ambiente collaborativo dove promuovere i brand pionieri della sostenibilità che operano riducendo l'impatto ambientale, supportando le comunità e tutelando il benessere degli animali, una vera e propria rivoluzione sostenibile che ha come obiettivo una moda accessibile e inclusiva.

Fin da subito si registrano le prime importanti partecipazioni, vengono messe in vendita capsule realizzate con tessuti di scarto e con avanzi di produzione.

Spesso, parte dei proventi viene donata a progetti volti ad insegnare una maggiore sensibilizzazione ambientale: è questo il caso della stilista inglese **Katharine Hamnett** che ha deciso di finanziare il progetto: "Fashion a better future" con parte dei ricavi di una vendita di costumi realizzati con prodotti eco-sostenibili.

---

<sup>24</sup> [HTTPS://WWW.ADVISATO.IT/BLOG/VESTI-RESPONSABILMENTE-PROGETTO-YOOXYGEN/](https://www.advisato.it/blog/vesti-responsabilmente-progetto-yooxygen/)

Nello stesso anno, YOOX lancia l'**ECOBBOX**, con l'obiettivo di rendere anche la stessa consegna dei capi molto più ecologica, già a partire dalla confezione che la contiene, creata con materiali riciclati e a basso impatto ambientale, una soluzione che ad oggi rappresenta la normalità perché usata da quasi tutti i *retailer*, ma che nel 2009 era sicuramente sinonimo di avanguardia e reale attenzione verso la riduzione degli sprechi.

### 3.4.2 8- By Yoox: una nuova scommessa<sup>25</sup>



26

Il 6 novembre 2018, l'azienda è nuovamente pronta a stravolgere entusiasticamente il mondo della moda e del mercato lanciandosi in una nuova sfida: nasce **8-by YOOX**; l'approccio ormai è sempre il medesimo, ovvero una forma di innovazione che vede come protagonisti la tecnologia da un lato e la mente umana dall'altro.

Questa volta l'obiettivo è quello di creare un'intelligenza artificiale che sia in grado di disegnare vestiti, tramite la rielaborazione di dati che provengono sia dai database, quasi ventennali di *YOOX*, sia dal web.

---

<sup>25</sup> [HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/?S=8+BY+YOOX](https://www.ynap.com/it/?s=8+BY+YOOX)

<sup>26</sup> [HTTPS://ALESSIOBICHI.COM/8-BY-YOOX](https://alessiobichi.com/8-by-yoox)

Il tutto è reso possibile dall'utilizzo di un software che è capace di trasformare le immagini in dati e poi in una sorta di progetto (*mode-board*) da trasferire al team dei designer.

Quindi, in una prima fase individua le immagini pubblicate da *influencer* sul web piuttosto che da riviste di alta moda, conduce un'analisi dei capi maggiormente visualizzati e recensiti ed inoltra tali informazioni a dei team di designer che hanno il compito di interpretare i dati e usarli come fonte di ispirazione per definire nuove collezioni che possano soddisfare le esigenze dei clienti.

*8 by yoox* è una collezione formulata da team di disegnatori che ottengono informazioni tramite il sopra citato algoritmo che fonde insieme il digitale e l'umano.

Marchetti sottolinea l'importanza della collaborazione tra l'uomo e i robot, evidenziando come la componente digitale abbia il compito di aiutare l'uomo e non di sostituirlo: è proprio grazie alla tecnologia che il lavoro svolto dai designer ha subito una svolta, considerando che fino a qualche anno prima erano costretti a girare il mondo per trovare la giusta ispirazione da trasformare prima in disegni e poi in abiti.

Grazie a tale invenzione possono, senza fatiche, avere accesso ad una quantità quasi infinita di dati, seduti comodamente nel proprio ufficio.

Tramite questa nuova strategia, *YNAP* ha osservato la preferenza dei propri clienti verso una scelta più etica e consapevole ed ha quindi deciso di eliminare dalle proprie collezioni l'utilizzo di pellicce.

Tra gli obiettivi inseguiti per la collezione *8 by- yoox* vi è sicuramente la creazione di capi duraturi, scelta basata su un approccio alla moda più ecosostenibile.

Uno degli aspetti su cui l'azienda, attraverso il nuovo progetto, ha deciso di puntare maggiormente è senza dubbio il *circular design*, mosso da quattro aspetti fondamentali:

1. ***Design for longevity***: attenzione focalizzata su capi immancabili in qualsiasi armadio. Si tratta di abbigliamento senza tempo che non dipende dai trend stagionali o da mode passeggere.
2. ***Minimize waste***: l'analisi di dati, congiuntamente all'uso di intelligenza artificiale, aiuta il *design* circolare perché permette una maggiore consapevolezza dei materiali usati ed una conseguente riduzione degli sprechi: si prova, così, a sensibilizzare e responsabilizzare il cliente, si cerca di convertire gli eccessi in opportunità per collezioni future (un esempio sono state le magliette con la stampa “*tie dye*” realizzate con maglie bianche rimaste invendute precedentemente).
3. ***Sustainable and recyclable materials***: i designer prediligono l'uso di particolari fibre che possono essere riciclate conservandone qualità e valore.
4. ***Collaborating with our partners***: così da ridurre la filiera produttiva e conseguentemente l'impatto ambientale.

Le collezioni di *8-by-yoox* sono create per essere facilmente riadattabili alle diverse fisicità e alle varie mode del tempo. Si tratta di capi confortevoli realizzati con colorazioni neutre.

### ***3.4.3 Yooxmirror***

Il team di R&S si preoccupa di consolidare l'idea di *YOOX* come piattaforma innovativa, sempre alla ricerca di nuove sfide ma, soprattutto, si pone l'obiettivo di far vivere alla clientela esperienze sempre più entusiasmanti: è per tale ragione

che nel 2018, in risposta alle nuove esigenze dei clienti, nasce *Yoox Mirror*, un camerino digitale all'interno del quale l'*e-shopper*, può misurare in maniera virtuale - e comodamente dal proprio divano di casa - tutti i capi che vuole.

L'idea nasce da un obiettivo di interesse, ovvero quello di ridurre sempre di più l'ormai diffuso fenomeno del reso dovuto ad acquisto virtuale errato, che supera di gran lunga quello dei resi nei negozi fisici.

Gli utenti diventano modelli digitali, l'app permette di utilizzare l'avatar Daisy oppure di personalizzare un modello 3D caricando una propria fotografia, il quale indossa l'outfit scelto secondo il gusto del cliente e, se del caso, condividerlo sul web.

L'idea della condivisione è una strategia che si pone come obiettivo quello di aiutare il cliente nella scelta del vestiario adatto, magari condividendolo con i parenti e amici cercandone riscontro, ma ancor di più è un intento interno, in quanto così facendo l'azienda beneficia di un ritorno di visibilità maggiore.

Ci si interroga su quale potrebbe essere un ulteriore passo avanti per rendere ancora più sconvolgente l'esperienza d'acquisto del cliente: forse sviluppare via web il senso del tatto?!

27

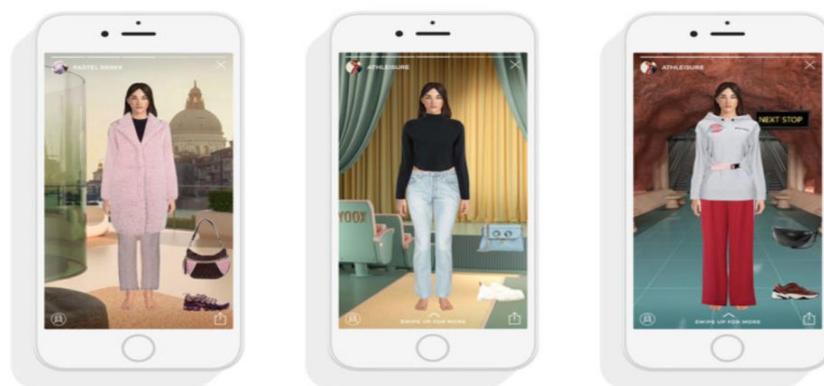


Figura 4: Il camerino virtuale di YOOX

<sup>27</sup> [HTTPS://WWW.YNALP.COM/IT/NEWS/YOOX-PRESENTA\\_YOOXMIRROR/](https://www.ynalp.com/it/news/yoox-presenta_yooxmirror/)

### 3.4.4 Net Sustain<sup>28</sup>

*NET SUSTAIN* è un'idea che nasce nel 2019 e che si fonda su alcuni valori cardine che riguardano la salvaguardia dell'ambiente, degli animali e delle persone lungo tutta la catena di fornitura.

I prodotti che si possono acquistare su *NET SUSTAIN* rispondono a precisi criteri e sono organizzati in modo tale che il consumatore possa scegliere consapevolmente. Alcuni dei valori evidenziati sono:

1. **prodotto localmente**: in questa sezione vengono presentati i capi dei marchi che hanno sviluppato almeno il 50% della loro collezione all'interno della propria comunità;
2. **artigianato e comunità**: riguarda i marchi che investono molto nell'artigianato;
3. **materiali considerati**, ovvero quei brand che realizzano capi partendo da materiali di riciclo o, comunque, tenendo in considerazione il benessere del pianeta;
4. **processi considerati**, ovvero l'uso di tecnologie rispettose verso l'ambiente, le persone e gli animali;
5. **ridurre gli sprechi**;
6. **benessere animali**;
7. **vegano**, i marchi che rientrano in questa categoria si impegnano a non utilizzare prodotti di origine animale o loro derivati.

---

<sup>28</sup> [HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/PAGINE/SOSTENIBILITA/CIRCULAR-CULTURE/CURATING-CONSCIOUS-LUXURY/](https://www.ynap.com/it/pagine/sostenibilita/circular-culture/curating-conscious-luxury/)

### 3.4.5 Infinity 2030<sup>29</sup>

Sempre nell'ottica di un continuo cambiamento e miglioramento, Yoox ha sviluppato *INFINITY*, una nuova strategia decennale, basata su 12 impegni che hanno lo scopo di mutare nuovamente il mondo della moda, rendendolo inclusivo, sostenibile e ciclico.

L'idea alla base di questa strategia è, ancora una volta, quella di portare avanti uno sviluppo sostenibile, un cambiamento concreto, soprattutto grazie all'impegno nel mondo ambientale e sociale.

Al centro di ogni strategia vi è ovviamente l'attenzione verso il cliente e, in questo caso, la voglia di creare e proporre capi che siano duraturi e che contribuiscano alla salvaguardia del pianeta.

Il tutto è possibile grazie a delle competenze tecnologiche, innovative ed editoriali<sup>30</sup>, ormai ben consolidate.

I 12 *commitment* che *YNAP* si è imposta di concludere girano intorno a 4 pilastri:

- **CIRCULAR BUSINESS:** comprende tutte quelle iniziative che aiuteranno il Gruppo a raggiungere l'obiettivo della circolarità. Entro il 2025 si prevede la produzione di prodotti al 100% sostenibili e circolari. Inoltre, include la messa a disposizione per il cliente di tutta una serie di servizi che lo aiutino ed informino riguardo la cura dei capi, in collaborazione con artigiani e piccole realtà locali.

---

<sup>29</sup> [HTTPS://WWW.VOGUE.IT/MODA/ARTICLE/YOOX-NET-A-PORTER-PROMUOVE-MODA-SOSTENIBILE-STRATEGIA-INFINITY-2030](https://www.vogue.it/moda/article/yoox-net-a-porter-promuove-moda-sostenibile-strategia-infinity-2030)

<sup>30</sup> Secondo quanto affermato da Giorgia Roversi, Director of Sustainability and Inclusion di Yoox Net a Porter

- **CIRCULAR CULTURE:** prevede la diffusione di una cultura circolare, tramite iniziative che mirino a responsabilizzare la clientela stimolando scelte di shopping più consapevoli e sostenibili. Questa cultura sarà portata avanti da nuovi progetti previsti per il futuro, uno di questi è il DIGITAL ID che annuncia la presenza del QR code nell’etichetta di ogni capo che, se scansionato, permette al cliente di conoscere l’identità digitale di ogni indumento, dalla storia del capo fino ai giusti consigli per la conservazione nel tempo. Sempre nell’ottica del design circolare, è nato lo slogan “Fashion is timeless” con il fine ultimo di svincolarsi dalle logiche della stagionalità, soprattutto per prodotti di ottima qualità.
- **PLANET POSITIVE<sup>31</sup>:** riguarda l’impegno del gruppo nel ridurre l’emissione di anidride carbonica così da diventare climate positive entro il 2030. Marchetti parla dell’obiettivo di sviluppare un business “zero-waste” includendo il riutilizzo di materiali riciclabili.
- **PEOPLE POSITIVE:** saranno attivate una serie di iniziative per incoraggiare ed aiutare le nuove generazioni ad affermarsi nel mondo della moda e del digitale.

### ***3.5 Processo di digitalizzazione***

Merita attenzione il processo di digitalizzazione adottato all’interno di questo nuovo mondo, che può essere spiegato sintetizzato in quattro fasi fondamentali<sup>32</sup>:

---

<sup>31</sup> [HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/PAGINE/SOSTENIBILITA/CIRCULAR-BUSINESS/](https://www.ynap.com/it/pagine/sostenibilita/circular-business/)

<sup>32</sup> intervista effettuata da “la Repubblica”

[HTTPS://VIDEO.REPUBBLICA.IT/TECNO-E-SCIENZE/DENTRO-YOOX-VETRINE-VIRTUALI-E-APP-CHE-RICONOSCONO-GLI-ABITI-PRESENTE-E-FUTURO-DELL-E-COMMERCE-PASSANO-PER-LO-SMARTPHONE/290475/291088](https://video.repubblica.it/tecnologia/scienze/dentro-yoox-vetrine-virtuali-e-app-che-riconoscono-gli-abiti-presente-e-futuro-della-commerce-passano-per-lo-smartphone/290475/291088)

- I. **Controllo qualità:** all'arrivo nei magazzini, tutti i prodotti sono ispezionati per evitare che la merce venga consegnata difettosa;
- II. **RFID:** Ad ogni prodotto che ha superato i controlli viene associato un barcode elettronico, anche e soprattutto per renderne più agevole la ricerca;
- III. **Categorizzazione:** Esperti di moda si occupano di catalogare i capi in base alle caratteristiche, dal colore alla tipologia. Per ogni varietà di prodotto si prende un capo da fotografare.
- IV. **Vendita:** il prodotto è pronto per essere messo online, a disposizione del cliente.

L'ordine, una volta effettuato, arriva in real time al magazzino e in pochi secondi dei robot prelevano il prodotto dentro delle cassette, lo portano sulle rulliere e arrivano alle stazioni di *picking e packing* che si occupano della produzione del pacco finale.

La spedizione e consegna del pacco al cliente è affidata a UPS.

La strategia di Yoox ha previsto:

- l'**esternalizzazione** di tutte quelle attività non appartenenti al core business; quindi, le attività collegate a servizi di *housing*, bancari, CRM e grafica sono svolte da società esterne.
- l'**internalizzazione** delle attività facenti parte del core business, come ad esempio la cura e la progettazione web - una volta gestita in collaborazione con la Matrix Spa - ritenuta cruciale nel business dell'azienda.

Altro punto di fondamentale importanza nella gestione e nel funzionamento dell'azienda è la logistica, ormai gestita unicamente da Yoox grazie alla tecnologia RFID - poc'anzi descritta - che permette una totale automatizzazione dei processi di gestione e preparazione degli ordini.

Yoox è un mondo entusiasmante ma soprattutto innovativo che si impegna continuamente e si pone come obiettivo quello di rimanere leader del settore dimostrandosi sempre un passo avanti rispetto alla concorrenza.

Si potrebbero elencare una serie di esempi che dimostrano il perfetto equilibrio che può nascere dall'unione dell'intelligenza umana e di quella artificiale, prontamente adottata dall'azienda, pioniera del campo:

1. **magazzini automatici**, costituiti da corridoi abbastanza ampi da poter essere attraversati da robot che si destreggiano nei depositi alla ricerca dei capi di abbigliamento che di volta in volta vengono ordinati tramite il sito o l'app. Ogni robot sa esattamente dove prelevare la cassetta nera all'interno della quale si trova il prodotto ordinato, questo perché fin dall'inizio è stato applicato a ciascun prodotto un bar code elettronico RFID univoco che permette l'identificazione. Le cassette nere prelevate arrivano nelle stazioni di picking, qui vi è un operatore che si occupa del prelievo del prodotto e lo inserisce dentro ad alcune celle, quando l'ordine è completo la cella si illumina e il packer dalla parte opposta - ovvero chi si occupa del pacco - sa che può estrarre i prodotti per preparare il pacco finale.
2. **simulazione di una vetrina**: ogni utente inquadrando il QR code, ha la possibilità di ottenere, sul proprio telefono, tutti i capi presenti in vetrina e sono immediatamente acquistabili.
3. **interfacce di prossimità**, abilitate da internet of things per creare interazioni che ci permettono di dialogare con un assistente virtuale chiedendo consigli per un outfit, e ricevere direttamente sul telefono suggerimenti di stile.
4. **reti neurali** che permettono di trovare dei capi nel magazzino virtuale di yoox partendo da una fotografia, quindi si ha la possibilità di inquadrare il soggetto e trovare l'outfit che indossa.

5. *partnership* con applicazioni come **WhatsApp** per fare in modo che oltre ad essere un servizio di messagistica diventi anche un servizio che aiuti lo shopping.<sup>33</sup>

YNAP ha osservato che la maggior parte dei clienti preferiva ricevere informazioni tramite l'app piuttosto che e-mail, così ha collaborato con WhatsApp per la creazione nuove funzioni utili nel campo dell'e-commerce, come la ricezione di notifiche per la conferma degli ordini.

### 3.6 *Strategia di crescita*

La storia di Yoox rappresenta un unicum nel panorama delle start-up italiane, un successo senza eguali nato da un'idea vincente e ben sviluppata. Marchetti ha spiegato quella che è stata, a suo modo di vedere, la principale ragione del successo: “*Un’ossessione giapponese per la soddisfazione dei clienti*”, un ritmo costante, senza mai pensare di essere arrivati, ma cercando sempre di innovarsi e perseguire il soddisfacimento del consumatore. Ha dimostrato che anche dall'Italia può nascere una start-up di successo, ma è fondamentale avere una visione internazionale, offrire un prodotto che possa essere esportato. Ripercorrendo la storia del Gruppo, i momenti salienti sono:

- 1- **outlet online**: nel 2000 la società nasce come outlet online, una delle diverse piattaforme dove poter trovare i capi invenduti delle stagioni passate a prezzi chiaramente inferiori.
- 2- **powered by yoox**: nel 2006 Marchetti mette a disposizione il proprio know-how per aiutare i marchi privi di una *supply chain* adeguata per il web; nasce

---

<sup>33</sup> [HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/NEWS/OFFRIRE-IL-CONVERSATIONAL-COMMERCE-AI-NOSTRI-CLIENTI/](https://www.ynap.com/it/news/offrire-il-conversational-commerce-ai-nostri-clienti/)

il servizio monomarca che aiuta i brand della moda ad avere il loro sito, quindi il loro online *flagship store powered by yoox group*.

- 3- **TheCorner.com**: Yoox lancia un nuovo network dove poter acquistare le stesse collezioni presenti nelle boutique, evitando così che Yoox venga considerato unicamente come outlet.
- 4- **quotazione** a piazza affari nel 2009;
- 5- **fusione** con Net-A-Porter nel 2015;
- 6- **delisting del titolo** nel 2018, in seguito all'OPA lanciata dal colosso svizzero Richemont.

Non solo.

Ripercorrendo la storia di successo del Gruppo, è fondamentale evidenziare quelli che sono stati i punti focali della strategia perseguita:

1. **reperimento di fondi**: Marchetti importa in Italia un nuovo concetto di business, ma la sua idea si concretizza grazie al cospicuo aiuto del venture capital **Elserino Piol**.
2. **Ricerca** di personale giovane, motivato, privo di schemi mentali, aperto verso il cambiamento.
3. **Partnership Strategiche** con aziende leader nel settore della moda per offrire ai clienti prodotti all'avanguardia.
4. **Partnership Strategiche** con aziende leader nel settore dell'innovazione per offrire ai clienti esperienze coinvolgenti.
5. **Categorizzazione di 3 linee di business**:
  - In-Season, dove poter acquistare abbigliamento multimarca delle collezioni attuali distribuite principalmente da Net-A-Porter;
  - Off-Season dove trovare capi di abbigliamento di collezioni passate, rimasti invenduti e ad un prezzo inferiore;

- Online flagship store il team di Yoox supervisiona i siti monomarca per conto dei brand;

### 3.7 *Analisi Swot*

Analizzando le strategie adottate da YOOX dal 2000 fino ad oggi, si possono osservare delle caratteristiche che hanno permesso al sito di crescere e gestire milioni di visite giornaliere, molte delle quali si traducono in acquisti soddisfatti nell'arco di 2-3 giorni.

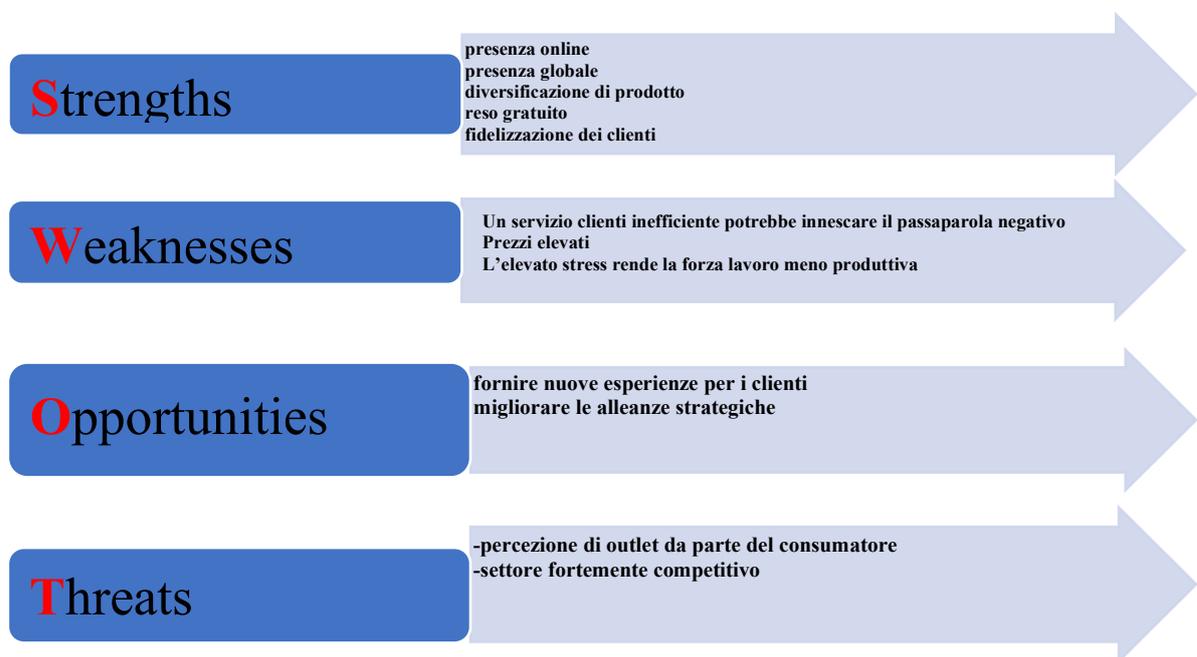


Figura 5: Analisi SWOT di Ynap

La possibilità di avere la consegna e di effettuare il reso in maniera celere e semplice sono sinonimo di un servizio efficace che trasmettono fiducia al cliente e spesso lo spingono ad effettuare acquisti anche in maniera abbastanza impulsiva.

L'obiettivo di YNAP è quello di fornire un'esperienza di shopping avvincente, ciò vuol dire fornire servizi differenti anche in base alla tipologia di clientela e alle esigenze dei mercati locali. Per esempio, in Giappone si presta particolare attenzione al confezionamento dei pacchi perché è un fattore importante per gli abitanti del luogo.

Una delle possibili chiavi di successo del Gruppo è sicuramente l'offerta, molto diversificata; per evitare che l'opinione comune consideri YOOX unicamente come un outlet online e quindi, per evitare di perdere una fetta importante di clientela, il Gruppo ha aperto la sezione *thecorner.com* che si presenta come una boutique online, dove è possibile trovare collezioni esclusive di importanti stilisti.

### 3.8 *Analisi Economica*

#### 3.8.1 Le conseguenze economiche della fusione

Osservando i bilanci di YOOX, poi divenuta YNAP, risulta sorprendente la continua crescita di questa società, ma soprattutto i benefit dovuti alla fusione, che ha comportato miglioramenti in conto economico e Stato patrimoniale.

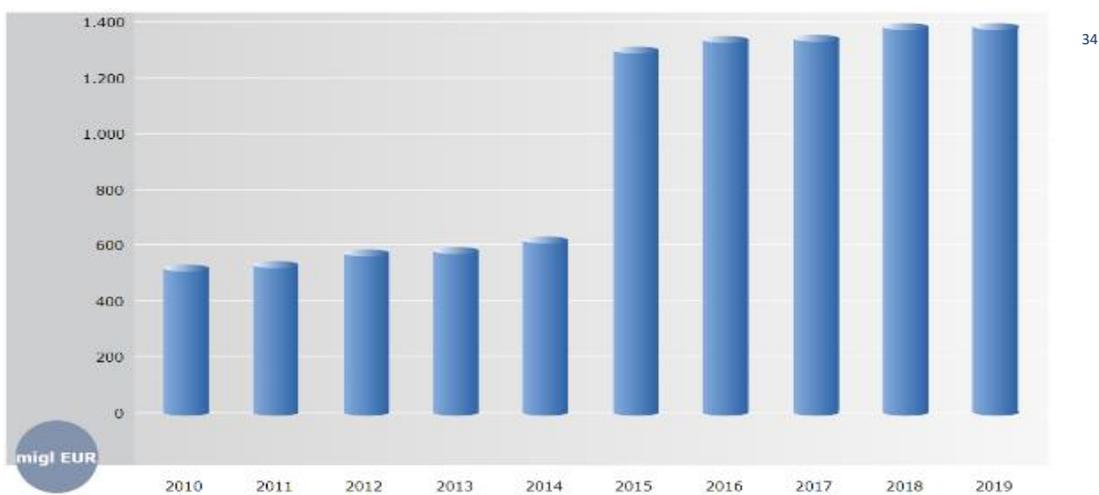


Figura 6: Capitale sociale di Yoox dal 2010 al 2019

**CAPITALE SOCIALE:** tra il 2014 e il 2015 si osserva un aumento di **capitale sociale** per **655.995.97** euro mediante l'emissione di 65.699.697 nuove azioni.

Alla fine del 2015 sono stati registrati ricavi netti per **1,7 miliardi di euro**, quindi ben il 30,9% in più rispetto all'anno precedente. L'ebitda è aumentato del 47,5% e il risultato netto del 128,5%.<sup>35</sup>

Senza dubbio la fusione ha comportato un aumento anche dei costi da affrontare per sviluppare nuovi piani di incentivazione che, però, sono stati bilanciati da un

<sup>34</sup> AIDA

<sup>35</sup> [HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/DOCUMENT/RISULTATI-ANNUALI-2015/](https://www.ynap.com/it/document/risultati-annuali-2015/)

aumento più che proporzionale dei visitatori e, di conseguenza, anche degli ordini mensili effettuati da tutto il mondo<sup>36</sup>.

### 3.8.2 Key Performance Indicator

	2017	2016	2015
<b>CLIENTI ATTIVI</b>	3,1	2,9	2,5
<b>ORDINI TOTALI</b>	9,5	8,4	7,1

Tabella 1: I Key Performance Indicators di YNAP<sup>37</sup>

Analizzando gli indicatori chiave di prestazione, alcuni dati paiono essere rilevanti, ovvero quelli relativi alla media mensile dei visitatori unici di YOOX NET-A-PORTER, che nel triennio 2015/2017 sono sempre stati costantemente in aumento passando da una media mensile di 26,7 milioni a 28,8 nel 2016 e superando i 30 nel 2017; dal punto di vista delle visite totali, dai dati si evince che nel 2016 siano state ben 715 milioni e che nel 2017 siano addirittura arrivate a 842 milioni.

Il tutto è sicuramente condizionato da una scelta strategica ben definita e perseguita negli anni da Ynap, che ha deciso di puntare fermamente sullo sviluppo del mobile, scelta confermata anche dal fatto che nel 2017, addirittura, le vendite effettuate dagli utenti da dispositivo mobile hanno superato il 50% delle vendite del Gruppo. Fondamentali - per ottenere questi risultati - sono sicuramente state le app native di Yoox e di Net-a-porter, che hanno permesso alla clientela di potersi interfacciare

---

<sup>36</sup> 7,1 milioni di ordini nel 2015, rispetto a 5,8 milioni nel 2014

<sup>37</sup> i dati sono espressi in milioni

in maniera più intuitiva e semplice con il negozio online e di concludere rapidamente gli acquisti.

Altro punto focale per l'azienda è sicuramente stata la scelta di suddividere su due livelli le linee di business, separando e creando le multimarche *In-season* e *Off-season*, scelta che ha segnato un incremento organico medio del 16,6%.

Sempre il 2017 è stato l'anno in cui Yoox ha lanciato numerose campagne di marketing - delle quali molte sono state argomentate nei paragrafi precedenti - con l'obiettivo sistematico di aumentare la consapevolezza, l'attenzione e l'*engagement* della clientela verso tematiche di interesse umanitario, come la sensibilizzazione verso l'ambiente, iniziative, che in tutta risposta, hanno fatto ottenere un incremento del traffico superiore rispetto alle altre società del Gruppo. Il 2017 è stato per il Gruppo un anno di conferme e di forte crescita, segno di una strategia efficace e di una più che consolidata posizione di leader nel settore moda delle vendite online, ponendosi nuovi obiettivi nel medio-lungo termine, quali quello di continuare a crescere a livello globale implementando gli investimenti nel tentativo di creare un nuovo modello *omni-stock*, quello di sviluppare nuove applicazioni per il settore mobile nel tentativo di migliorare ulteriormente l'esperienza dell'utente al fine di fidelizzarlo maggiormente e quella di creare nuovi metodi di pagamento.

### **3.8.3 Ricavi Di Vendita**

Osservando gli andamenti di alcuni indici specifici è possibile fin da subito crearsi un'opinione dell'andamento economico dell'impresa in oggetto.

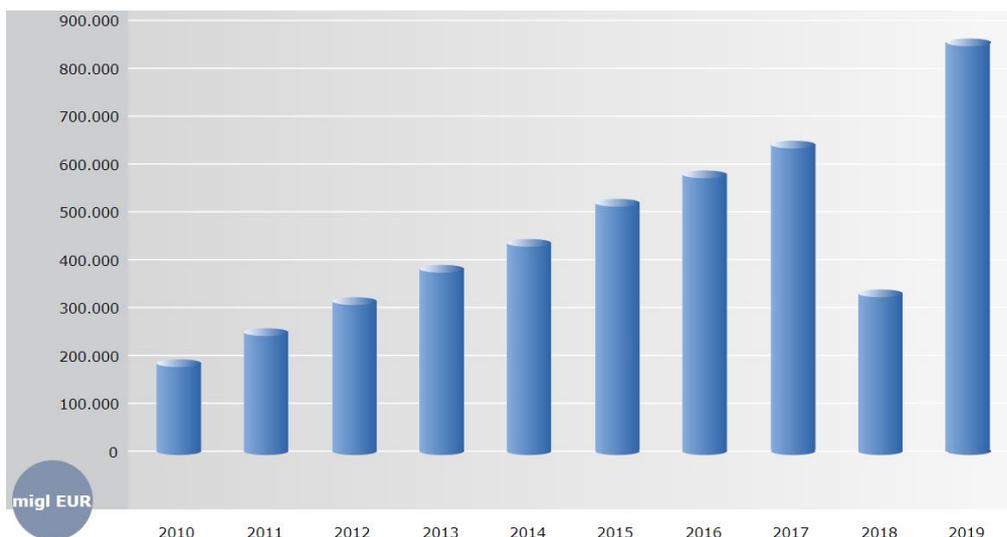


Figura 7: Ricavi di vendita di Yoox dal 2010 al 2019

I ricavi netti di vendita della società seguono un trend crescente, con una sola inversione, quando passano da 517.413€ nel periodo chiuso al 31/10/2018, a 330.927€ nel periodo chiuso il 31/03/2019 ma, essendo calcolati in periodi temporali differenti, i valori non sono confrontabili.

Nei ricavi rientrano anche gli importi relativi all'approvvigionamento dei beni della capogruppo YNAP dalle società controllate.

Dall'analisi di fatturato ed ebitda, è possibile valutare la grandezza dell'impresa e capire se la sua redditività sia dovuta ad una condizione di successo, di normalità o addirittura di perdita.

Di seguito vengono analizzati alcuni dei principali valori di bilancio della società, in anni recenti. I numeri dell'anno 2017 non sono confrontabili con quelli del 2018 e 2019 in quanto si riferiscono a periodi con durate operative differenti; difatti il 12/02/2018 Richemont ha depositato il documento di offerta pubblica di acquisto presso la Commissione Nazionale per le Società e la Borsa, con l'intento di acquistare tutte le azioni ordinarie di YOOX NET-A-PORTER GROUP S.p.A.

La Consob il 20 febbraio, ha notificato la sospensione del periodo di revisione fino al 7 marzo 2018. Il 20 giugno dello stesso anno Ynap lascia piazza affari per spostarsi a Zurigo ed entrare definitivamente nel gruppo Richemont.

### 3.8.4 Principali voci di bilancio

Principali voci di bilancio	31/12/2016	31/12/2017	31/03/2019 (5)
Attivo netto	2.437.883.000	2.668.058.000	2.826.126.000
Capitale sociale	1.337.000	1.340.000	1.384.000
Fatturato	578.904.000	639.515.000	330.927.000
Costo del personale	56.069.000	62.597.000	30.239.000
Utile/Perdita	-43.921.000	-69.705.000	-65.290.000

Tabella 2: Principali voci di bilancio di Ynap dal 2016 al 2019

Nel 2016 la società registra un progresso in tutti i mercati, raggiungendo ricavi netti pari a 578,9 milioni di euro, ben il 12,6% in più rispetto all'anno precedente. A fine anno è stata registrata una perdita per 43,9 milioni di euro rispetto a quella già sostenuta per 11,4 milioni di euro nell'anno precedente.

Per spiegare questo valore è necessario considerare che la società ha sostenuto maggiori costi operativi legati allo sviluppo della piattaforma tecno-logistica globale e che gli ammortamenti ordinari hanno avuto maggiore incidenza.

Nello stesso anno, il gruppo ha fortificato le capacità omni-channel<sup>38</sup> per i propri Brand partner così da consentire anche al loro cliente ultimo di usufruire di un'esperienza integrata tra offline e online.

L'obiettivo del gruppo, presentato nel report del 2016, prevedeva il miglioramento del margine a livello di EBITDA adjusted<sup>39</sup> anche tramite il lancio di una nuova linea di business per migliorare l'offerta e aumentare l'engagement degli utenti, con maggiore attenzione alla base clienti più alto spendenti.

Nel 2017 la situazione finanziaria è peggiorata: nonostante i ricavi netti registrati fossero in crescita del 10,5% rispetto ai 578,9 milioni del 2016, ancora una volta,

<sup>38</sup> approccio multicanale al marketing

<sup>39</sup> L'EBITDA adjusted è il risultato netto al lordo degli ammortamenti, degli oneri non ricorrenti, del risultato da partecipazioni, degli oneri e proventi finanziari e delle imposte sul reddito ed esclude gli oneri figurativi relativi ai Piani di Incentivazione in essere.

la società presenta perdite importanti, pari 69,7 milioni di euro, per via di maggiori oneri finanziari netti, dovuti all'aumento dei debiti finanziari di medio-lungo termine richiesti dalla società per investire nella piattaforma tecno-logistica; inoltre la società ha subito perdite da cambio, un aumento dei costi di fulfillment e di tecnologia. Il Gruppo ha in ogni caso ha perseguito la strategia prefissata raggiungendo, nel corso dell'anno, 2.1 miliardi di euro con una crescita organica in tutti i mercati di riferimento e di tutte e tre le linee di business: multimarca In-season, multimarca Off-season, Online Flagship Store;

Nonostante quanto detto sopra sulla difficoltà nel comparare i dati, dalla tabella si osserva che nell'ultimo bilancio il fatturato della società sia diminuito rispetto al biennio precedente.

Il flusso di cassa assorbito dal 31/12/2017 al 31/10/2018 è pari a 22.727 €, nel periodo successivo viene registrato invece un flusso di cassa negativo per 12.041€. Al 31/03/2019 la società possiede disponibilità liquide per 61.328€ costituite da denaro, valori e depositi a vista o a breve termine, secondo quanto descritto nella nota integrativa.

### ***3.8.5 Fattori di rischio***

Tra i rischi individuati dalla società stessa, che potrebbero gravare sull'esito delle performance economiche comportando ulteriori perdite, si possono indicare:

- difficoltà nel reperire figure professionali con competenze tali da incentivare lo sviluppo della società;
- la crescita internazionale della società richiede una gestione molto complessa della stessa;

- difficoltà nel preservare il posizionamento di mercato, sia per il dinamismo del settore sia per l'innovazione tecnologica;
- soprattutto per la linea multimarca, è importante considerare la quantità di scorte da tenere in magazzino, ciò implica effettuare delle corrette previsioni sulle vendite.

Inoltre, la società è esposta al rischio di cambio, di liquidità, di credito con controparti finanziarie e al rischio di credito con controparti commerciali.

### **3.8.6 EBITDA**

L' Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization è un parametro che permette di analizzare la performance dell'impresa senza considerare gli effetti derivanti dalle politiche di investimento né da quelle di finanziamento. È una misura che aiuta il management nel monitoraggio della performance operativa della società, poiché indica la capacità dell'azienda di produrre utile dalla sua gestione caratteristica.

Dai valori presenti in tabella l'EBITDA di Ynap s.p.A. segue un trend positivo fino al 2015;

tuttavia, nel 2016 diventa negativo, ampliando il rischio di fallimento in caso di mutamenti di mercato.

Nel 2017 la società registra un EBITDA pari a -31.011 euro, con una redditività pari al -4,8% del fatturato. La motivazione di questo trend negativo può essere dedotta osservando i bilanci presentati dalla società, dove vengono evidenziati aumenti di determinati costi, quali:

- costo preparazione merci;
- spese commerciali;
- spese generali;

Ma soprattutto nella voce “altri proventi e altri oneri” si registra una variazione superiore al 100%.

Quindi, nonostante si sia registrato un aumento del gross profit<sup>40</sup> ciò non è bastato per trattenere la perdita di ebitda.

L'andamento procede al ribasso anche negli anni successivi, toccando il minimo nel 2019.

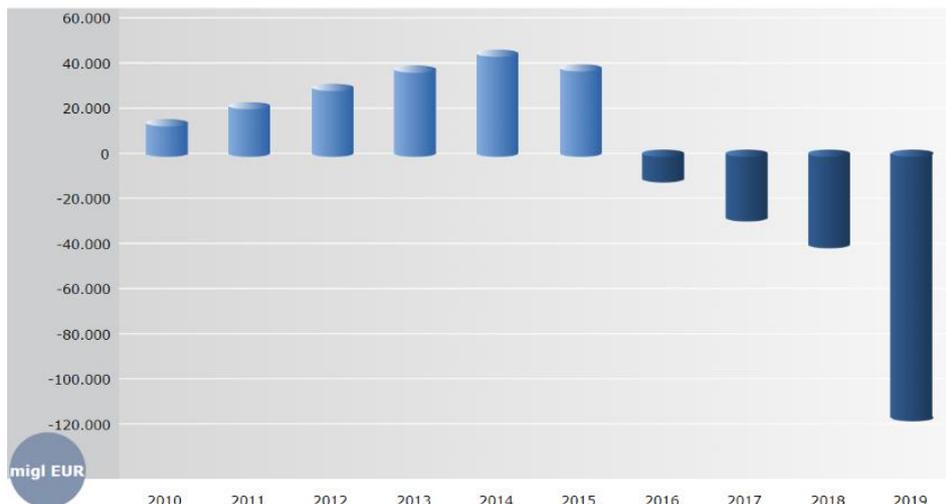


Figura 8: EBITDA di Yoox dal 2010 al 2019

### ***3.8.7 Ricavi netti consolidati per area geografica***

Le conseguenze della fusione tra Yoox e Net-A-Porter si sono manifestate fin da subito, infatti nello stesso 2015 è stata registrata una cospicua crescita dei ricavi in tutti i principali mercati di riferimento.

---

<sup>40</sup> Il Gross profit è la differenza tra il fatturato e i costi sostenuti per produrre un bene o fornire un servizio.

In Italia i ricavi sono aumentati del 19,7% rispetto al 2014 sia grazie alla fusione, ma anche per via degli investimenti in pubblicità al fine di festeggiare il 15° anniversario di Yoox.

Nel Regno Unito vi è stato un aumento del 37,7% raggiungendo i 263.860.000 euro.

Anche il resto dell'Europa ha registrato un performance positiva.

I ricavi in Asia si sono concentrati in pochi paesi quali Hong Kong, Cina, Australia e Giappone. Nel 2017, soprattutto grazie a campagne di branding si è ampliata la clientela con un fatturato di 355.779.000, in aumento di circa il 18% rispetto al 2016.

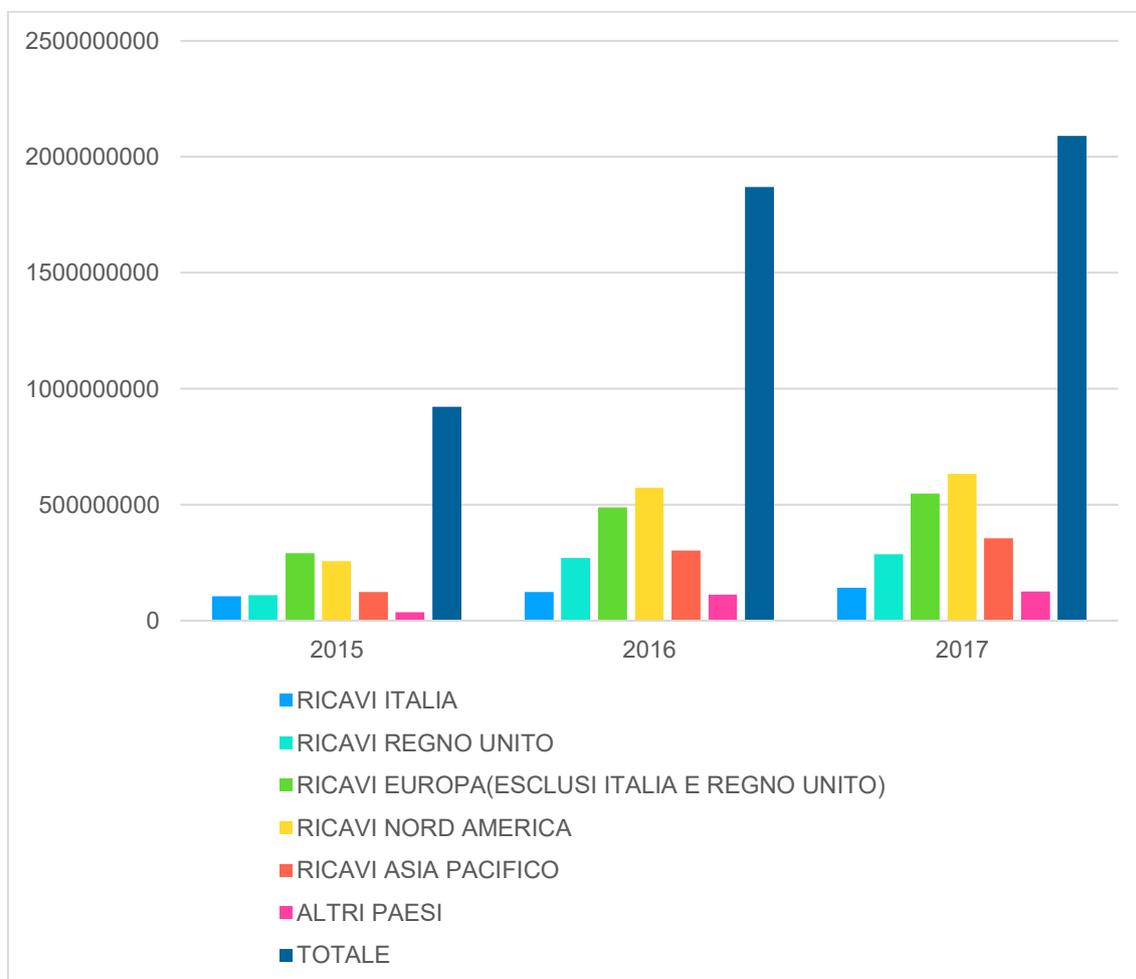


Figura 9: Ricavi consolidati di Ynap nel mondo, nel triennio dal 2015 al 2017

Nel 2016 il Regno Unito ha fatturato 269.935.000 euro, in aumento del 6,2% nel 2017.

Nel 2017 i fatturati seguono un trend positivo, nonostante le riduzioni dell'assortimento sul network: "The Outnet" che ha penalizzato tutte le regioni, in particolare Uk e Nord America

Anche in Italia e nel resto d'Europa si sono registrati fatturati in crescita.

## 4 ASOS

### 4.1 Storia

Altra azienda leader nel settore della moda online è senza dubbio ASOS, acronimo di “*As Seen On Screen*”, startup nata nel 2000 a Londra dalla geniale idea del suo fondatore, Nick Robertson, il quale accortosi che, successivamente alla messa in onda di una puntata della famosa serie televisiva “*Friends*”, nel 1999, la radio Statunitense NBC ricevette ben 4000 chiamate da parte degli spettatori interessati all’acquisto di una lampada presente sulla scena, pensò di creare un sito attraverso il quale, in maniera semplice e veloce, gli utenti potessero acquistare tutto ciò che passava sullo schermo o, quantomeno, una versione verosimile.<sup>41</sup>

Nonostante l’interessante idea, Robertson ed il suo team si accorgono che i principali introiti dell’azienda sono dovuti non tanto all’approvvigionamento di quei prodotti ripresi dalle scene del piccolo schermo, quanto ad una forte e crescente richiesta di capi di abbigliamento all’ultima moda, sui quali è la clientela rientrante nel target di età compresa tra i 16 e i 35 anni ad essere più interessata.

L’idea, quindi, si appresta a cambiare volto, adattandosi alle richieste del grande pubblico, tanto che ben presto il gruppo decide di dedicarsi all’offerta di capi di abbigliamento che seguono le mode stagionali e, ovviamente, sui *best seller*, inseguendo l’obiettivo di divenire rivenditori globali attraverso una continua ricerca di innovazione tecnologica, così da soddisfare i bisogni nuovi di una clientela giovane e pretenziosa.

ASOS cresce molto rapidamente, raggiunge una posizione importante nel Regno Unito, e subito dopo decide di espandere il proprio business oltre i confini, così si diffonde velocemente negli altri Paesi europei prima, e nel resto del mondo subito dopo, raggiungendo ad oggi, ben 200 Paesi.

---

<sup>41</sup>[HTTPS://WWW.FASHIONMIND.IT/PROJECT/ASOS-UN-CASO-DI-SUCCESSO/](https://www.fashionmind.it/project/asos-un-caso-di-successo/)

## 4.2 *Economia circolare:*

### 4.2.1 *Sostenibilità*

Il concetto di sostenibilità è molto caro ai brand del XXI secolo, tanto importante da richiedere lo sviluppo di nuove strategie al fine di innovarsi sempre più; ma in base a quale criterio un brand può essere definito sostenibile?

Innanzitutto, è necessario che graviti intorno ai due concetti chiave:

**Moda etica**, attenta alla tutela del lavoro. L'obiettivo nasce nel 2013, anno in cui muoiono ben 1134 lavoratori in seguito al crollo di una fabbrica di abbigliamento in Bangladesh, evento che ha messo in risalto le precarie condizioni di lavoro dei grossi centri di produzione e la totale assenza di tutela per le condizioni di lavoro;

**Moda sostenibile**, attenta alla tutela dell'ambiente. La maggior parte dei capi di abbigliamento viene prodotta in paesi extra-UE, privi di ogni controllo comunitario sull'approvvigionamento degli stessi. È importante che i tessuti utilizzati abbiano certificazione di sostenibilità. Nel 2013, la *Ethical Fashion* ha iniziato a pubblicare annualmente dei report dove viene stimata la sostenibilità dei brand, con votazione che va da A ad F, al fine di responsabilizzare sempre più marchi, così da intraprendere questo lungo ma soddisfacente percorso verso maggiore etica e sostenibilità.

**Rigenerazione**, sostenibilità significa sviluppo di un nuovo modello di *business* che, in questo caso, abbia a cuore gli interessi del pianeta, che soffre di uno sfruttamento intensivo delle proprie risorse naturali. Se solo si provasse a pensare che **per coltivare 1 Kg di cotone tessile sono necessari 11.000 litri di acqua**<sup>42</sup> è facile intuire come sia necessario introdurre un design circolare, che sia più

---

<sup>42</sup> La Sostenibilità nel settore Moda (UNIVE.IT)

duraturo e utilizzi materiali di riciclo al fine di porre più attenzione alla salvaguardia del pianeta.

Ad oggi, la sostenibilità è diventato un tema trainante nel settore della moda; davanti al cambiamento dei comportamenti d'acquisto, con una clientela sempre più responsabile ed esigente nessun marchio può tirarsi indietro senza subire ripercussioni pericolose.

Secondo una ricerca condotta da Lyst, pubblicata nel suo rapporto annuale "Year in Fashion 2020"<sup>43</sup>, la media mensile delle ricerche di parole chiave legate alla moda sostenibile (come biologico, seconda mano e vegan) sono passate, dal 2019 ai primi mesi del 2020, da 27.000 ad oltre 32.000.

ASOS ha iniziato in ritardo a preoccuparsi di produrre in maniera sostenibile; la rivista Ethical Fashion Report, secondo il rapporto annuale del 2016, aveva evidenziato la mancanza di un approccio sostenibile da parte della piattaforma, valutandola negativamente.

Dal 2017 il brand ha avviato un percorso verso il cambiamento tramite un impegno quotidiano tradotto in adesione e divulgazione, in prima persona, di progetti che hanno l'intento di realizzare un ambiente di lavoro consapevole e responsabile:

Zero emissioni di CO<sub>2</sub><sup>44</sup>: Asos ha dichiarato di voler raggiungere questo obiettivo entro il 2050. In soli 12 mesi è riuscita a ridurre l'emissione di anidride carbonica del 28%, intervenendo negli edifici, negli spostamenti, durante il packaging e soprattutto nel trasporto merci.

Cotone organico: per cercare di salvaguardare l'ambiente, Asos ha stabilito che entro il 2025 utilizzerà principalmente cotone organico e riciclato; inoltre, ha comunicato il raggiungimento di obiettivi quali la realizzazione di abbigliamento con meno tessuto e inviando meno in discarica.

---

<sup>43</sup> YEAR IN FASHION 2020 (LYST.IT)

<sup>44</sup> [HTTPS://WWW.ILPOST.IT/2020/11/17/LYST-2020-MODA/](https://www.ilpost.it/2020/11/17/lyst-2020-moda/)

Gli impegni assunti nel 2017 - con obiettivo di termine nel 2020<sup>45</sup> - erano mirati ad un utilizzo maggiore di pratiche ecologiche così da migliorare le tecniche di progettazione e confezionamento dei capi: nasce così l'idea dei punti di raccolta, - ad oggi presenti solo in Germania e nel Regno Unito – dove è possibile portare capi inutilizzati così da permettere il riciclo dei tessuti.

Responsabilizzazione della clientela: tramite un'etichetta accanto ad ogni capo di abbigliamento che descrive la provenienza del tessuto, il processo di produzione ed eventuale riciclaggio.

Formazione dei designer: tramite corsi di specializzazione per promuovere la realizzazione di capi circolari e l'uso di pratiche innovative così da ridurre sprechi.

#### **4.2.2 Innovazione**

Uno degli aspetti fondamentali per la buona riuscita di un'azienda digitale, è senza dubbio la costante ricerca di innovazione, tecnologica e non, che permetta di fare il salto di qualità a scapito della concorrenza.

L'innovazione, in sé e per sé, rappresenta un *driver* fondamentale per la crescita di un'economia, tant'è che, secondo l'OCSE, è solo attraverso il sostegno alla competitività delle imprese che si promuove la crescita sostenibile<sup>46</sup>.

Nonostante ASOS sia tra i player di mercato che ha investito meno nell'innovazione, con il tempo ha apportato delle modifiche risultate vincenti per la buona riuscita della piattaforma, basti pensare che già nell'ormai lontano 2006, sia stato il primo *e-tailer* a lanciare video, sulla propria piattaforma, attraverso i quali confrontare i capi scelti dal cliente con gli stessi indossati dai modelli in passerella.

---

<sup>46</sup> [HTTPS://CORE.AC.UK/DOWNLOAD/PDF/228418602.PDF](https://core.ac.uk/download/pdf/228418602.pdf)

Sotto tale punto di vista, tra le innovazioni significative apportate da Asos, vi è senza dubbio quella dell'introduzione della tecnologia *pocket sorter* ideata dall'azienda tedesca **KNAPP**, utile nell'aumentare la produttività del centro di produzione sito a Berlino, almeno inizialmente; questa tecnologia utilizza un OSR Shuttle che offre flessibilità e limita la presenza di errori e che permette, altresì, una perfetta efficienza nel trasporto dei prodotti all'interno del magazzino.

Tale sistema, tra le altre cose, permette di **ordinare gli elementi all'interno di una sequenza precisa** necessaria alla spedizione.

Il settore della logistica è, a ben vedere, quello più influenzato dalle innovazioni tecnologiche, che hanno permesso, con il tempo, un'efficienza sistematica nelle attività di produzione, fino a riuscire a creare un **sistema di smistamento automatico** dotato di tasche di trasporto adatte alle gestione dei capi appesi.

Successivamente al confezionamento, tutti i singoli prodotti che appartengono ad un unico cliente specifico, sono raggruppati in **stazioni di imballaggio** e solo una volta che l'ordine precedente è stato evaso viene inviato quello successivo; ciò crea uno **snellimento** di tutti i processi con una conseguente **riduzione dei costi** ed un **tempo di transito degli articoli ottimizzato**, argomenti fondamentali per la buona riuscita dell'attività di un e-commerce.<sup>47</sup>

Asos è sempre pronta a ricercare soluzioni innovative e all'avanguardia, ed è per questo che, in collaborazione con **Wayra UK** è alla ricerca di nuove *strat-ups* innovative che siano dotate di tecnologie in grado di apportare miglioramenti all'esperienza del consumatore sulla piattaforma e, soprattutto, di cercare tecnologie intelligenti utili ad accelerare il ritmo di innovazione all'interno del settore della tecnologia nella moda.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> [HTTPS://WWW.LOGISTICAMENTE.IT/ARTICOLI/10968/IL\\_NUOVO\\_SISTEMA\\_POCKET\\_SORTER\\_DI\\_ASOS/](https://www.logisticamente.it/articoli/10968/il_nuovo_sistema_pocket_sorter_di_asos/)

<sup>48</sup> [HTTPS://IT.FASHIONNETWORK.COM/NEWS/ASOS-LANCIA-UN-PROGRAMMA-DI-TECNOLOGIA-DI-MODA-PER-START-UP-CON-WAYRA-UK,689666.HTML](https://it.fashionnetwork.com/news/asos-lancia-un-programma-di-tecnologia-di-moda-per-start-up-con-wayra-uk,689666.html)

### 4.3 Strategie

Dal punto di vista strategico, l'apertura al cambiamento delle domande di mercato ed il relativo adattamento si è dimostrata essere una scelta futuristica per l'azienda, così come la continua ricerca di innovazione che ha permesso al gruppo di avvicinarsi sempre di più ad una clientela giovane e tecnologica: ciò ha dimostrato come ASOS sia una realtà all'avanguardia e di successo.

È soprattutto grazie al percorso di rivoluzione ideologica e alla continua ricerca di innovazione che Asos, ad oggi, è divenuto uno dei colossi del settore e-commerce nella moda, facendo dei seguenti punti cardine<sup>49</sup> la strategia adottata e perseguita:

- 1. Target:** ASOS si rivolge principalmente a tutte quelle persone che sono appassionate di moda e sono interessate all'acquisto delle ultime novità di tendenza, motivo per cui **fondamentale** è senza dubbio il rinnovo costante dell'inventario per offrire ai giovani *millennials* e non, che usufruiscono della **piattaforma**, capi sempre aggiornati; si stima che ogni settimana la piattaforma rinfoltisce l'inventario con un numero che oscilla tra i 2.500 ai 7.000 nuovi pezzi;
- 2. Esclusività:** Ciò che caratterizza la piattaforma è la quasi unicità ed esclusività di alcuni capi disponibili all'interno. Si stima, infatti, che circa il 5% dei prodotti sia esclusivo del sito, il che garantisce assenza di competizione e, di conseguenza, introiti maggiorati. Più che un semplice sito e-commerce economico, ASOS rientra nella categoria di *fashion e-tailer*;
- 3. Time to market ridotto:** il tempo che intercorre fra l'inizio del processo di sviluppo di un nuovo prodotto e l'avvio della sua commercializzazione - dal bozzetto allo shop - è pari a 6 settimane, il che rende l'intero processo di vendita più snello e veloce;

---

<sup>49</sup> [HTTP://WWW.BULLSANDBEARS.IT/CURIOSITA/LA-STRATEGIA-DI-ASOS-QUATTRO-ELEMENTI-DA-CONOSCERE-PER-CAPIRNE-IL-SUCCESSO/](http://www.bullsandbears.it/curiosita/la-strategia-di-asos-quattro-elementi-da-conoscere-per-capirne-il-successo/)

4. **Outlet:** la piattaforma è dotata di una sezione apposita dove sono contenuti tutti i prodotti in saldo, in modo tale da attirare più fette di utenza. Vengono, inoltre, inviati ai clienti, al fine di fidelizzarli maggiormente, buoni sconto tramite mail, soprattutto nei mesi di giugno e dicembre.
5. **All-size:** all'interno della piattaforma, per ciascun prodotto, vengono offerte ben 30 taglie diverse, volte a soddisfare tutte le diverse fisicità, tutte rigorosamente - e ovviamente - allo stesso prezzo;
6. **partnership strategiche:** la strategia è semplice, i prodotti più conosciuti e ricercati espongono la piattaforma a livello mondiale;
7. **Social-media marketing:** dal 2017 ASOS promuove interazioni sui social tramite l'utilizzo dell'hashtag #AsSennOnMe, invitando i giovani a caricare con delle foto i propri outfit preferiti con l'obiettivo di migliorare l'offerta. Per raggiungere tale scopo, vi sono circa 80 persone incaricate di interloquire con gli utenti tramite i canali social per capire e riprodurre i desideri del momento. In poche parole: la strategia? Semplicissima: offre ai *millennials* ciò che desiderano!
8. **Logistica:** altro punto focale del successo di Asos è senza dubbio una buona organizzazione alla base, scandita da un'ottima riuscita nel settore della logistica - ambiente in continua evoluzione - che ha come obiettivo primario il rispetto dei tempi di consegna, nonché l'arrivo, in perfette condizioni, di ogni articolo spedito, aspetto su cui la clientela è spesso molto esigente e severa. Per Asos, la priorità è offrire il miglior servizio possibile ai propri clienti, ragione per cui gestisce interamente la produzione, lo stoccaggio e la consegna nei vari magazzini, nonché il controllo qualità dei prodotti ottenuti dai fornitori esterni. Con oltre 250.000 pacchi gestiti alla settimana, l'azienda è sempre alla ricerca di metodi innovativi per migliorarsi.

#### 4.4 Una nuova strategia di marketing

Nel 2019 la società ha registrato un trend negativo, dovuto all'implementazione di una nuova strategia che prevedeva la riorganizzazione della società al fine di ottenere l'abolizione di tutti quei costi non direttamente legati alle attività strategiche.

**Nick Beighton**, amministratore delegato di ASOS, ha spiegato che erano stati individuati alcuni punti di debolezza nella nuova strategia, che avevano comportato costi superiori a quelli previsti per cui era necessario risolverli.

Nel report del 2020 è stata presentata la nuova strategia di crescita intrapresa dalla società britannica, che si poneva come obiettivo ultimo quello di far diventare ASOS una potenza a livello globale.

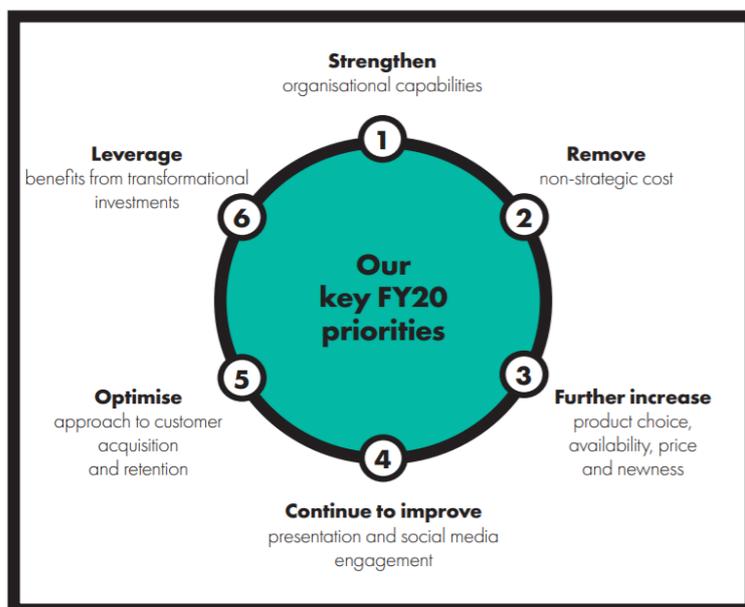


Figura 10: Punti chiave della strategia di ASOS per il 2020<sup>50</sup>

<sup>50</sup> l'immagine è stata così proposta dalla società nel report annuale

La nuova strategia è articolata in 6 punti chiave:

1. **Rafforzare l'organizzazione:** il team esecutivo è stato arricchito con la presenza di nuove figure di rilievo che hanno il compito di monitorare il prodotto, dal design fino alla presentazione. Forte è stato l'impegno assunto anche nella riorganizzazione delle attività di *core business* utile al fine di predisporre le basi per raggiungere le future ambizioni di crescita.
2. **Rimozione dei costi non strategici:** per massimizzare i benefici derivanti dagli investimenti effettuati, si è deciso di implementare questa strategia già presentata in passato e per questo già sperimentata in molte aree. Nel corso del 2020 sono stati tagliati costi per 50 milioni di sterline superando le aspettative iniziali, grazie alla tenacia e alla disciplina dei team di lavoratori. Si prevedono maggiori benefici per il futuro, ma probabilmente con un tasso di miglioramento inferiore rispetto a quello già raggiunto.
3. **migliorare l'offerta:** fondamentale si è rivelata la strategia assunta nel settore vendite, che ha portato a risultati importanti già nel primo semestre del 2020 le quali, nonostante la pandemia, hanno registrato valori importanti grazie ad un più ampio ventaglio di disponibilità. Ovviamente, in seguito al primo *lockdown*, la domanda standard è cambiata: la clientela si è focalizzata principalmente su capi di abbigliamento casual e sportivi. Asos ha lanciato due nuovi marchi che, nonostante tutto, hanno riscontrato un apprezzabile successo.
4. **coinvolgimento dei media:** cavalcando l'onda dei social si è cercato di coinvolgere i maggiori influencer e di sperimentare sempre nuovi canali dove pubblicare contenuti coinvolgenti.

5. **ottimizzare l'approccio con il cliente:** tramite presentazioni sempre più avvincenti e coinvolgenti si è cercato di migliorare l'approccio con il cliente tramite test per cogliere meglio i loro desideri così da effettuare investimenti ad-hoc;
6. **sfruttare i benefici degli investimenti:** durante l'anno è stato necessario investire 5 milioni di sterline per rendere i magazzini adeguati alle nuove norme, così da poterli mantenere operativi anche nei periodi più critici della pandemia. Inoltre, sono state implementate nuove opzioni di consegna e luoghi di ritiro per rendere il servizio ancora più efficiente. Al fine di migliorare l'esperienza per il cliente, sono stati eseguiti nuovi investimenti anche dal punto di vista tecnologico.

#### **4.5 Opportunità future di crescita**

L'obiettivo di ASOS è quello di diventare il punto di riferimento per i ventenni amanti della moda di tutto il mondo, tant'è che nel corso degli anni ha acquisito sempre più consensi, ampliando la propria clientela.

Al fine di consolidare la propria posizione su scala globale, ASOS ha cercato durante il 2020 di gettare le basi per un miglior funzionamento dei processi, assicurandosi altresì una stabilità finanziaria fondamentale per avviare la fase successiva del percorso di crescita.

Tale fase richiede l'implementazione di 3 fattori:

1. **design unici** → l'obiettivo è quello di migliorare le collezioni create per soddisfare diversi stili:
  - *Dark future;*
  - *Asos luxe;*

- *Collusion*;
- *Asos 4505*.

È prevista, inoltre, la realizzazione di *AsYou*, marchio *low-cost* appositamente creato per ampliare la gamma di consumatori.

2. **piattaforma** → l'azienda ha in progetto l'ulteriore sviluppo e miglioramento della piattaforma online, che permetta alla clientela di ottenere più facilmente il prodotto ricercato.
3. **esperienza del cliente** → migliorare l'esperienza del cliente tramite maggiore assistenza e garanzia di offerte mirate.

Gli importanti **investimenti** sostenuti durante gli anni hanno permesso ad ASOS di implementare la nuova strategia basata sul miglior utilizzo delle capacità acquisite, puntando all'approfondimento del know how già ben consolidato.

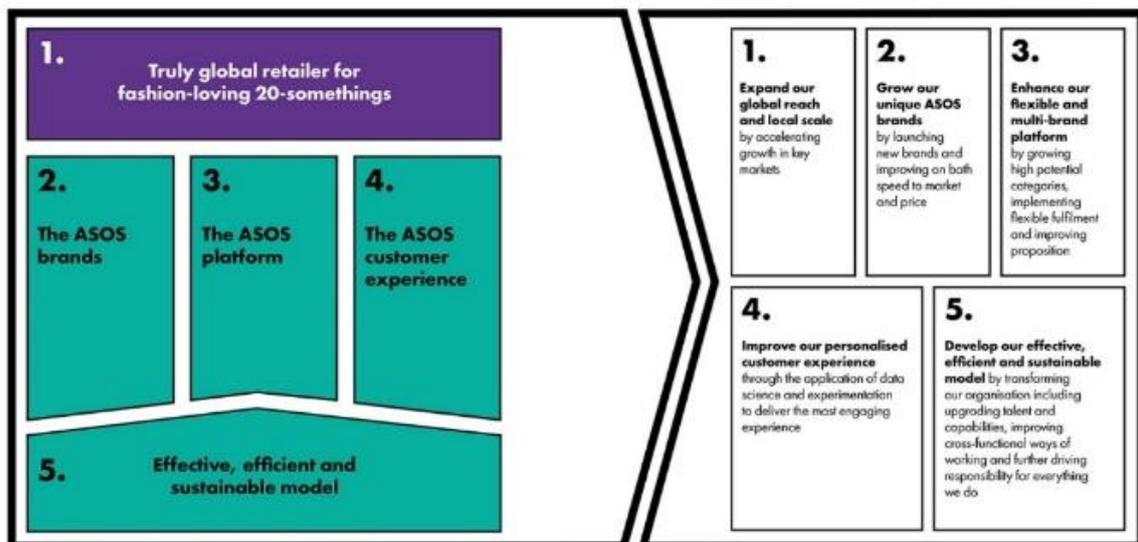


Figura 11: Future opportunità di crescita per ASOS<sup>51</sup>

<sup>51</sup> immagine presa dal report annuale pubblicato da Asos nel 2020

Gli obiettivi per il 2021 sono di implementare il programma TRULY GLOBAL RETAIL al fine di raggiungere migliori capacità di acquisto, merchandising, pianificazione e gestione delle scorte, attività necessarie per raggiungere le competenze fondamentali per un'ulteriore crescita globale.

È prevista la nascita di un team inter-funzionale adibito alla realizzazione di nuovi cambiamenti e numerosi progetti aziendali.

#### 4.6 *Analisi Swot*<sup>52</sup>

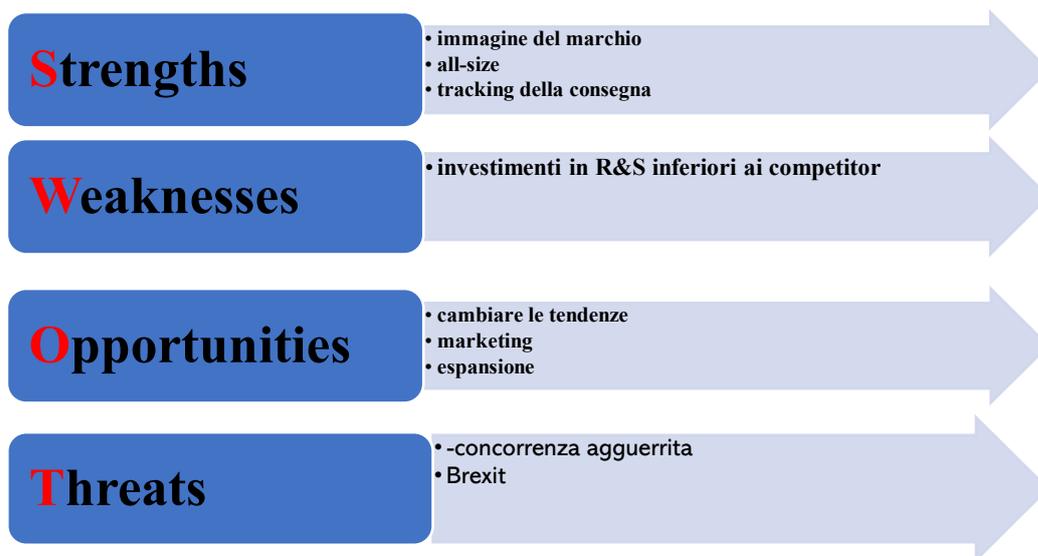


Figura 12: Analisi SWOT di Asos

Asos ha partecipato a varie campagne di sensibilizzazione, nel tempo si è impegnato a costruire un'immagine sana che inviti i ragazzi ad esprimersi, anche tramite l'abbigliamento. Inoltre, ha collaborato con GLAAD nella realizzazione di una collezione neutra che acceleri il processo di accettazione, soprattutto tra i giovani.

Tra i punti di forza del marchio rientrano:

---

<sup>52</sup> [HTTPS://WWW.MARKETING91.COM/SWOT-ANALYSIS-OF-ASOS/](https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-asos/)

l'ampia selezione di prodotti offerti in molteplici taglie -circa 30- così da soddisfare le diverse fisicità;

le collaborazioni anche con team di adolescenti che quotidianamente pubblicano outfit sui principali canali social, con l'intento di influenzare i ragazzi e incrementare il seguito del marchio. Le foto che pubblicano sono direttamente collegate alla pagina web del sito così da rendere l'esperienza di acquisto più semplice e veloce.

Questa capacità di adattarsi al cambiamento rende il Gruppo non solo aperto verso nuove tendenze, ma delle volte addirittura ne diviene promotore; d'altronde la clientela verso cui si rivolge ha gusti particolarmente mutevoli.

Tra i punti di debolezza che si possono osservare vi sono investimenti in R&S in numero inferiore rispetto alla media di settore; ciò ha avuto conseguenze negative anche su temi importanti, come quello della ciclicità e della sostenibilità, che sono stati affrontati da ASOS in ritardo rispetto ai principali competitor.

Il mercato della moda online è tutt'ora in crescita e la concorrenza di ASOS, costituita da e-shopper altrettanto apprezzati sul mercato, come YNAP, ZALANDO, FARFETCH è sempre più agguerrita. Ad esempio, un altro rivale, N Brown, ha una strategia digitale che include la *partnership* con Amazon.

Secondo quanto riferito dall' l'e-retailer britannico, una minaccia proveniente dall'ambiente esterno, ma che preoccupa parecchio la società, è la Brexit, che potrebbe comportare elevati costi di trasporto tra Regno Unito ed UE.

## 4.7 *Analisi Economica*

### 4.7.1 *Key Performance Indicator*

KPI	2020	2019	2018	2017	2016
<b>VENDITE AL DETTAGLIO</b>	3.171,00	2.657,70	2.355,20	1.876,50	1.403,70
<b>CRESCITA ANNUA</b>	19%	13%	26%	34%	26%
<b>RICAVI TOTALI</b>	3.263,50	2.733,50	2.417,30	1.923,60	1.444,90
<b>CRESCITA ANNUA</b>	19%	13%	26%	33%	26%
<b>CLIENTI ATTIVI</b>	23,4	20,3	18,4	15,4	12,4
<b>CRESCITA ANNUA</b>	15%	10%	19%	24%	25%
<b>ORDINI TOTALI</b>	80,20	72,30	63,20	49,6	38,30
<b>VISITE TOTALI</b>	2.961,20	2.266,50	1.992,80	1.669	1.348,70
<b>CONVERSIONE</b>	3,00%	3,20%	3,20%	3,00%	
<b>VISITE DA MOBILE</b>	85,50%	81,90%	77,00%	70,30%	66%

Tabella 3: Key Performance Indicators analizzati da Asos<sup>53</sup>

L'analisi dei dati e la loro corretta interpretazione rappresentano una buona base di partenza per capire l'evoluzione di una società e carpire eventuali margini di miglioramento.

Al fine di monitorare l'andamento di un processo aziendale, è buona norma osservare alcuni indicatori chiave di successo; questi variano in base al contesto, al mercato di riferimento, alla domanda e all'offerta, ma hanno tutti l'obiettivo di determinare se l'organizzazione progredisce verso il raggiungimento dei target di business che si è posta in precedenza.

---

<sup>53</sup> riportati in milioni, dove non diversamente specificato.

Asos, nei report annuali, evidenzia l'andamento dell'azienda riportando le variazioni dei valori dei KPI individuati nel proprio piano strategico: vendite al dettaglio, visite, ordini, conversione, clienti attivi...

Analizzando i dati degli ultimi 5 anni - come riportato in tabella - si osserva una continua crescita del gruppo, dovuta sia ad importanti investimenti atti a migliorare la piattaforma tecnologica, sia alla pubblicazione di contenuti sempre più coinvolgenti che hanno attirato un numero sempre più crescente di clienti, comportando un significativo aumento della base dati.

Come si nota in tabella, le **visite totali** sono passate da 1,3 miliardi nel 2016 a ben 2,9 miliardi nel 2020, anche se il **rapporto di conversione**, ovvero la percentuale di visite poi convertite in ordine, è rimasto pressoché simile.

Nel 2019 sono stati registrati oltre **72 milioni di ordini**, con un aumento del 14% rispetto all'anno precedente.

Un'altra crescita registrata nel corso del periodo analizzato è la percentuale di visite effettuate tramite **mobile**: Asos ha migliorato nel tempo l'offerta tramite App avendo previsto la tendenza ad accedere al sito tramite dispositivi mobili; nel 2020, l'85,5% delle visite proveniva da mobile, a supporto della corretta decisione di investire capitale per potenziare questa tipologia di offerta.

I **clienti attivi**, ovvero quelli che hanno effettuato almeno 1 acquisto negli ultimi 12 mesi sono quasi raddoppiati, passando da 12,4 milioni nel 2016 a 23,4 milioni nel 2020; in totale, la base dati conta, ad oggi, ben 20 Milioni di clienti.<sup>54</sup>

Un trend così positivo è sicuramente la conseguenza di una strategia corretta che mira ad investire principalmente su innovazione e pubblicità.

Nel triennio che comprende gli anni 2016, 2017 e 2018, la società ha registrato un incremento annuale delle vendite che supera il 20%, con proventi più che raddoppiati.

Nel 2020 i numeri registrati hanno seguito un trend altalenante, riflesso della pandemia vissuta in tutto il mondo; così, in un primo periodo sono stati registrati

---

<sup>54</sup> REPORT 2019, PAG 6.

dei cali delle attività di vendita, per via di importanti restrizioni, ma nella seconda metà ci sono stati miglioramenti vistosi.

Una significativa parte di tale incremento è dovuta alla rimozione dei costi non strategici.

#### 4.7.2 Offerta Internazionale

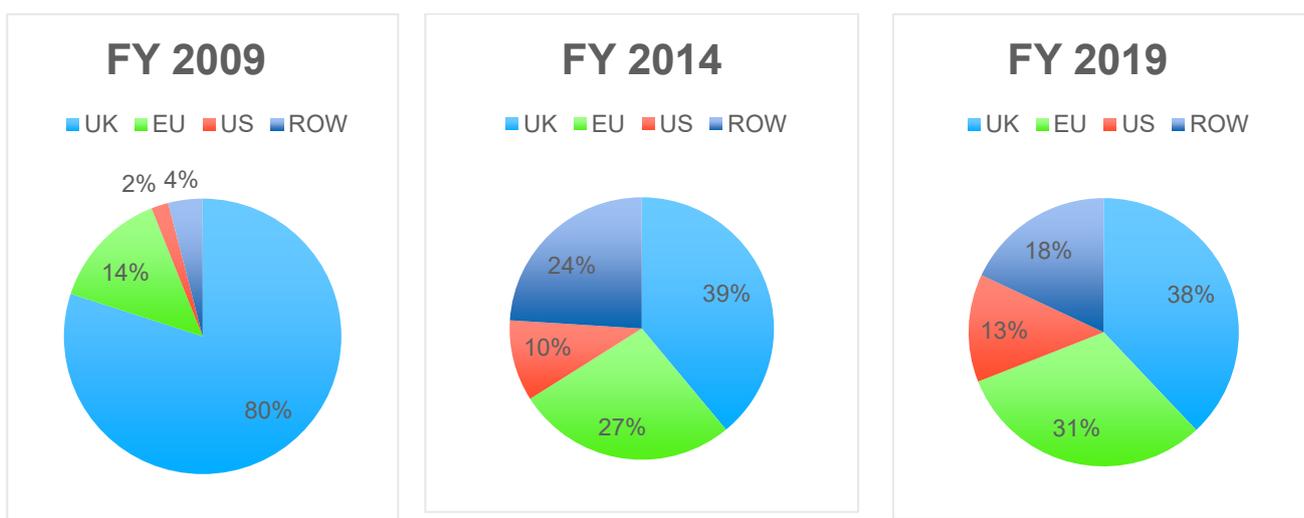


Figura 13: Quote di mercato raggiunte da ASOS

Per poter diventare una potenza globale e raggiungere un numero sempre maggiore di Paesi, ASOS ha deciso di aprire centri di distribuzione dislocati nel mondo, così che, al principale - sito nel Regno Unito - se ne è affiancato uno in Germania - a Berlino - ed uno negli Stati Uniti, ad Atlanta.

A tal proposito, può essere interessante approfondire l'analisi dei KPI, in base ai principali Paesi serviti dal Gruppo.

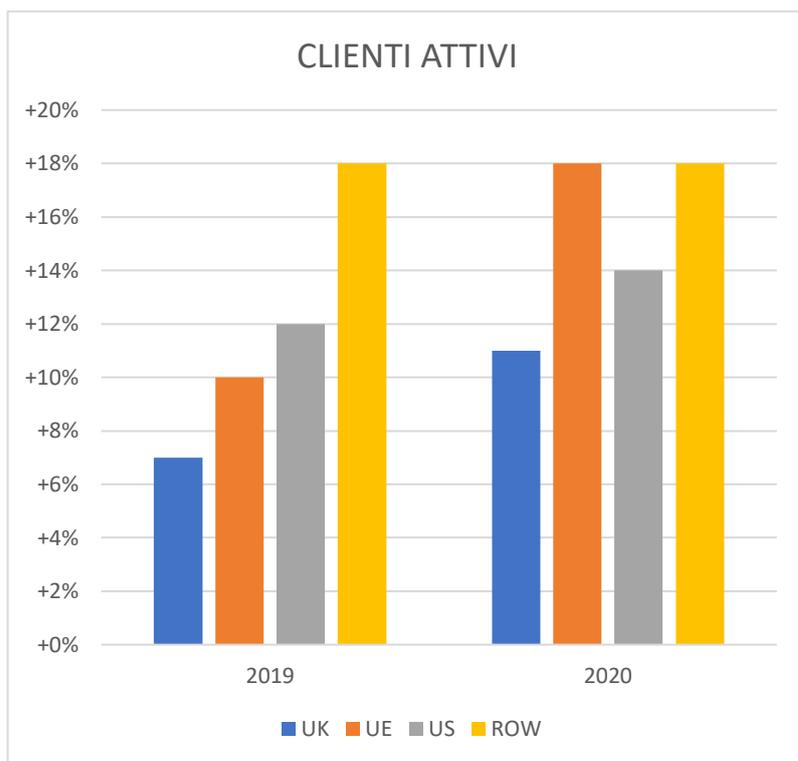


Figura 14: Aumento in percentuale dei clienti attivi di Asos

Il 2018 è stato il primo anno in cui il numero dei **clienti attivi** in UE (non considerando l'UK) ha superato il numero del mercato nazionale nel Regno Unito, questo grazie a miglioramenti della proposta, come il lancio di *Asos Premier* in 7 nuovi Paesi e il lancio di siti web locali; le vendite al dettaglio internazionali hanno rappresentato il 63% delle vendite al dettaglio totali. ( $= \frac{1,493.9}{2,355.2} m\text{€}$ ).

L'hub statunitense ha previsto investimenti importanti per poter migliorare l'offerta; questi costi sono stati parzialmente compensati da minori spese di distribuzione.

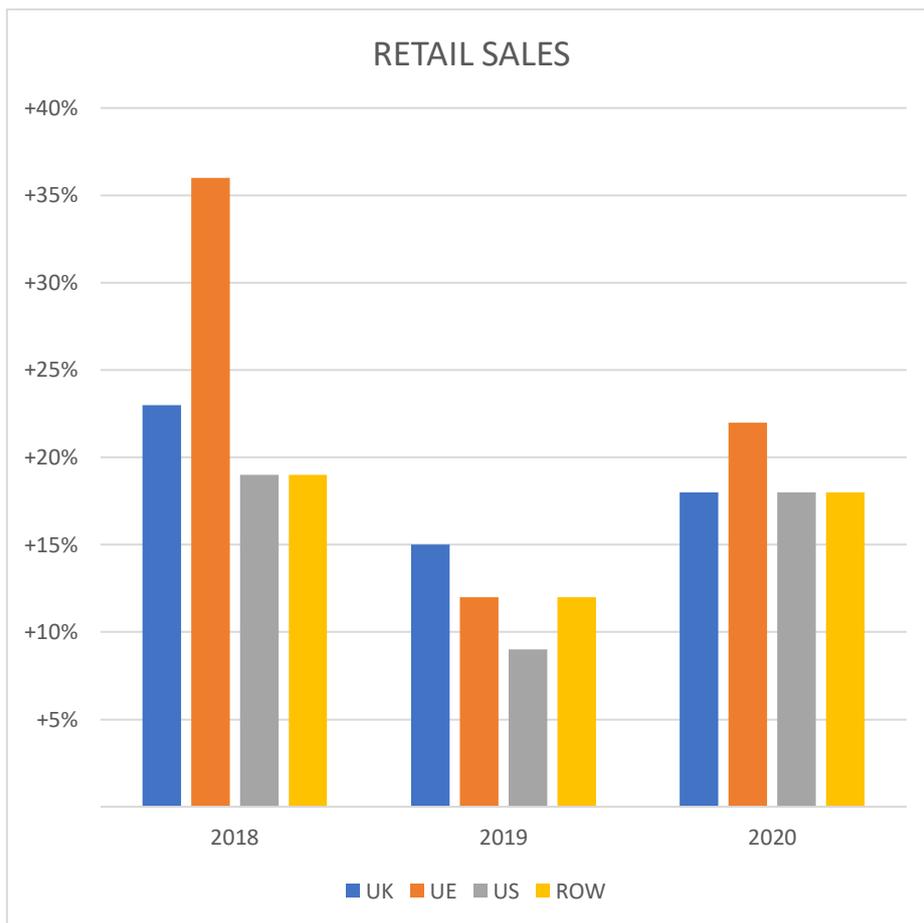


Figura 15: aumento in percentuale delle vendita nei vari Paesi serviti da Asos

Nel 2020 le vendite nel resto del mondo sono aumentate del 18%, con prestazioni elevate soprattutto in Russia e Israele.

In seguito ad aumenti sempre più sostanziosi dei **costi di distribuzione**, dovuti sia al numero crescente di Paesi da raggiungere, che alle maggiori alternative di consegna che permettano al cliente un migliore esperienza di acquisto - congiuntamente ai profitti vantaggiosi raggiunti nel 2020 - la società ha deciso di investire 90 milioni di sterline nell'apertura di un nuovo centro logistico a **Lichfield**, nello Staffordshire, nel 2021.

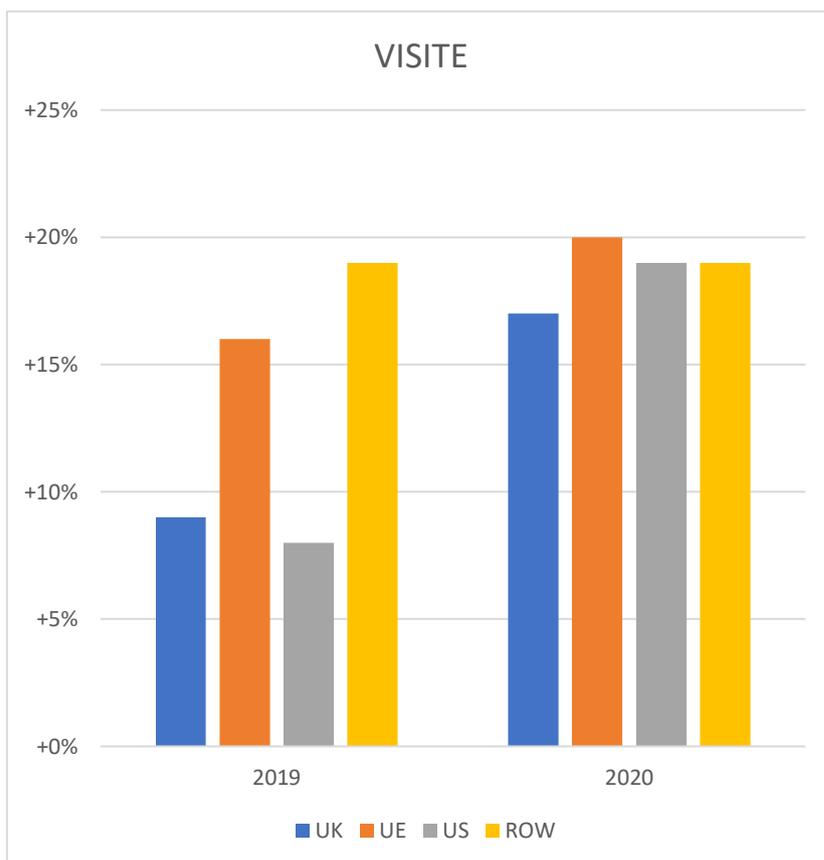


Figura 16: Percentuale di visite alla piattaforma

#### 4.7.3 *Principali voci di bilancio*

Nell'ottobre 2014 la società britannica aveva stabilito come obiettivo il conseguimento di 2,5 miliardi di ricavi annui entro il 2020; la strategia adottata si è rivelata più che vincente, permettendogli di raggiungere 2,4 miliardi con due anni di anticipo.

	2020	2019	2018	2017	2016
<b>RICAVI</b>	3.263,50	2.733,50	2.417,30	1.923,60	1.444,90
<b>COSTO PRODUZIONE</b>	-1.716,10	-1.399,20	-1.180,20	-965,3	-722,70
<b>UTILE LORDO</b>	1.547,40	1.334,30	1.237,10	958,30	722,20
<b>COSTI DI DISTRIBUZIONE</b>	-444,60	-415,60	-380,80	-299,2	-216,00
<b>SPESE AMMINISTRATIVE</b>	-951,70	-883,60	-754,40	-579,50	-443,20
<b>RISULTATO OPERATIVO</b>	151,10	35,10	101,90	79,60	63,00
<b>PROVENTI FINANZIARI NETTI</b>	-9,00	-2,00	0,10	0,40	0,70
<b>UTILE ANTE IMPOSTE</b>	142,10	33,10	102,00	80,00	63,70
<b>TAX</b>	-28,80	-8,5	-19,60	-15,90	-12,30
<b>UTILE NETTO</b>	113,30	24,60	82,40	64,10	51,40

Tabella 4: Principali voci di bilancio di Asos<sup>55</sup>

Nel 2018, il Gruppo ha generato un **utile ante imposte** di £ 102,0 milioni, in crescita del 28% rispetto all'anno precedente, influenzato da una parte dalla crescita delle vendite e dall'altra rallentato da un investimento di 1.135,2 milioni di sterline in costi operativi, dovuti ad ampliamenti della base di Londra e all'apertura di un nuovo centro di assistenza per i clienti.

I **costi di magazzino** sono aumentati del 10,0% a causa di spese di transizione più elevate, ma si prevede per il futuro di migliorare la catena di approvvigionamento, così da ridurre, in proporzione, questi costi.

<sup>55</sup> I valori sono stati presi dai rapporti annuali presentati dalla società, dove non diversamente specificato sono in milioni

L'utile ante imposte registrato nel 2019 diminuisce del 68%, nonostante il trend crescente degli altri anni ma, come spiegato nel report, vi è stato un aumento dei costi di transazione pari a 20 milioni di £ rispetto all'anno precedente. Inoltre, sono stati sostenuti costi di ristrutturazione per 5,5 milioni di £ per attivare le modifiche previste nella nuova strategia: rimozione di tutti i costi non strategici.

Nick Beighton, CEO della società, afferma che già nel primo semestre del 2020, sono stati registrati valori da record che hanno permesso alla piattaforma di risolvere i problemi di rendimento dell'anno fiscale precedente.

## 5 ZALANDO

### 5.1 Storia

Il fenomeno dell'e-commerce, all'interno del settore moda, è legato indissolubilmente ad un grande marchio che ha fatto la storia degli acquisti online fin dalla sua nascita, macinando vendite su vendite e crescendo fino a raggiungere risultati encomiabili: **Zalando**.

La storia di Zalando nasce nel 1999 - anno in cui ancora il web non aveva una così enorme portata - grazie a due giovani laureati, **Robert Gentz** e **David Schneider**, ragazzi con un'idea comune, trascritta su un sito web di nome **Alando**, riproduzione tedesca della famosissima piattaforma **Ebay**, poi dallo stesso sito patrocinato ed acquistato per oltre **48 milioni di euro**.<sup>56</sup>

L'idea di Alando parte nel 1998, quando i due giovani si trovano nella Silicon Valley negli Stati Uniti e, influenzati dall'area tecnologica respirata nell'ambiente e avendo trovato sorprendente l'idea di Ebay, pensano di tornare in Germania e riprodurla.

Il 1 marzo 1999 Alando è in rete e nel maggio dello stesso anno, la giovane start-up viene acquistata da Ebay per 48 milioni di euro.<sup>57</sup>

I due giovani replicano l'enorme successo della prima start-up con la creazione di **MyVideo**, piattaforma di riproduzione video, simile in tutto e per tutto, a YouTube, che immediatamente viene acquistata dall'emittente tedesca *Prosiebsat1* per 20 milioni di euro.

Ormai maturi e ricchi di esperienza, i giovani si ritengono pronti ad una nuova sfida, alla creazione di un qualcosa di proprio; è il 2008 quando prende piede un

---

<sup>56</sup> [HTTPS://WWW.MARKETINGSTUDIO.IT/LA-STORIA-DI-ZALANDO/](https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-zalando/)

<sup>57</sup> [HTTPS://ENTREPRENEURSHANDBOOK.CO/THE-43M-DEAL-THAT-BROUGHT-EBAY-TO-GERMANY-DF3E5189E5A5](https://entrepreneurshandbook.co/the-43m-deal-that-brought-ebay-to-germany-df3e5189e5a5)

nuovo progetto che è destinato a crescere inesorabilmente e ad aumentare il proprio valore: **Ifansho**, passato alla storia con il nome **Zalando**.

Il nome deriva dalle parole *Zahlen* e *Lando*, dove il primo termine indica il verbo pagare ed il secondo la desinenza al gerundio dello stesso verbo, quindi “*pagando*”.

Zalando nasce come e-commerce specializzato nella vendita di infradito, ma ben presto quello che solo apparentemente è un sito settoriale di vendita al dettaglio online si trasforma, iniziando a mutare aspetto ed a specializzarsi nella vendita di tutti i tipi di scarpe e dei primi capi di abbigliamento, decollando e intraprendendo quella strada che ad oggi l’ha condotta al successo.

Nel 2009, l’idea originale si è trasformata in un’azienda di successo, tanto da attirare importanti investitori come **Rocket Internet** che ad oggi detiene il 17% delle azioni di Zalando SE, ma il salto di qualità vero e proprio arriva con l’avvento, all’interno del gruppo, dell’imprenditore Rubin Ritte; da quel momento Zalando vola verso una continua ascesa economica che l’ha condotta ai livelli attuali.

## **5.2 L’arrivo In Italia**

Zalando approda in Italia soltanto nel 2011, con l’obiettivo di sviluppare un mercato dalle potenzialità di crescita straordinarie, come riportano le parole del Country Manager per il mercato italiano e spagnolo “*Il nostro obiettivo è sviluppare i mercati esistenti, soprattutto in Europa meridionale dove c’è un grande potenziale di crescita. La penetrazione nel mercato online e la fiducia nell’e-commerce, in Italia e altrove, non sono così avanzate. Ma il vostro è un mercato importante ed eccitante.*”

Il momento in cui Zalando viene introdotto nel mercato online italiano è forse il più propizio che si possa desiderare, in quanto praticamente agli albori e con una clientela ancora un pò scettica sulla portata del web nel mondo degli acquisti.

Eppure, Zalando riesce a finalizzare il consolidamento della propria posizione grazie all'apporto di alcune strategie risultate efficaci:

- **Fidelizzazione del cliente:** l'efficacia di questa strategia è palese e si è rivelata più che efficace considerato il pubblico a cui il sito si è rivolto. L'Italia è storicamente poco avvezza all'acquisto online, ma tramite un'esperienza di **prevendita** funzionale, costituita da informazione a 360 gradi sul prodotto, campagne di mail e comunicazioni personalizzate, il risultato è ad oggi evidente;
- **Acquisto telefonico:** rimarcando la questione della mancanza di fiducia, in Italia, nell'acquisto online, la scelta di permettere l'acquisto dei prodotti attraverso un'assistenza telefonica efficiente e professionale si è rivelata molto più che vincente, coinvolgendo quella fetta di clientela più anziana poco incline all'utilizzo del web;
- **Personale efficiente:** la scelta del personale è estremamente importante per la riuscita di un progetto e questo Zalando lo sa e lo ha dimostrato, soprattutto all'interno dei settori marketing e comunicazione, creando delle campagne di pubblicità e *partnership* in maniera impeccabile, grazie all'inclusione all'interno della rete di vendita anche di brand artigianali locali italiani.



Figura 17: Evoluzione di Zalando dal 2008 al 2013

### 5.3 Economia Circolare

Per via dell'economia lineare adottata negli anni, il pianeta è diventato saturo di rifiuti e povero di risorse. Negli ultimi anni, si è capito che è necessario cambiare le abitudini quotidiane per garantire un miglioramento degli standard di vita e molte imprese hanno deciso di risolvere il problema dei rifiuti e dell'emissione di anidride carbonica adottando e promuovendo soluzioni efficaci che rientrano nell'idea dell'Economia circolare.

Alla stregua di Yoox e Asos, anche Zalando ha avviato progetti pilota per andare incontro alle istanze di sostenibilità richieste dal mercato, tra i quali risalta senza dubbio il seguente:

**DO-MORE:** è fondamentale, necessario, ma soprattutto possibile fare di più. Il nuovo progetto lanciato da Zalando è un incentivo, una spinta verso la

responsabilità; l'obiettivo è quello di arrivare ad avere un impatto positivo per la società, l'ambiente e le persone.

I valori alla base della nuova iniziativa sono:

***Take a stand:*** prendere una posizione eliminando la plastica monouso e rifiutando *partnership* con brand che ignorano quest'emergenza, ridurre le emissioni di anidride carbonica e utilizzare principalmente fonti rinnovabili, in linea con l'accordo di Parigi<sup>58</sup>. Nel 2018 sono state emesse 40 mila tonnellate in meno rispetto all'anno precedente, sono stati installati pannelli fotovoltaici nei principali centri logistici così da autoprodurre l'energia necessaria. Zalando è stata la prima società ad avviare i science-based-targets, obiettivi che mirano a ridurre l'emissione di gas serra;

***Style with care:*** di fronte ad un cliente sempre più esigente e responsabile, Zalando risponde garantendo una maggiore fornitura di prodotti sostenibili, tutti con etichette riportanti le informazioni necessarie. L'obiettivo è di generare entro il 2023 almeno il 20% dei ricavi dalla vendita di abiti sostenibili, anche grazie al lancio di nuove campagne di sensibilizzazione.

***Shape our future:*** tramite lo sviluppo di nuove tecnologie, Zalando si pone lo scopo di plasmare l'industria della moda e, da un lato puntare sulla moda circolare così da allungare il ciclo di vita dei capi di abbigliamento, dall'altro arricchire le competenze della forza lavoro.

---

<sup>58</sup>[https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_it#:~:text=il%20contributo%20del%20UE%20determinato,materia%20di%20clima%20ed%20energia.](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_it#:~:text=il%20contributo%20del%20UE%20determinato,materia%20di%20clima%20ed%20energia.)

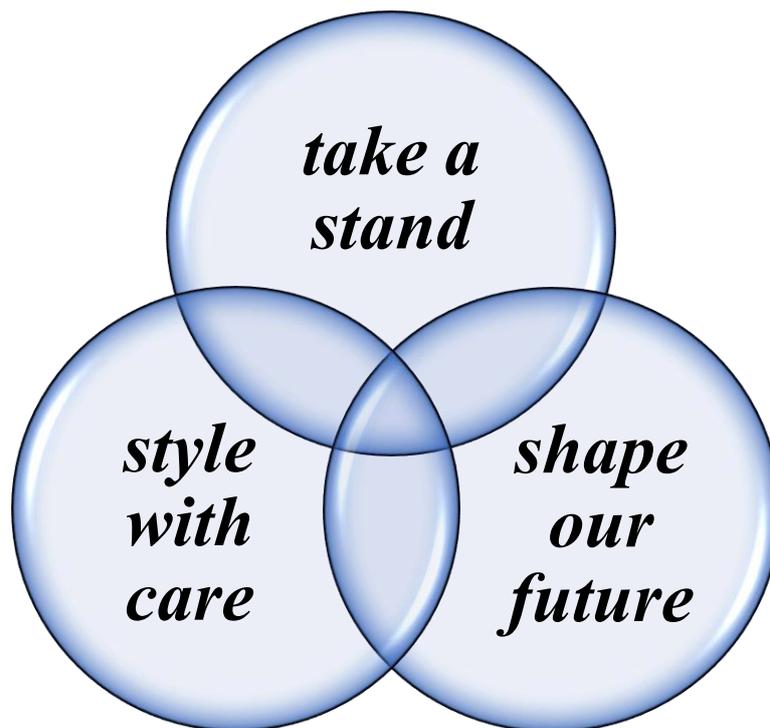


Figura 18: Iniziative alla base del progetto DO-MORE

**IMBALLAGGI RIUTILIZZABILI:** è nuovo progetto lanciato inizialmente per 4 settimane che si pone l'obiettivo di risolvere due dei problemi a maggior impatto ambientale: lo smaltimento dei rifiuti e la riduzione di emissione di CO<sub>2</sub>.

Zalando per avviare questa nuova iniziativa, in collaborazione con la startup finlandese *Repack*, ha deciso di coinvolgere inizialmente 4 Paesi nordici (Finlandia, Norvegia, Danimarca e Svezia) dove 10.000 clienti hanno ricevuto i capi acquistati all'interno di pacchetti riutilizzabili ed è stato chiesto loro di contribuire alla salvaguardia del pianeta rinviando indietro i pacchetti vuoti, anche nel caso in cui non avessero voluto usufruire del reso.

Ovviamente, affinché questo progetto possa diventare la quotidianità, è necessaria la collaborazione da parte del consumatore che dovrà modificare la propria esperienza di disimballaggio; secondo le ricerche avviate dal Gruppo, in Germania l'83% dei consumatori ha dichiarato di impegnarsi per diminuire l'uso di plastica utilizzata.

Dal lato delle aziende, invece, sarà necessario creare una sinergia tra questa nuova iniziativa e i processi già in essere, progettando nuovi business plan, e creando maggiori punti di raccolta così da facilitare la riconsegna del pacco da parte del cliente.

**ZALANDO PRE-OWNED:** è una nuova iniziativa lanciata dalla società per aggirare la stagionalità della moda e rendere i capi più duraturi.

Secondo quanto descritto da **Torben Hansen**, vicepresidente di Zalando Recommerce, il progetto nasce per dare la possibilità alla clientela di vendere i propri capi usati e scegliere se ricevere l'importo pattuito in buoni da spendere sulla piattaforma o darlo in beneficenza.

L'iter da seguire sarà semplice, così da rendere l'esperienza accessibile a chiunque, addirittura per coloro i quali desiderano vendere un abito già acquistato su Zalando sarà sufficiente scattare una foto e si ritroveranno già tutte le info nel sistema; sarà possibile vendere anche abiti acquistati altrove e in tal caso è necessario, oltre alla foto, inserire informazioni come marca e taglia.

Il team di Zalando proporrà un'offerta di prezzo e qualora si voglia procedere si invieranno i pacchi per il controllo qualità.

Dall'altro lato, l'acquirente si sentirà libero di poter acquistare capi ad un prezzo inferiore e tutelato poiché munito di garanzia Zalando e, di conseguenza, avrà tutti i servizi già offerti nel caso dell'acquisto di capi nuovi come spedizione celere, varie tipologie di pagamento e reso entro 100 giorni.

In Germania, nel 2019 sono stati scambiati con questo concept 1 milione di articoli.

**E-BIKE LOADSTER:** dall'ottobre 2018 per offrire alla clientela di Berlino la possibilità di ottenere il pacco ordinato in giornata "*Same day delivery*", Zalando, in collaborazione con la startup Citkar, usufruisce delle Loadster, ovvero di bici elettriche.

Soluzione veloce, efficiente - in quanto utilizzando le piste ciclabili si evita e si riduce il traffico della città - ed ecologica, perché riduce le emissioni di CO2.

#### **5.4 Logistica**

Punto cruciale dell'organizzazione di ogni grande azienda è la logistica, dettagliatamente curata in Zalando, tanto da detenere attualmente **otto centri logistici**<sup>59</sup> dislocati in tutta Europa e situati in Germania, Italia, Polonia, Francia e Svezia, capaci di soddisfare efficacemente i clienti, considerato che sono situati in aree strategiche e collegati in maniera diretta con i principali nodi infrastrutturali.

L'azienda è nata in una warehouse, dove i fondatori ricevevano la merce, la smistavano, la confezionavano e spedivano, gestendo eventualmente anche i resi.

Negli anni a seguire Zalando ha investito una considerevole quantità di capitale in logistica, costruendo due centri logistici in Germania così da soddisfare la domanda di mercato.

Nel 2012 sono stati investiti 170 milioni di euro per costruire il magazzino di Erfur, che fu conosciuto come il magazzino più grande d'Europa, per via della sua estensione su 130 mq.

Il primo centro logistico situato in Italia è stato quello di Stradella (PV), creato nel dicembre del 2015, seguito qualche anno più tardi da quello di Nogarole Rocca (VR).

Negli ultimi anni l'azienda, per riuscire a gestire un numero sempre crescente di ordini, ha optato per la creazione di un **software** che, grazie ad analisi strutturate, gestisce i flussi per il rifornimento delle merce nei vari magazzini e che, unendosi

---

59 [HTTPS://INTRALOGISTICA-ITALIA.COM/ZALANDO-UN-CASO-SCUOLA/](https://intralogistica-italia.com/zalando-un-caso-scuola/)

ad altre tecnologie robotiche e di automazione, rendono Zalando tra le aziende migliori nel campo della logistica.

Nel 2017 nel centro logistico di Mönchengladbach è stato sperimentato il “*bagorter*<sup>60</sup>”, un sistema che aiuta a smaltire gli ordini in maniera più veloce.

Nel 2018 Zalando ha investito nella startup *Magazzino*, specializzata nella costruzione di robot. In seguito, due robot in grado di orientarsi e di afferrare oggetti rigidi, sono stati inseriti nel magazzino di Erfurt<sup>61</sup>, per aiutare i dipendenti nel prelievo e posizionamento della merce.

Non appena il robot riceve l’ordine, identifica la postazione, afferra la merce e la trasporta nella stazione indicata.

L’azienda è molto attenta alla soddisfazione dei clienti e, per rendere sempre più alto il livello, cura in maniera meticolosa la parte relativa alla consegna, affidandosi ai migliori partner logistici in grado di garantire puntualità e affidabilità; in Italia le consegne vengono effettuate con UPS e SDA, garantendo tempistiche stimate intorno a 2 giorni nel nord e 3-5 giorni nel resto della penisola, in Germania, invece, è in atto la consegna in giornata e, per alcuni clienti Zalando Plus, è anche possibile il reso a domicilio.

Sempre in Germania, in particolare a Berlino, l’azienda ha testato l’utilizzo dei Loadster, bici elettriche che permettono la consegna del prodotto ordinato nel giro di 60 minuti dalla richiesta, riducendo così anche l’impatto ambientale.<sup>62</sup>

---

60 [HTTPS://ANNUAL-REPORT.ZALANDO.COM/2017/MAGAZINE/A-STRONG-NETWORK-FOR-THE-BEST-POSSIBLE-CUSTOMER-EXPERIENCE/](https://annual-report.zalando.com/2017/magazine/a-strong-network-for-the-best-possible-customer-experience/)

61 [HTTPS://INTRALOGISTICA-ITALIA.COM/ZALANDO-TORU-NEL-MAGAZZINO-DI-ERFURT/](https://intralogistica-italia.com/zalando-toru-nel-magazzino-di-erfurt/)

62 [HTTPS://BERLINOMAGAZINE.COM/2018-A-BERLINO-SI-TESTANO-LE-CONSEGNE-DI-ACQUISTI-ONLINE-SU-BICICLETTE-PER-SALVAGUARDARE-LAMBIENTE/](https://berlinomagazine.com/2018-a-berlino-si-testano-le-consegne-di-acquisti-online-su-biciclette-per-salvaguardare-lambiente/)

In Belgio, invece, la collaborazione con la start-up locale *Parcify*, ha dato vita ad una consegna geo-localizzata, con cui il corriere, servendosi del segnale gps dello smartphone del cliente, può effettuare la consegna ovunque quest'ultimo si trovi.

Gli obiettivi per il futuro sono chiari: migliorare l'esperienza di acquisto del cliente e impegno nel rendere le consegne più rapide e personalizzate, grazie anche alle nuove tecnologie ed all'utilizzo dell'intelligenza artificiale e del *machine learning*.

Interessante è, altresì, il progetto *Zalando Fulfillment Solutions*<sup>63</sup>, soluzione attraverso la quale l'azienda guarda alla relazione con altri partner e brand e permette a questi ultimi di accedere alla propria infrastruttura logistica e al proprio *know-how*.

Per merito del nuovo servizio, l'azienda riesce a gestire gli ordini dei partner sia per quanto riguarda le spedizioni che per i resi, attraverso soluzioni mirate alle esigenze degli stessi e permettendo, altresì, di migliorare ulteriormente l'esperienza dei clienti.<sup>64</sup>

Il tema della scelta dei partner per la logistica è molto importante per il gruppo, in quanto attraverso questa collaborazione punta a diventare lo *Starting Point for fashion*.

---

<sup>63</sup> [HTTPS://ANNUAL-REPORT.ZALANDO.COM/2017/MAGAZINE/ZALANDO-FULFILLMENT-SOLUTIONS-NEXT-STEPS-TO-HELP-BRANDS-WIN-ONLINE/](https://annual-report.zalando.com/2017/magazine/zalando-fulfillment-solutions-next-steps-to-help-brands-win-online/)

<sup>64</sup> [HTTPS://YOUMARK.IT/YM-YOUMARK/ZALANDO-ANNUNCIA-NUOVE-INIZIATIVE-NELLAMBITO-DELLA-STRATEGIA-DELLA-PROPRIA-PIATTAFORMA/](https://youmark.it/ym-youmark/zalando-annuncia-nuove-iniziative-nellambito-della-strategia-della-propria-piattaforma/)

## 5.5 Strategie

Avere delle buone strategie di mercato sta alla base di ogni azienda di successo e, alla stregua dei due casi analizzati precedentemente, Asos e Yoox, anche Zalando ha fatto di alcune sue idee delle strategie vincenti.

In particolare, ricerche accurate e profonde analisi di mercato, oltre che il duro lavoro sotto al punto di vista economico e finanziario, hanno prodotto una **strategia di marketing e comunicazione** eccezionale che ha condotto ad un sito ottimizzato e molto intuitivo, capace di creare un'ottima *user experience*.

Nel 2008 avviare uno *shop online* di scarpe era impensabile, il web era ancora troppo poco conosciuto e l'idea di acquistare un paio di scarpe senza poterle misurare avrebbe frenato la maggior parte degli acquirenti, così gli ideatori di Zalando hanno persuaso la clientela trasmettendo affidabilità, grazie a servizi aggiuntivi come la consegna gratuita e il reso entro 100 giorni. La politica dei resi è tutt'ora uno dei punti di forza dell'e-tailer insieme ad un'attenzione maniacale verso la clientela, l'acquisto online deve risultare molto più confortevole che in negozio.

Zalando è riuscito a crescere molto rapidamente e sbaragliare in pochi anni la concorrenza. Le principali scelte strategiche sono state:

- ***last but not least***: non è stato un pioniere dell'e-commerce, è entrato in un mercato già sperimentato ma con un modus operandi innovativo. Nonostante l'e-commerce nasca anche per abbattere le barriere nazionali, Zalando inizialmente punta su un mercato ristretto, concentrandosi unicamente sul settore delle calzature.

- **pubblicità:** nel 2010 la campagna pubblicitaria che aveva riscosso molto successo in Germania, è stata considerata fastidiosa in Olanda. Il team di Zalando ha sempre considerato la pubblicità come divulgatrice di un messaggio di affidabilità della piattaforma, però nel tempo ha capito di dover diversificare in base alla clientela.
- **espansione:** dopo il successo raggiunto in Germania e Austria, inizia l'espansione verso nuove quote di mercato. Nel 2013 era attivo in ben 15 mercati, ad oggi ne raggiunge 17. Offre 20 servizi di pagamento, collabora con realtà regionali.
- **da rivenditore a piattaforma:** nel tempo l'obiettivo di Zalando è diventato quello di far comunicare i diversi players del settore della moda. In questo senso è stato necessario investire maggiormente sull'aspetto tecnologico. Inoltre, nel 2016 lancia un progetto pilota<sup>65</sup> che consente ai piccoli negozi, con un servizio tecnologico limitato, di accedere alla piattaforma, visionare gli ordini ed evaderli, qualora si ritrovino la merce nel negozio. Ovviamente qualora il negoziante decidesse di non spedire l'articolo interviene Zalando.
- **segmentazione dei clienti:** come noto, criteri quali età, sesso, istruzione sono fattori sui quali le aziende producono offerte commerciali apposite per ciascun target di clientela; a questi, Zalando unisce gli stereotipi basati sulla nazionalità, dopo aver analizzato i comportamenti di 22 milioni di clienti.

---

<sup>65</sup> [HTTPS://CORPORATE.ZALANDO.COM/EN/NEWSROOM/IT/PRESS-RELEASES/ZALANDO-LANCIA-UN-PILOTA-CONSENTIRE-AI-PICCOLI-NEGOZI-DI-GENERARE](https://corporate.zalando.com/en/newsroom/it/press-releases/zalando-lancia-un-pilota-consentire-ai-piccoli-negozi-di-generare)

- **attenzione ai clienti di lusso:** offrendo una migliore esperienza. Ultimamente Zalando ha lanciato la campagna “*Real life luxury*” con l’intento di ampliare questa gamma di clienti.
- **miglioramento continuo dell’efficienza:** ne sono un esempio le collaborazioni avviate con startup<sup>66</sup> che riescono a migliorare i servizi offerti al consumatore.
- **Project Muze<sup>67</sup>** è un esperimento nato dalla collaborazione con Google. Tramite l’inserimento di parametri estetici e un algoritmo configurato sul modello umano crea modelli di moda personalizzati.
- **ZONAR, un nuovo software:** per gestire le risorse umane, Zalando si avvale dell’aiuto di uno strumento che riceve e fornisce feedback sui dipendenti. Se da un lato il software punta ad individuare i punti di forza e debolezza dei dipendenti, così da indicare promozioni o *skills* da acquisire, dall’altro questo modus operandi potrebbe causare maggiore stress e sfavorire condizioni di lavoro efficienti, come indicato durante un’intervista<sup>68</sup> ad un’ex dipendente. Anche Amazon ha sviluppato un software simile in passato ed è stato accusato di stressare troppo i propri dipendenti.

---

<sup>66</sup> [HTTPS://CORPORATE.ZALANDO.COM/EN/NEWSROOM/IT/PRESS-RELEASES/ZALANDO-LANCIA-IL-PROGRAMMA-BUILD-COLLABORARE-CON-LE-STARTUP](https://corporate.zalando.com/en/newsroom/it/press-releases/zalando-lancia-il-programma-build-collaborare-con-le-startup)

<sup>67</sup> [HTTPS://WWW.THINKWITHGOOGLE.COM/INTL/EN-CEE/CONSUMER-INSIGHTS/CONSUMER-TRENDS/ZALANDOS-PROJECT-MUZE-FASHION-INSPIRED-YOU-DESIGNED-CODE/](https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-CEE/consumer-insights/consumer-trends/zalandos-project-muze-fashion-inspired-you-designed-code/)

<sup>68</sup> [HTTPS://VOLIDALLAGERMANIA.BLOGSPOT.COM/2019/12/ZONAR-OVVERO-COME-ZALANDO-MONITORA-I.HTML?M=0](https://volidallagermania.blogspot.com/2019/12/zonar-ovvero-come-zalando-monitora-i.html?m=0)

## 5.6 *Analisi Swot*

Nel 2008 i fondatori di Zalando vivevano e lavoravano in una *warehouse* condivisa, gestivano personalmente il servizio clienti, le spedizioni e il reso.

Nel maggio del 2009, quindi 8 mesi dopo l'avvio della piattaforma, Zalando godeva già della collaborazione con 59 brand.

Ad oggi lavorano circa 14.000 dipendenti, sparsi in 17 mercati e sulla piattaforma è possibile comprare capi di abbigliamento di oltre 3000 marche.

Zalando ha stravolto più volte la propria strategia d'azione, ma ha sempre cercato di mettere al primo posto l'attenzione per il cliente così da diventare un attore sempre più importante nel mercato della moda online.

Uno dei maggiori vantaggi dell'impresa è il posizionamento che è riuscita ad ottenere e a mantenere nel tempo, nonostante i player analizzati in precedenza siano tutti in una situazione economicamente prospera, Zalando ha senz'altro ottenuto un vantaggio poco discutibile.

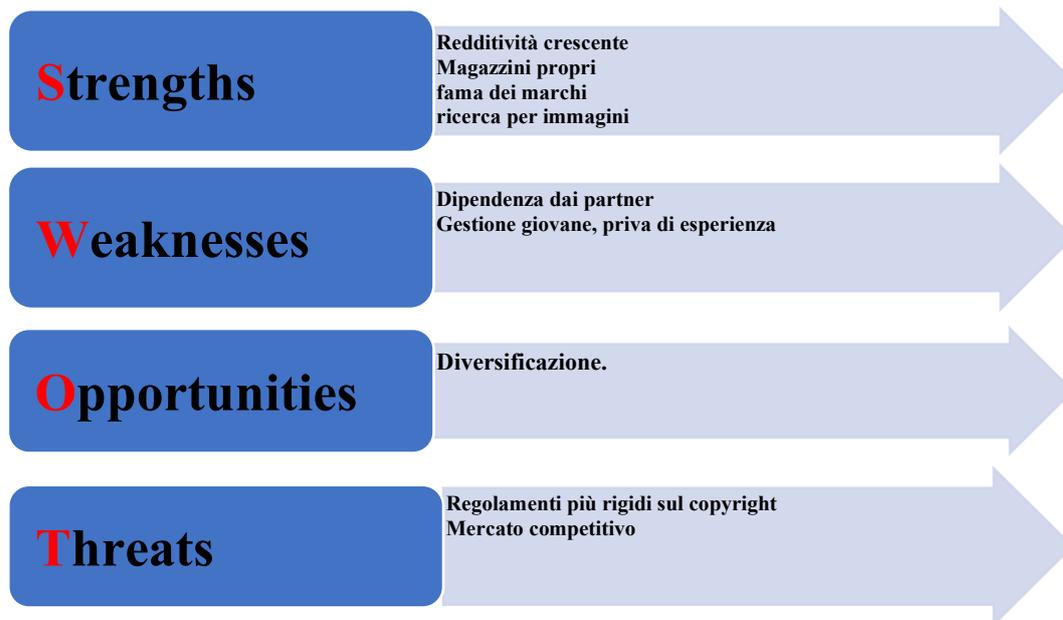


Figura 19: Analisi SWOT di ZALANDO

Un fenomeno di altrettanta importanza è la rapidità con cui è riuscito ad ottenere una clientela così ampia: nel 2009 (un anno dopo l'apertura) ha fatturato 6 milioni di euro; nel report del 2019 ha dichiarato un incasso di 6,48 miliardi

Inoltre, grazie ad alleanze con oltre 3000 marchi, ad oggi riesce a soddisfare i diversi target e una domanda di ben 144,9 milioni di ordini.

Anche la diversificazione geografica e il saper soddisfare una clientela con abitudini differenti rientra nei punti di forza del marchio.

Tra le debolezze si possono annoverare la poca trasparenza nei confronti degli azionisti, riguardo le reali capacità di crescita e i mezzi usati per incrementare i fatturati. Inoltre, nel tempo la società ha effettuato pochi investimenti in R&S, nonostante negli ultimi anni sia stata preventivata una spesa di 300 milioni per effettuare migliorie nella logistica e nel campo della tecnologia.

Ancora, nel lungo periodo potrebbe diventare una debolezza anche la scelta di prediligere amministratori giovani, poiché privi di esperienza.

Un fattore che potrebbe essere indice di minaccia per Zalando e su cui è necessario riporre maggiore attenzione sono i competitor, oltre a quelli già ampiamente citati, vi sono anche *Sarenza*, un gruppo francese nato nel 2005 che ha l'obiettivo di non diversificare l'offerta ma specializzarsi sempre più nel mercato delle calzature online e diventare un punto di riferimento nel mercato europeo. I fatturati sono di molto inferiori a quelli di Zalando ma l'azienda registra una crescita importante. Sempre in Francia e in tempi più recenti è nato un nuovo competitor "Spartoo".

## 5.7 *Analisi Economica*

	2019	2018	2017	2016
<b>RICAVI</b>	6.482,50	5.387,90	4.489,00	3.639,00
<b>COSTO DEL VENDUTO</b>	-3724,3	-3107,0	-2529,6	-2029,6
<b>UTILE LORDO</b>	2.758,20	2.280,90	1.959,40	1.609,40
<b>SPESE AMMINISTRATIVE E DI VENDITA</b>	-2594,1	-2168,1	-1.773,70	-1415
<b>ALTRE SPESE OPERATIVE</b>	1,60	6,40	1,90	12,60
<b>EBIT</b>	165,70	119,20	187,60	207,00
<b>RISULTATO FINANZIARIO</b>	-20,9	-13,6	-12,4	-14,1
<b>UTILE ANTE IMPOSTE</b>	144,9	105,6	175,2	192,9
<b>TASSE SUL REDDITO</b>	-45,2	-54,4	-73,6	-72,5
<b>UTILE NETTO</b>	99,7	51,2	101,6	120,5

Tabella 5: Principali voci di bilancio di ZALANDO<sup>69</sup>

### 5.7.1 *Principali voci di bilancio*

La crescita di Zalando è stata esponenziale già nei primi anni in cui la società è stata lanciata: nel 2010 gli introiti registrati furono di 150 milioni, ben il 2400% in più rispetto ai 6 milioni del 2009.

Nel 2012 Zalando era operativo in 12 paesi e il fatturato registrato fu di 1 miliardo.

---

<sup>69</sup> I valori sono stati presi dai report pubblicati dalla società, sono espressi in milioni

Negli anni a seguire il crescente numero di clienti, nonché della spesa di acquisto, ha permesso a Zalando di affermarsi come leader mondiale e di assicurarsi un successo continuo sul mercato nonostante la competitività sempre più agguerrita. Ritter, amministratore delegato del Gruppo, ha dichiarato che gli aspetti che hanno aiutato maggiormente Zalando a diventare uno dei negozi online più apprezzati sono stati:

- **ampliamento dei marchi di assortimento**, con l'obiettivo di trarre profitto sfruttando economie di scala;
- attenzione verso la **customer experience online**;
- **investimenti in pubblicità e social** tramite eventi con il *Bread&Butter* dove presentare le nuove collezioni.

Nonostante gli importanti investimenti sostenuti per raggiungere sempre più mercati, e i costi crescenti dovuti all'ampliamento dell'offerta e dei dipendenti, Zalando è sempre riuscito ad ottenere flussi di cassa positivi, anche grazie a un capitale operativo solido.

Nel 2017 gli introiti sono aumentati del 23,4% e la società ha registrato un Ebit di 187,6 milioni di euro e un utile netto di 101,6 milioni; ridurre i costi di marketing non è bastato ad equilibrare i costi di infrastruttura che sono diventati sempre più onerosi e hanno contribuito alla perdita di utile per circa 20 milioni, rispetto ai 120,5 milioni di utili netti ottenuti nel 2016.

Nel 2018 l'azienda ha avviato collaborazioni con nuovi brand, ha lanciato una nuova categoria *beauty* e ha ampliato le quote di mercato aggiungendo al database anche una clientela con sede in Repubblica Ceca e Irlanda.

Nel corso dell'anno i ricavi sono cresciuti del 20% e l'EBIT rettificato ha superato i 170 milioni. Le maggiori soddisfazioni sono state registrate nel quarto trimestre, con ricavi di quasi 2 miliardi grazie ai 26,4 milioni di clienti attivi.

Nel 2019 la società ha avviato la costruzione di un nuovo centro logistico nei Paesi Bassi per servire con maggior zelo i clienti dell'Europa occidentale. Secondo

quanto afferma David Schroeder<sup>70</sup> il 2019 è stato l'anno dei record, con risultati finanziari positivi in ogni trimestre.

La società punta a raggiungere un fatturato di 20 miliardi entro il 2023/2024, un valore sicuramente molto ambizioso e parecchio distante dagli introiti attuali ma considerando le crescite esponenziali del passato e gli oltre 30 milioni di clienti attivi non sorprenderebbe neanche più di tanto se riuscisse a raggiungere la performance desiderata.

### ***5.7.2 Lo Sviluppo Dell'EBIT***

Non solo il fatturato, ma anche *Ebit, Ebit adjusted, capex, numero di clienti attivi* e la *media degli ordini* effettuata per ogni cliente attivo rappresentano per Zalando gli indicatori più importanti per indicare la performance dell'azienda e trarre le conseguenti conclusioni riguardo la strategia attuata.

Nei grafici seguenti<sup>71</sup> sono riportati gli andamenti di EBIT, costi di marketing e di *fulfillment* dal 2014 al 2018.

Nei costi di *fulfillment* rientrano tutti i costi di vendita e distribuzione, ad eccezione dei costi di marketing. Questi ultimi invece comprendono le spese in pubblicità.

---

<sup>70</sup> CEO di Zalando SE

<sup>71</sup> i grafici sono stati presi dal report finanziario del 2018, redatto da Zalando

IN %

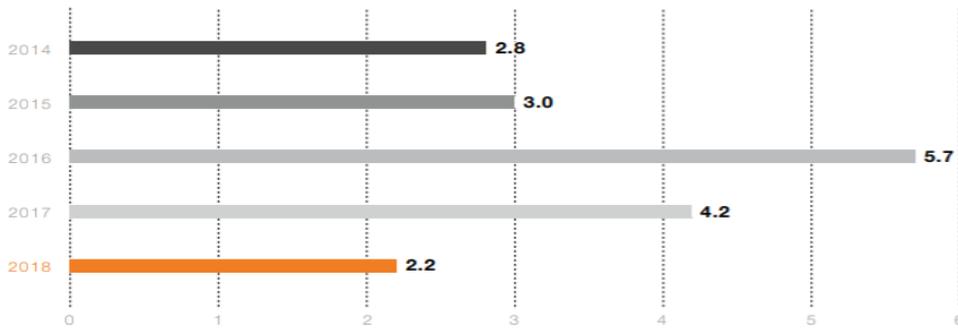


Figura 20: EBIT di ZALANDO dal 2014 al 2018<sup>72</sup>

Il biennio 2017-2018 è stato negativo per la società che ha raggiunto un EBIT di 187,60 milioni prima e 119,20 milioni dopo, con un decremento del margine sui ricavi di 3.5 punti percentuali rispetto al 2016 a causa di maggiori costi di spedizione compensati in parte da inferiori investimenti in marketing.

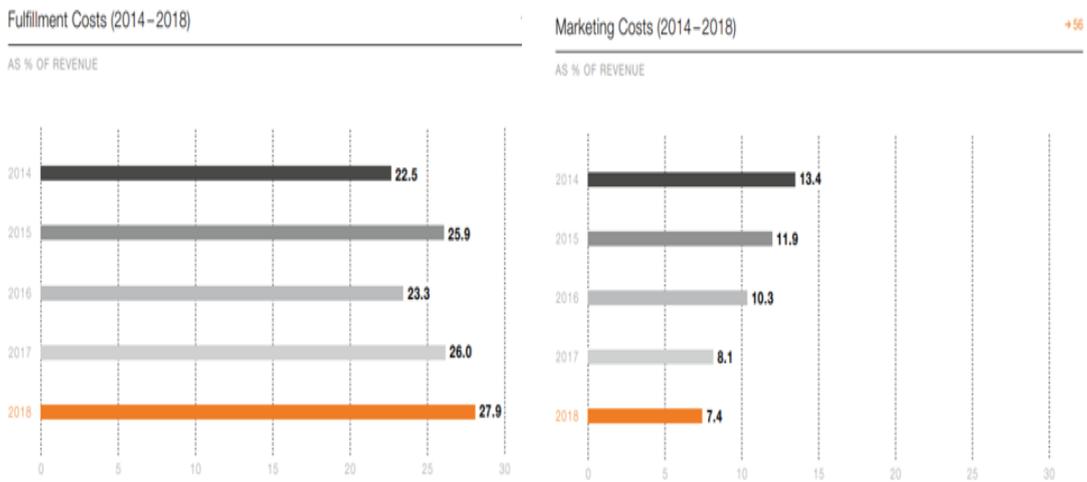


Figura 21: Costi sostenuti da ZALANDO per spedizioni, logistica e pubblicità

Si nota che nel tempo la società ha diminuito i costi di marketing, sono passati da 13,4 milioni nel 2014 a 7,4 milioni nel 2018. Ovviamente in un primo periodo è

<sup>72</sup> Le figure 20 e 21 sono state prese nel report annuale presentato dalla società.

stato fondamentale per il sito investire in pubblicità e cercare di persuadere il pubblico trasmettendo messaggi di affidabilità.

L'aumento dei costi di vendita e distribuzione è dovuto essenzialmente all'obiettivo perseguito da Zalando, ovvero quello di ampliare le quote di mercato e aprire centri logistici sparsi per il mondo, cercando di soddisfare una clientela sempre più vasta.

In futuro si spera di riuscire ad abbassare anche questi costi creando collaborazioni più efficienti e sfruttando ancora meglio le economie di scala.

Sono aumentati nel tempo anche i servizi offerti e di conseguenza il loro costo.

	2019	2018	2017	2016
<b>EBIT</b>	165,70	119,20	187,60	207,00
<b>EBIT (come % ricavi)</b>	2,6	2,2	4,2	5,7
<b>EBIT RETTIFICATO</b>	224,9	173,4		
<b>EBITDA</b>	360,60	205,70	246,40	255,30
<b>CAPEX</b>	-306,5	-278,4	-243,90	-181,7

Tabella 6: Indicatori di performance di ZALANDO, dal 2016 al 2019

Il *CAPEX* rappresenta gli investimenti effettuati dall'azienda per acquistare nuovi beni materiali o per apportare delle migliorie di utilità a quelli già posseduti; comprende quindi l'acquisto di nuovi uffici, magazzini o attrezzature e macchinari. L'aumento del *CAPEX* - passato da 181,7 milioni a 306,5 milioni nel 2018 - non deve sorprendere se si pensa a Zalando come ad e-commerce globale, con magazzini dislocati in gran parte del mondo e continui investimenti atti a migliorare la *supply chain* per rendere più efficiente il servizio offerto.

### 5.7.3 Offerta Internazionale

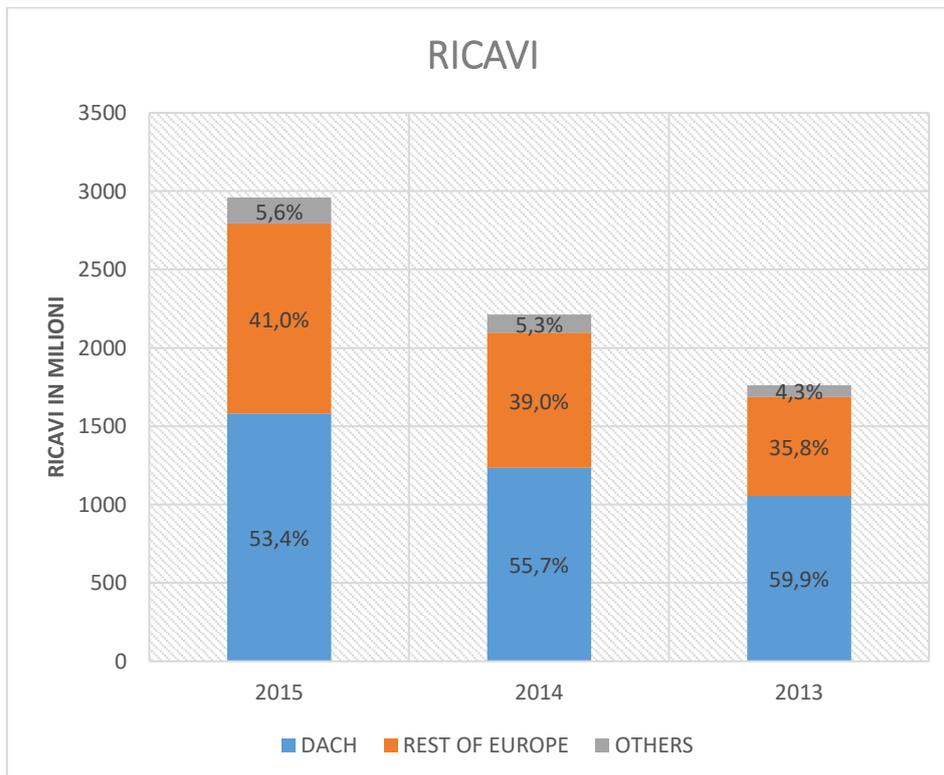


Figura 22: Diversificazione dei ricavi di Zalando nel mondo, dal 2013 al 2015

Osservando il grafico a lato è possibile capire in che modo i vari Paesi abbiano contribuito ai ricavi ottenuti dal Gruppo. Negli anni considerati è evidente che i maggiori introiti derivino dallo sviluppo dell'e-commerce in Germania.

	2019	2018	2017	2016
<b>GERMANIA</b>	2897,2	2483,7	2145,6	1813,8
<b>RESTO DELL'EUROPA</b>	3067,7	2484	1973,6	1570,2
<b>RESTO DEL MONDO</b>			369,9	255,1

Nel 2016 la Germania ha generato circa la metà degli introiti di Zalando, ben il 14,8% in più rispetto al 2015, guidando la redditività del Gruppo.

La piattaforma era ormai disponibile, già dal 2013 in 15 Paesi, e si iniziava ad intravedere anche in queste quote di mercato un trend in crescita, con ricavi di circa il 30% in più rispetto all'anno precedente.

Lo sviluppo era legato anche alla nascita di nuovi segmenti, diversificati in base alla cultura del Paese, come Zalando Lounge e Zalando Privè.

Già nel 2017 gli andamenti sono cambiati, e gli incassi generati al di fuori della Germania hanno superato, se pur di poco, gli introiti ottenuti all'interno del paese natio.

#### ***5.7.4 Key Performance Indicator***

Oltre gli indicatori finanziari visti in precedenza, che mirano a descrivere la situazione economica della società studiata, Zalando annualmente riporta alcuni parametri chiave, fondamentali per capire l'andamento della piattaforma e per individuare elementi di forza e di debolezza della propria strategia.

Tra i KPI individuati dal Gruppo, sono riportati i clienti attivi (ovvero il numero di clienti che hanno effettuato almeno un acquisto su Zalando nei 12 mesi che precedono la relazione del report), il numero di ordini effettuati nell'arco dell'anno e le visite al sito. In quest'ultimo caso è indicata anche la percentuale di visite effettuate tramite mobile.

Negli anni oggetto di studio, Zalando ha goduto di una crescita significativa che ha dimostrato la propria capacità di adeguarsi all'evoluzione della domanda e dei comportamenti di acquisto della propria clientela.

KPI	2016	2017	2018	2019
<b>CLIENTI ATTIVI</b>	19,9	23,1	26,4	31
<b>NUMERO DI ORDINI</b>	69,2	90,5	116,2	144,9
<b>VISITE AL SITO</b>	1991,6	2563,5	3137,2	4178,1
<b>VISITE DA MOBILE (%)</b>	65,60	70,7	79,3	83,7
<b>PANIERE (€)</b>	66,6	64,5	57,1	56,6

Tabella 8: Key Performance Indicators di ZALANDO

Nel 2016 grazie ad un maggiore investimento in pubblicità, le visite al sito sono aumentate del 20,2% rispetto all'anno precedente, comportando un maggiore numero di clienti attivi e conseguentemente un maggior numero di ordini che hanno permesso a Zalando di fatturare il 23% in più e di offrire un lavoro a 11.998 persone.

L'anno dopo, Zalando ha continuato ad investire per migliorare l'offerta tramite mobile, avendo intuito le abitudini dei consumatori ad un sempre maggior utilizzo dei telefonini. Le visite da mobile hanno raggiunto il 70,7% delle visite al sito, registrando un aumento del 5.1% rispetto al 2016.

In totale il numero di clienti attivi è stato di 23,1 milioni, con ben 2563,5 milioni (=2,5 miliardi) di visite al sito.

Nel 2019 con la presenza del sito in 17 paesi, i clienti attivi hanno superato i 30 milioni, con una crescita del 17,1 % rispetto al 2018. Si sono registrati 144,9 milioni di ordini che hanno comportato un fatturato di 6.482,5 milioni di €.

Solo nell'ultimo trimestre è stata registrata una crescita di bene 1,5 milioni di clienti attivi.

Nel grafico<sup>73</sup> è possibile osservare il trend crescente dei clienti attivi, dal 2014 al 2020 suddiviso in trimestri.

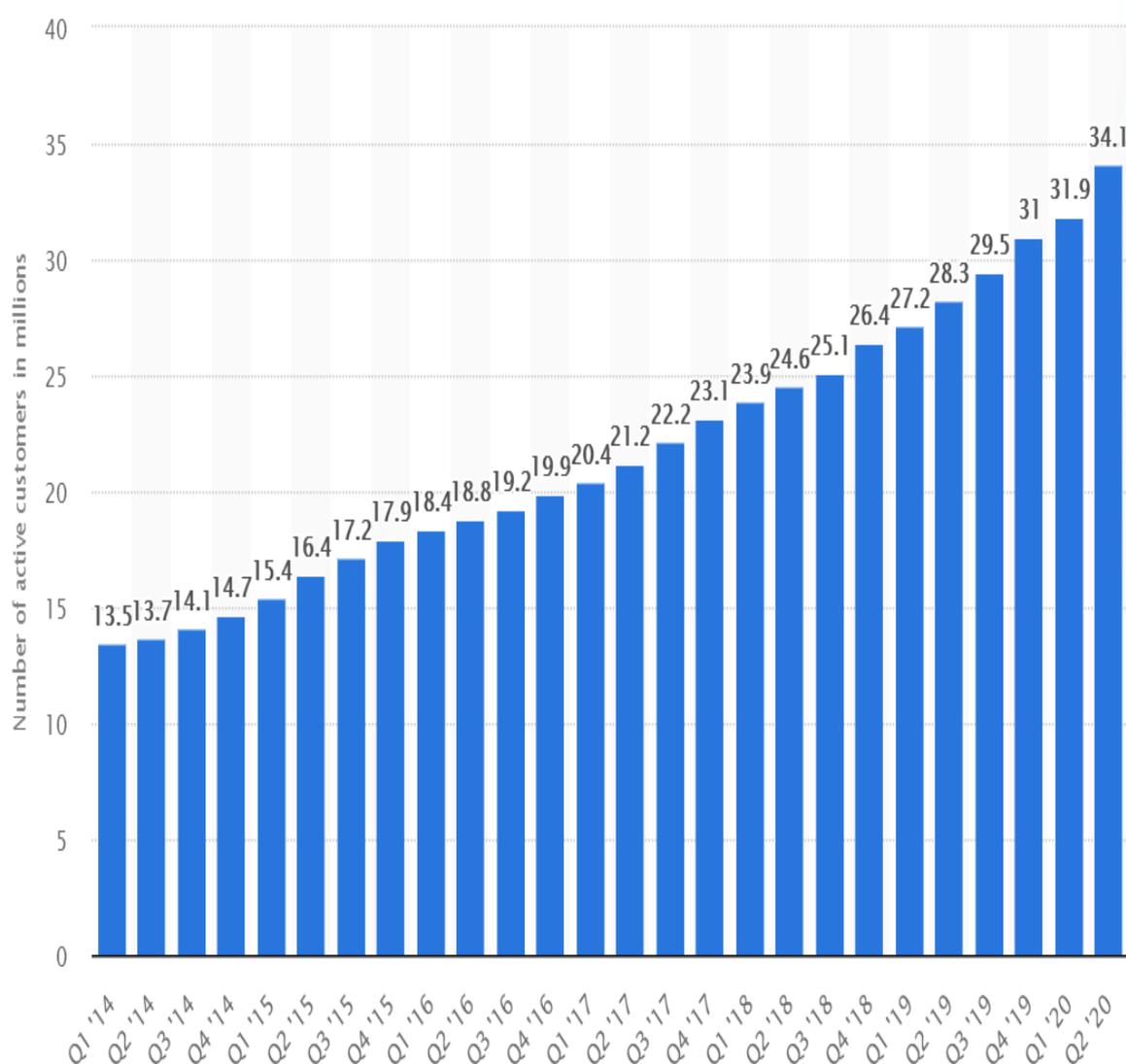


Figura 23: Trend dei clienti attivi di Zalando dal I trimestre 2014 al II trimestre 2020

<sup>73</sup> [HTTPS://WWW.STATISTA.COM/STATISTICS/370657/ZALANDO-ACTIVE-BUYERS/](https://www.statista.com/statistics/370657/zalando-active-buyers/)

Il *valore medio del paniere* è l'unico valore che negli anni ha subito una perdita costante, passando da 66,6 € nel 2016 a 57,1€ nel 2019. Questo indice è influenzato da tantissimi fattori, dall'età dei *customers* all'assortimento dei magazzini, addirittura anche dai canali di vendita. In genere, come descritto nel report del 2017, i ragazzi sono interessati ai capi del momento, quindi, preferiscono effettuare acquisti in maniera frequente senza caricare troppo il carrello. Tra i principali motivi di questo nuovo atteggiamento verso gli acquisti vi è sicuramente il crescente numero di servizi messi a disposizione, tra cui la consegna express il cui costo nel tempo è diminuito e la possibilità di avere la consegna standard gratuita per la maggior parte degli ordini che raggiungono i 24,90€.

## 6 YOOX, ASOS & ZALANDO: TRE CASI A CONFRONTO

Yoox, Asos e Zalando sono tre dei principali players nel mondo della moda online che si distinguono dalla concorrenza perché offrono alla clientela l'occasione di vivere esperienze memorabili con l'obiettivo di convertire le visite in ordini, di fidelizzare anche i clienti occasionali, ed evitare il *browsing* su piattaforme competitor.

Ai normali servizi base, si aggiungono maggiori accortezze come la descrizione del prodotto, non unicamente funzionale ma strutturale e sensoriale, offrendo consigli di moda e abbinamenti.

Yoox si contraddistingue nella cura dei dettagli, proponendo anche nel packaging lo stile sofisticato, proprio delle boutique più ricercate.

Asos e Zalando, invece, continuano ad implementare la gamma di offerta e, negli ultimi anni, hanno inserito anche prodotti beauty avendo osservato che il principale target di marketing è quello femminile.

L'assortimento di Zalando è più ampio rispetto ai competitor studiati, ma spesso con carenza della disponibilità di taglie, a questa esigenza risponde meglio Asos che offre ben 30 misure, quasi sempre tutte disponibili.

Yoox si rivolge principalmente ad una clientela alto-spendente, sulla piattaforma è possibile trovare capi di alta moda, su cui spesso si riesce ad applicare un rincaro maggiore così da ottenere margini di guadagno superiori, ciò spiega profitti così elevati nonostante il numero degli ordini sia inferiore rispetto agli altri player.

Tra i vari servizi offerti da Yoox, spicca l'attenzione per le persone più fidelizzate, *extremely important people*, che possono usufruire dell'aiuto di *personal shopper*<sup>74</sup> che hanno appunto il compito di agevolare l'esperienza del cliente appagando le loro esigenze.

---

<sup>74</sup>[HTTPS://FASHIONUNITED.IT/NEWS/MODA/YOOX-NET-A-PORTER-ASSUME-PERSONAL-SHOPPER-E-CLIENT-MANAGER/2019091020219](https://fashionunited.it/news/moda/yoox-net-a-porter-assume-personal-shopper-e-client-manager/2019091020219)

	YOOX	ASOS	ZALANDO
AVVIO ATTIVITA'	2000	2000	2008
TARGET DI MARKETING	clientela alto spendente	millennial	25-45 anni
PAESI SERVITI	180 paesi	240 paesi	17 paesi europei
VANTAGGIO COMPETITIVO	satisfaction	shopping experience	customer care
BRAND SULLA PIATTAFORMA	700	900	3000
CONSEGNA STANDARD	3-4 gg lavorativi	4-5 gg lavorativi	2-5 gg lavorativi
CONSEGNA IN 1 GIORNO	✓	✓	✗
RESO	100 gg	45 gg	100 gg
SURPLUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• digital ID;</li> <li>• personal shopper</li> </ul>	sconto studenti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• try first, pay later</li> </ul>
RESPONSABILITÀ & INCLUSIONE	pioniere della sostenibilità	beauty positive	pre-owned
FATTURATO <sup>75</sup>	3,309	2,733	6,482
CLIENTI ATTIVI <sup>76</sup>	4,3	20,3	31
POSIZIONE TRA I SITI Più VISITATI IN ITALIA* <sup>77</sup>	809	----	138

Tabella 9: confronto delle performance raggiunte da Yoox, Asos e Zalando

Tutti e tre i player hanno avviato progetti e *partnership* etiche, con l'intento di promuovere il rispetto delle persone, degli animali e del pianeta.

Yoox è stato un pioniere della sostenibilità, ha introdotto il concetto di ECOBOX nel 2009, ad oggi sfrutta energia sostenibile in tutti i suoi stabilimenti.

Asos sostiene la comunità LGBT, tramite collezioni *rainbow* che mirano all'inclusione; inoltre, promuovere messaggi di body positive e, oltre ad offrire i suoi capi in tantissime taglie, ha deciso di non ritoccare il fisico delle modelle.

Zalando ha attivato sulla piattaforma la possibilità di vendere i capi usati, al fine di promuoverne la ciclicità e diminuire i rifiuti.

Secondo uno studio<sup>78</sup> condotto nel 2017 dall'istituto Credit Suisse sui costi sostenuti dai maggiori e-commerce è emerso che i costi di avvio attività e quelli sostenuti per soddisfare le aspettative dei clienti, incidano in maniera significativa sulle performance delle aziende.

Ciò rimarca il fatto che non basta superare le barriere iniziali, è importante imparare a sfruttare le economie di scala, sbaragliare la concorrenza e regalare esperienze personalizzate per una clientela sempre più pretenziosa.

---

<sup>75</sup> Riferito all'anno 2019 e riportato in miliardi.

<sup>76</sup> Indica il numero di clienti che nell'anno 2019 hanno acquistato sulla piattaforma, il valore è riportato in milioni.

<sup>77</sup> [WWW.URLM.IT](http://WWW.URLM.IT)

<sup>78</sup> [HTTPS://MAGAZINE.PAMBIANCONES.COM/WPCONTENT/UPLOADS/2017/12/PAMBIANCOMAGAZINE\\_13\\_XIII\\_NEW.PDF](https://MAGAZINE.PAMBIANCONES.COM/WPCONTENT/UPLOADS/2017/12/PAMBIANCOMAGAZINE_13_XIII_NEW.PDF)

## 7 DA OFFLINE A ONLINE: IL CASO ZARA

### 7.1 Storia

Era il 9 settembre del 2016 quando Forbes dedicava uno dei suoi articoli all'imprenditore Amancio Ortega, descritto come l'uomo più ricco al mondo<sup>79</sup>.

E' forse questa la solita storia di un uomo nato da una famiglia di imprenditori che ha imparato fin da piccolo i trucchi del mestiere? Assolutamente no!

Amancio Ortega nasce nel 1936 in un piccolo paese della Spagna, in una famiglia molto modesta, condizione che lo obbliga ben presto ad interrompere gli studi e, a soli 14 anni, iniziare a lavorare presso una sartoria, dove si occupa di vestaglie.

Nel 1972 Amancio decide di mettersi in proprio, apre il suo primo negozio, il cui nome è Sprint, che propone abbigliamento con dischi e articoli da regalo.

L'idea, però, fallisce e il negozio verrà chiuso definitivamente nel 1979.

Il Signor Ortega decide di non darsi per vinto, conscio dei motivi che portano il negozio Sprint a non raggiungere i fatturati sperati, diventa ossessivo nella scelta di location, allestimenti ed analisi empiriche del caso, così nel 1975 decide di aprire un nuovo negozio, con un nuovo marchio, che punta ad offrire prodotti creati in proprio, così da tagliare i ricarichi delle merci, i costi degli intermediari e di pubblicità.

È il 24 maggio 1975 quando viene inaugurato a Coruña il primo negozio di ZARA. Nelle vetrine di Zara vi erano esposti polli e conigli, così da attirare l'attenzione dei passanti; all'interno si potevano trovare capi d'abbigliamento a basso prezzo per uomo, donna e bambino: nasce un nuovo modello di business che punta a soddisfare il cliente, proponendo le ultime tendenze a prezzi molto contenuti.

È il 1983 e sono stati aperti 9 negozi nei quartieri più prestigiosi di grandi città spagnole. Nel 1985 viene fondato il gruppo Inditex, la multinazionale spagnola

---

<sup>79</sup> [HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/DANALEXANDER/2016/09/09/EASY-COME-EASY-GO-AMANCIO-ORTEGA-AND-BILL-GATES-SWAP-PLACES-AS-WORLDS-RICHEST-MAN/#18A9FC4141BC](https://www.forbes.com/sites/danalexander/2016/09/09/easy-come-easy-go-amancio-ortega-and-bill-gates-swap-places-as-worlds-richest-man/#18A9FC4141BC)

che ha rivoluzionato l'industria del fashion retail e che, ad oggi, vende in 202 mercati attraverso la piattaforma online ed oltre 7500 negozi<sup>80</sup>.

Il gruppo è composto da 8 grandi marchi, ovvero:

- ZARA
- PULL & BEAR
- MASSIMO DUTTI
- BERSHKA
- STRADIVARIUS
- OYSHO
- ZARA HOME
- UTERQUE

L'obiettivo di questa analisi è approfondire i bilanci di ZARA, che da sola raggiunge circa il 60% del fatturato del gruppo.

Nonostante il successo, Ortega è stato definito come un uomo “allergico alla stampa”, ancorato alle sue origini, che vorrebbe essere riconosciuto solo da amici, parenti e dipendenti; con questi cerca di mantenere un ottimo rapporto, infatti nel 2015 decide di suddividere 37,5 milioni (della crescita dell'azienda) tra i suoi 78 mila dipendenti<sup>81</sup>. E, alla domanda del successo di Zara, lui risponde: "Non saprei spiegarlo neppure io. Magari qualcuno ne fosse capace!”.

Così ZARA è ormai diventato un comune caso di studio.

---

80 [WWW.INDITEX.COM](http://WWW.INDITEX.COM)

81 [HTTPS://WWW.ILGIORNALE.IT/NEWS/ECONOMIA/ZARA-FA-BOOM-VENDITE-E-DISTRIBUISCE-37-MILIONI-UTILI-AI-DIPE-1236334.HTML](https://www.ilgiornale.it/news/economia/zara-fa-boom-vendite-e-distribuisce-37-milioni-utili-ai-dipe-1236334.html)

## 7.2 *Strategia*

Zara non crea modelli unici, non lancia le mode, ma si adegua, confeziona ciò che richiedono i clienti, osserva le esigenze quotidiane e si impegna a soddisfarle.

Osservando la catena del valore di Zara, è immediato capire che ha deciso di evolversi verso l'integrazione verticale, controllando tutte le fasi della *supply chain*, dal design fino alla vendita. Zara può contare su un team creativo di stilisti in grado di mutare rapidamente i segnali della moda in disegno e scelta di tessuti e di raggiungere obiettivi quali la massima rapidità di risposta agli stimoli di mercato. Inoltre, internalizzando circa il 60% della produzione nei propri stabilimenti, riesce a commercializzare prodotti di modesta qualità a prezzi contenuti grazie ad un approvvigionamento globale.

Le principali caratteristiche che meglio descrivono il modus operandi di zara, possono essere così descritte:

- **marketing della scarsità:** il continuo rinnovo dell'assortimento, rende il cliente più propenso ad effettuare acquisti di impulso perché è ben conscio del frequente turn-over dei punti vendita, che potrebbe significare non trovare più il capo desiderato. Infatti, uno dei punti di forza di questo marchio, è evitare di sovra produrre per limitare le rimanenze di magazzino, che potrebbero tradursi in maggiori costi.
- **Assenza di campagne pubblicitarie e velocità:** il tempo che intercorre da quando individua il trend fino a renderlo disponibile sul mercato è di circa un mese. Anzi, spesso le mode ritornano, e zara riesce a riadattare vecchi capi in sole due settimane. Con tempi così stretti, l'advertising sarebbe impossibile da realizzare, ma addirittura controproducente qualora il

prodotto offerto passasse come low-cost, questo potrebbe essere sinonimo di scarsa qualità, quindi meglio lasciare che il consumatore faccia da solo le proprie considerazioni.

- **Efficienza ed efficacia dei negozi** nel comunicare con il cliente, anche grazie ai numerosi dipendenti, adeguatamente formati nel rispecchiare i valori del brand: “libertà, intuizione, intraprendenza, flessibilità, capacità comunicativa, orgoglio comune e umiltà individuale”<sup>82</sup>.
- **campionario molto vasto**, ogni anno produce circa 11mila capi di abbigliamento, anche se non tutti arrivano sul mercato; i manager cercano le attuali tendenze e sperimentano i prodotti, in caso di riscontro positivo aumentano la produzione, altrimenti la interrompono.
- **Stabilimenti flessibili e logistica veloce**: numerosi elementi hanno contribuito al successo di Zara; ripartisce i clienti studiando prima i comportamenti e li soddisfa offrendo un prodotto che è studiato e analizzato per area geografica, che tiene conto di stili di vita e reddito del paese. Studia il contesto e ci si adatta.
- **ambiente innovativo**, infatti, i manager di zara furono i primi ad utilizzare i palmari Apple Newton per registrare i capi venduti e mandare le info alla sede centrale, così da permettere un migliore monitoraggio delle vendite.
- **economie di scala a monte**, su taglio e lavorazione di materie prime; **differenziazione a valle**.

---

82 citazione del responsabile delle risorse umane Juan Carlos Cubeiro in un'intervista del 2001

### 7.3 *Analisi Swot*

L'analisi swot è uno strumento di pianificazione strategica adoperato per poter migliorare i processi decisionali e sviluppare così un'adeguata strategia di marketing. Si distinguono due tipi di fattori:

- fattori endogeni, che dipendono dall'ambiente interno su cui si può intervenire direttamente per migliorare le prospettive di crescita dell'azienda e per individuare le competenze distintive.

- fattori esogeni, si riferiscono a variabili esterne al sistema, quali le opportunità e le minacce.

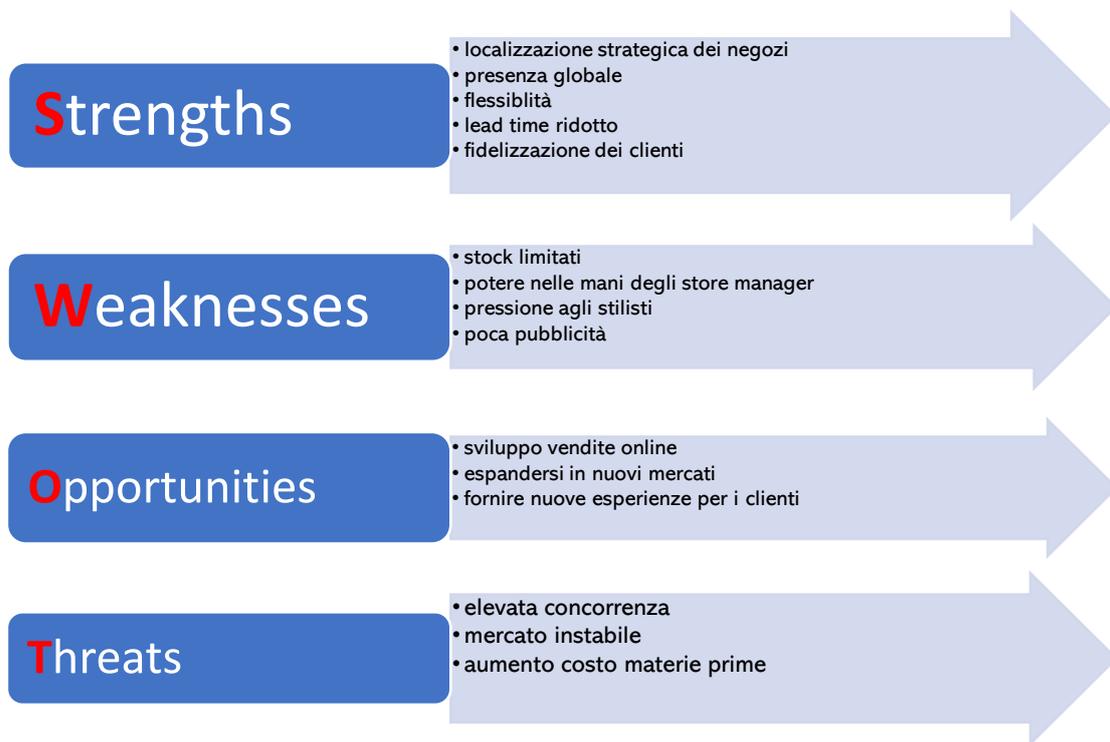


Figura 24: Analisi SWOT di ZARA

ZARA, ormai, è un marchio in continua espansione, la cui strategia principale è quella di focalizzarsi sull'innovazione, non solo del prodotto, ma anche e soprattutto del modello di business.

L'obiettivo di Zara si basa sulla soddisfazione del cliente, consegnando un capo attuale il più velocemente possibile.

Riuscire quotidianamente nel suo intento le ha permesso di affermarsi come leader del settore, il che si traduce in fatturati in continua crescita.

Una caratteristica particolare del marchio è l'estrema fiducia che ripone nella figura dello *store manager*, il quale decide cosa vendere nel negozio che gestisce, richiedendo settimanalmente gli abiti e accessori che, in base alla propria esperienza ed analisi, possono essere maggiormente domandati dal cliente.

#### **7.4 L'e-Commerce**

Il debutto del marchio nel promettente mercato dello shop online avviene il 2 settembre del 2010, in ben sei paesi europei.

L'allora vicepresidente del gruppo, Pablo Isla, affermava:

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

Le condizioni di vendita prevedono che al cliente venga offerta l'opzione pick-up direttamente in negozio senza alcuna spesa aggiuntiva, oppure viene data la possibilità di scegliere la spedizione con corriere espresso presso il proprio domicilio.

Il sito offre vari contenuti multimediali che permettono un'esperienza quanto più verosimile all'acquisto fisico in negozio.

Dai report annuali, pubblicati da Inditex sul sito [www.inditex.com](http://www.inditex.com) è possibile osservare lo sviluppo degli shop online di Zara dall'anno del lancio fino ad oggi:

- **2011:** inizio delle vendite online in Stati Uniti, Giappone, Svizzera, Monaco, Svezia, Danimarca e Norvegia. Alla chiusura dell'esercizio, Zara opera in diciotto paesi con oltre un milione di visite giornaliere. Zara.com è diventato una delle vetrine più famose del marchio.

- **2012:** l'e-commerce di Zara raggiunge la Cina, ([www.zara.cn](http://www.zara.cn)), iniziano le vendite online in Polonia.
- **2013:** Zara lancia la vetrina online in Canada e nella Federazione Russa.
- **2014:** nuove aperture in Romania, Grecia, Corea del sud e Messico.
- **2015:** Zara inizia la vendita online a Taiwan e Hong Kong.

Inoltre, Inditex rinnova l'immagine del marchio aziendale sui social media per avvicinarsi ai clienti attraverso contenuti che trasmettono la filosofia del Gruppo.

- **2016:** Zara apre negozi online in 12 nuovi paesi: Bulgaria, Croazia, Slovacchia, Slovenia, Estonia, Finlandia, Ungheria, Latvia, Lituania, Malta, Repubblica Ceca e Turchia.
- **2017:** Zara estende la sua presenza online nel sud-est asiatico con il lancio di [www.zara.com](http://www.zara.com) in Malesia, Singapore, Thailandia e Vietnam.

Le vendite online del Gruppo INDITEX, di cui Zara ha una fortissima influenza, sono cresciute del 41%, raggiungendo il 10% del totale.

Il numero giornaliero di visite ai negozi online supera i 9 milioni.

Nel corso dell'anno i siti web del Gruppo hanno registrato un totale di 2,4 miliardi di visite, raggiungendo punte fino a 249.000 ordini in un'ora. Inoltre, si è diffuso un nuovo servizio disponibile a Madrid, Londra, Parigi, Istanbul, Shanghai e Taipei che permette la consegna il giorno successivo all'acquisto online e che è già in vigore in Spagna, Francia, Regno Unito, Cina, Polonia e Corea.

Sempre nel 2017 Zara ha lanciato una nuova esperienza di acquisto a Londra, che è poi stata replicata a Milano e a Tokyo; è un *concept store* specializzato nell'inserimento e nella raccolta di ordini online, reso o cambio, ideato con l'obiettivo di intensificare la soddisfazione del cliente nell'esperienza di acquisto; è stato definito lo *store* del futuro e, ancora una volta, le caratteristiche distintive di Zara, quali velocità e innovazione,

potrebbero permetterle di raggiungere obiettivi comunemente inimmaginabili.

Si tratta di una nuova forma di integrazione delle vendite online in negozio, grazie a tecnologie che permettono al cliente di provare nello store gli abiti che poi acquisterà su internet.

Il team in questo nuovo formato di negozio è dotato di tablet e altri dispositivi mobili, oltre a un innovativo Bluetooth che permette di acquistare online in qualsiasi punto del negozio e di pagare alla cassa. Inoltre, gli specchietti intelligenti che fanno parte di questo concept permettono di coordinare e abbinare gli oggetti ad altri capi e accessori presenti in collezione.

Inditex ha registrato un incremento delle vendite online del 41%.

- **2018:** apertura in Australia e Nuova Zelanda.
- **2019:** Brasile, Arabia Saudita, Emirati Arabi, Libia, Marocco, Egitto, Indonesia, Serbia e Israele.



Figura 25: Trend delle quote di mercato raggiunte da Zara dal 2011 al 2018

La crisi del 2020 che ha comportato una caduta dei fatturati del gruppo Inditex del 44%<sup>83</sup> solo nel primo trimestre dell'anno, ha condotto il colosso verso una nuova strategia: è stata dichiarata la prossima chiusura di 1200 punti vendita in Europa e in Asia e la contestuale apertura di 450 nuovi negozi con lo scopo di smaltire le scorte presenti in magazzino e fare da punti di ritiro per chi acquista online, puntando con questa strategia, a ridurre l'afflusso di persone nei negozi. La decisione della nuova strategia trova una profonda motivazione nel fatto che il business online, non si sia affatto fermato. Queste le parole di Pablo Isla, attualmente CEO Inditex:

**“Nonostante la crisi, abbiamo totale fiducia nel nostro modello di business e continueremo a sviluppare la nostra strategia a lungo termine per estendere i nostri negozi completamente integrati alla nostra piattaforma online. una maggior qualità del negozio significa anche una maggior performance nell'e-commerce”** <sup>84</sup>

## ***7.5 Social Media Communication***

Tramite il social media marketing (SMM) le aziende mirano ad acquisire maggiore visibilità sui social relazionandosi in maniera diretta con i clienti, collaborando con icone del mondo della moda, della cultura, dello sport ed ottenendo feedback, consigli, review.

Il SMM è un mezzo che permette di abbattere barriere, diversamente non oltrepassabili; basta pensare alla velocità con cui si riesce a raggiungere un numero indefinito di persone quando si pubblica una storia su Instagram. In questo nuovo

---

<sup>83</sup> [HTTPS://WWW.ILFOGLIO.IT/MODA/2020/06/10/NEWS/CROLLANO-I-RICAVI-DI-ZARA-44-PER-CENTO-CHE-ORA-PROMETTE-UN-MODELLO-PIU-SOSTENIBILE-320802/](https://www.ilfoglio.it/moda/2020/06/10/news/crollano-i-ricavi-di-zara-44-per-cento-che-ora-promette-un-modello-piu-sostenibile-320802/)

<sup>84</sup> [HTTPS://WWW.CORRIERE.IT/MODA/CARDS/ZARA-CHIUDE-PIU-1200-NEGOZI-MONDO-CROLLO-VENDITE-POST-CORONAVIRUS/PAROLE-CEO.SHTML](https://www.corriere.it/moda/cards/zara-chiude-piu-1200-negozi-mondo-crollo-vendite-post-coronavirus/parole-ceo.shtml)

contesto, anche la comunicazione dell'impresa ha dovuto adattarsi, e Zara, ancora una volta, ha potuto dimostrare le sue doti di leader e le sue competenze distintive di cui l'innovazione è sicuramente uno dei pilastri portanti.

Il grafico sotto riportato è un chiaro esempio della rapida e continua evoluzione dei social. Dal report annuale di Inditex del 2013 non si avevano notizie riguardo il numero dei follower di Instagram, il che lascia presagire che fosse un dato poco rilevante, mentre ad oggi, novembre 2020, la pagina Instagram del marchio conta 41,5M di follower.

### 7.6 *Analisi Economica di ZARA in ITALIA*

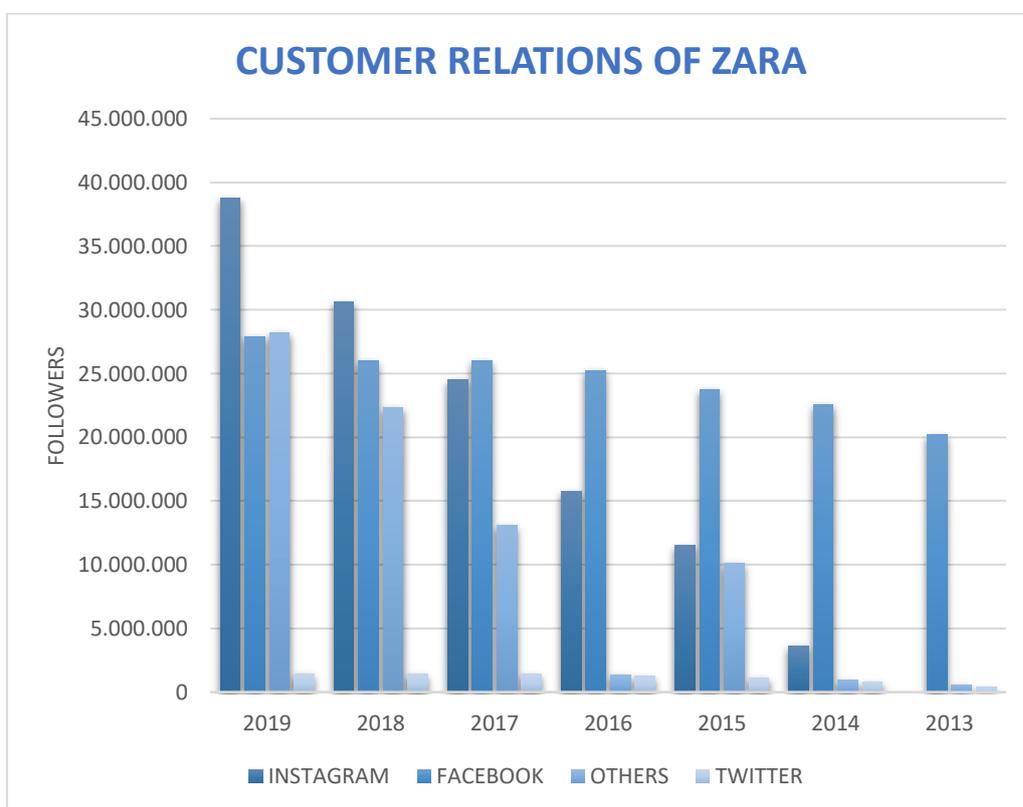


Figura 26: Seguito di ZARA sui social, dal 2013 al 2019

Per poter esprimere un giudizio sul profilo economico e finanziario dell'azienda è fondamentale osservare i dati significativi, indispensabili per ricavare alcuni

indicatori di redditività e produttività. Per interpretare i risultati di questi indici sarà spesso necessario confrontarli con i valori medi del settore.

Gli indicatori permettono di effettuare un'analisi sotto diversi profili:

- **redditività**, ovvero la capacità di produrre reddito o generare risorse.
- **solidità**, indica la capacità dell'azienda di consolidarsi nel tempo ed adattarsi alle condizioni esterne.
- **liquidità**.

### ***7.6.1 Indici di redditività***

#### ***7.6.1.1 ROS***

Il ROS misura la redditività dell'impresa come margine sulle vendite, indica la percentuale del fatturato che rimane in azienda dopo aver venduto il bene e aver scorporato i costi di produzione. In particolare, si calcola come:

$$ROS = \frac{VALORE PRODUZIONE - COSTO PRODUZIONE}{RICAVI DELLE VENDITE} = \frac{EBIT}{FATTURATO}$$

Il ROS permette di valutare la solidità di un'azienda e la convenienza di un eventuale investimento su un suo titolo azionario per coloro che sono interessati all'acquisto.

Nel caso specifico di Zara Italia srl, si possono notare i seguenti valori di ROS:

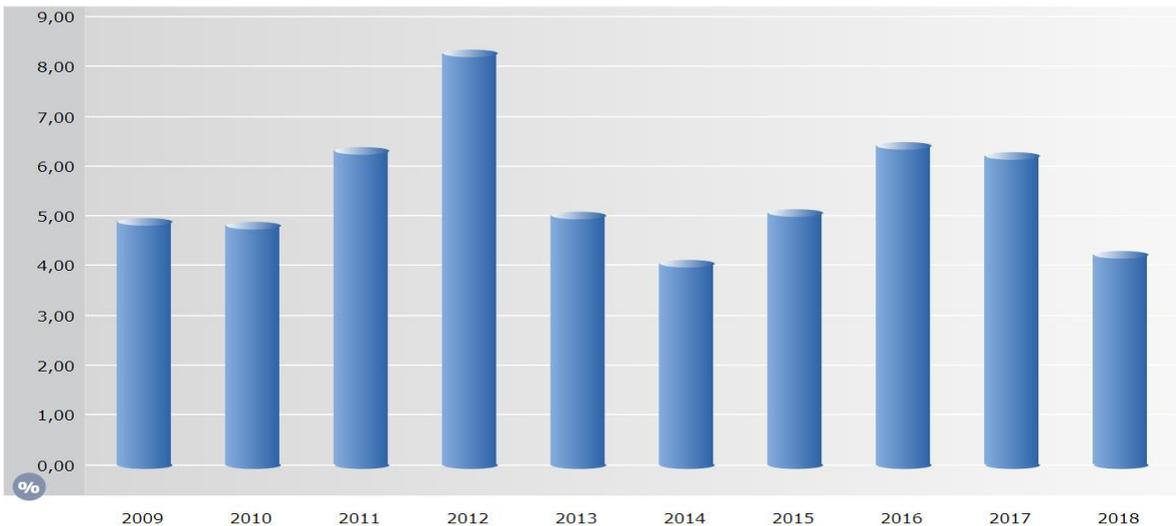


Figura 27: Evoluzione della redditività delle vendite (ROS) di ZARA

È evidente che Zara riesce ad avere a disposizione una buona parte dei ricavi dopo la copertura dei costi. Osservando i dati pubblicati da MonitoroItalia<sup>85</sup> per quanto riguarda il valore medio di ROS nel settore dell'abbigliamento esterno, esso risulta nel 2017 pari al 9,4%, quindi Zara Italia srl si posiziona al di sotto della media. Per capire il motivo per cui l'andamento di questo indicatore risulta poco stabile, è fondamentale osservare il risultato operativo (ottenuto per differenza tra i valori della produzione e i costi ad essa associata) e i ricavi delle vendite nello stesso arco di tempo.

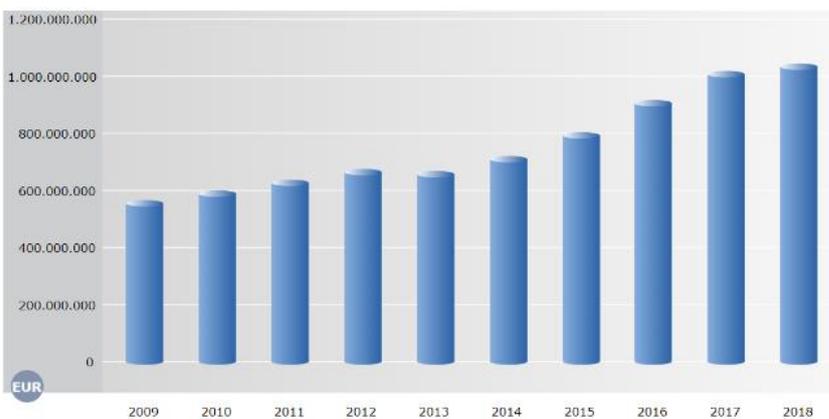


Figura 28: Valore della produzione di ZARA

<sup>85</sup> [HTTPS://WWW.MONITORAITALIA.IT/ABBIGLIAMENTO-DONNA-190-AZIENDE-ABBIGLIAMENTO-ESTERNO-PER-DONNA/](https://www.monitoraitalia.it/abbigliamento-donna-190-aziende-abbigliamento-esterno-per-donna/)

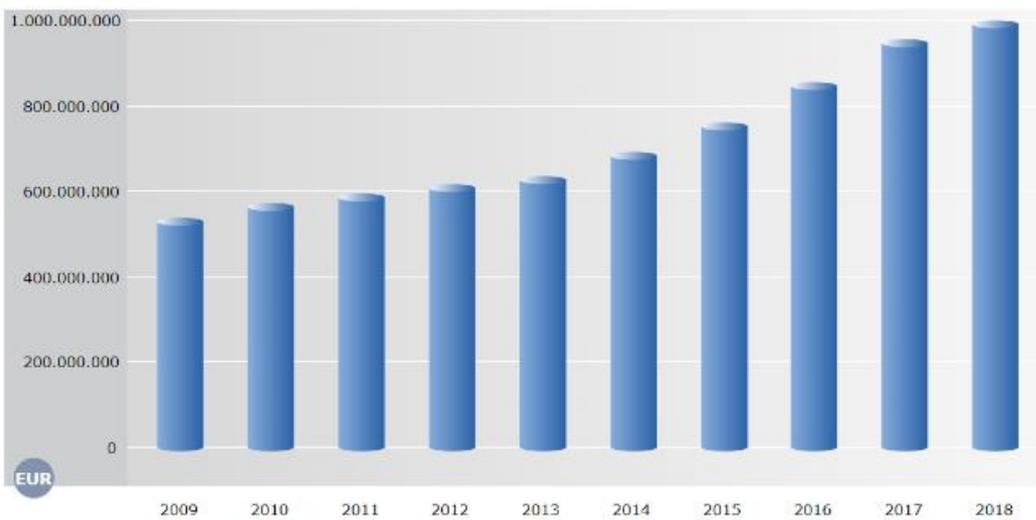


Figura 29: Costi della produzione di ZARA

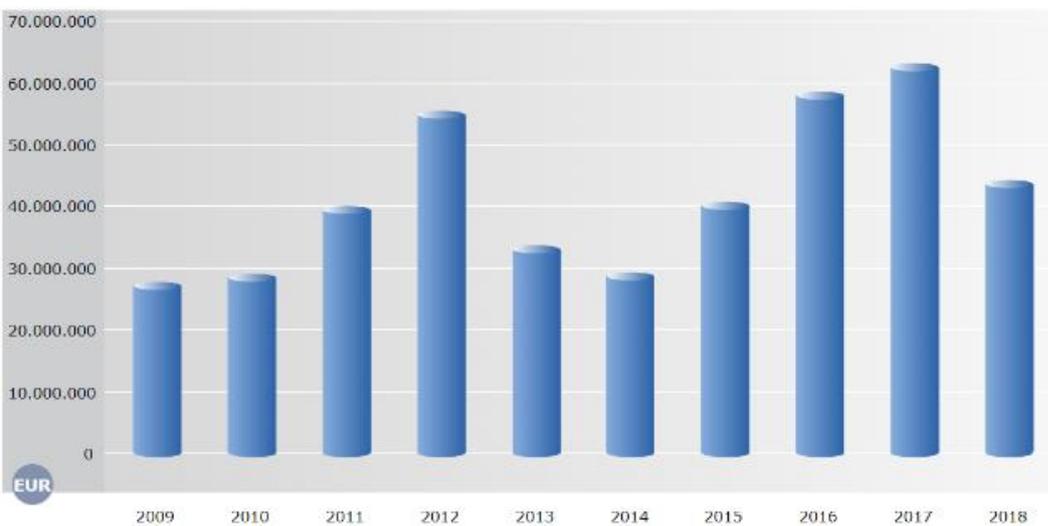


Figura 30: Risultato operativo di ZARA

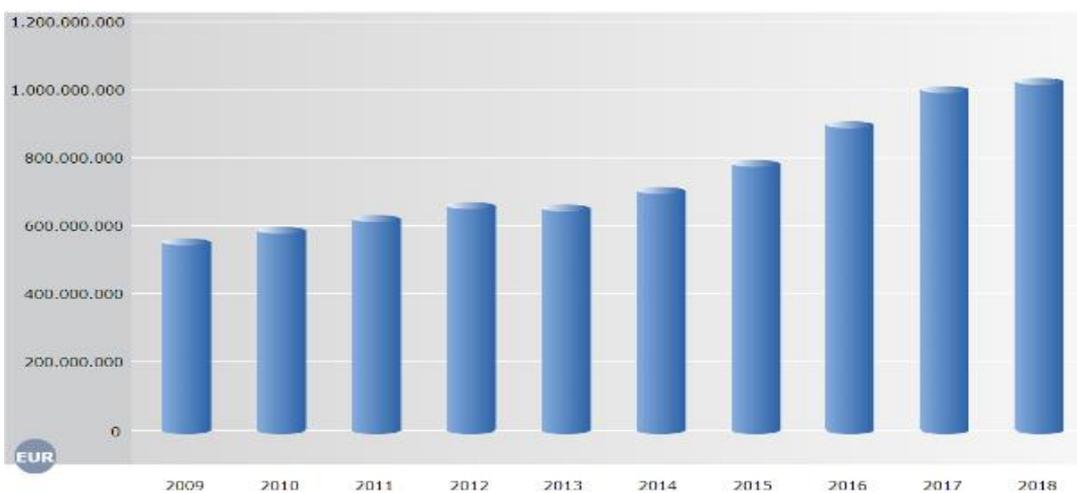


Figura 31: Ricavi vendite di ZARA

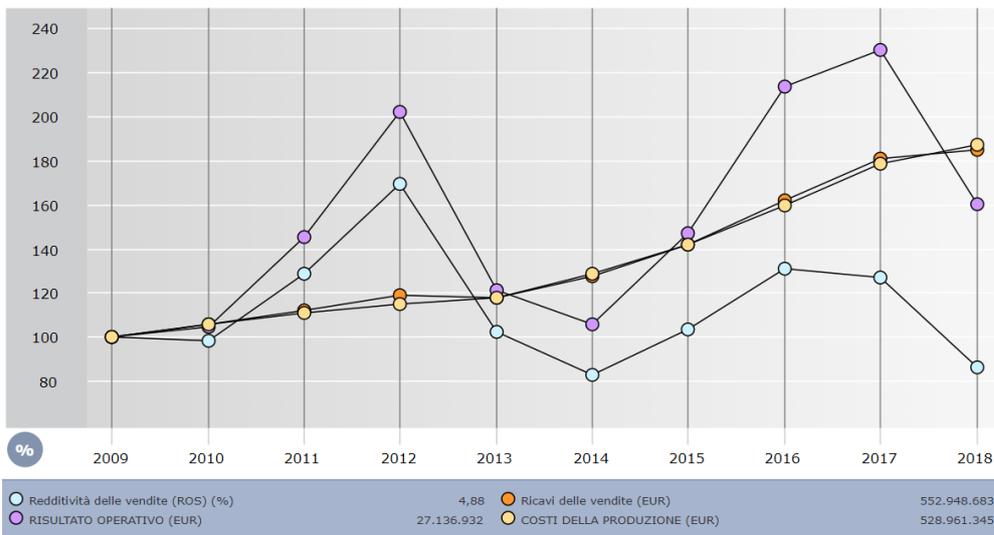


Figura 32: Trend dei principali indicatori di ZARA

Si osserva che, nonostante i ricavi della produzione siano crescenti nel tempo, con essa crescono anche i costi in maniera proporzionale.

Il picco del ROS 2012 è causato da un aumento significativo del RO, che può essere interpretato anche come conseguenza di una migliore gestione accessoria, finanziaria e straordinaria, dell'azienda. Inoltre, secondo quanto riportato nel bilancio annuale, è stata riconsiderata la vita utile di alcune categorie di immobilizzazioni materiali. Ma, il notevole aumento di fatturato pare sia correlato principalmente al successo delle collezioni vendute. Bisogna anche considerare che nel tempo il marchio è riuscito a sostenere le ciclicità del mercato, fidelizzare clienti e raggiungerne sempre di nuovi, puntando molto sull'espansione territoriale, prima fisica e poi, dal 2010, anche online.

Al contrario, si vede che nel 2013 il ROS ha un calo significativo perché i costi continuano ad aumentare ma diminuisce il valore della produzione, così come le vendite.

### 7.6.1.2 ROA

Il ROA (return on assets) esprime il rendimento degli impieghi, ovvero di tutte le risorse utilizzate nell'attività operativa; permette di capire se l'azienda riesce a creare valore grazie agli asset detenuti, quindi un valore elevato implica la capacità di valorizzare i mezzi a propria disposizione.

$$ROA = \frac{RISULTATO\ OPERATIVO}{TOTALE\ ATTIVO}$$

Dato lo stretto collegamento con il ROE, tanto maggiore è la redditività degli impieghi, tanto più alta sarà la redditività del patrimonio netto. L'analisi congiunta di ROE e ROA permette di avere un quadro più completo della redditività dell'azienda.

Nel caso affrontato è evidente che il trend non si presenta costante, ma è in crescita negli anni dal 2010 al 2012 per poi diminuire nel biennio successivo con un picco negativo nel 2014, successivamente riprende nuovamente una crescita fino a raggiungere un valore del 10,85% nel 2018. Gli asset posseduti dall'azienda risultano in continua crescita, seppur con dei rallentamenti nell'intervallo temporale dal 2009 al 2014. Quindi il trend di questo indicatore è fortemente influenzato dall'andamento del risultato operativo.

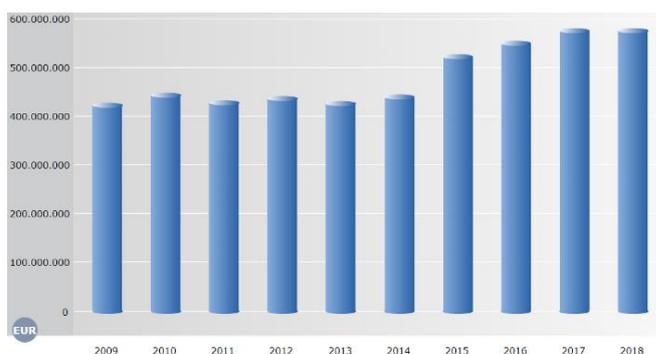


Figura 33: Totale attività di ZARA

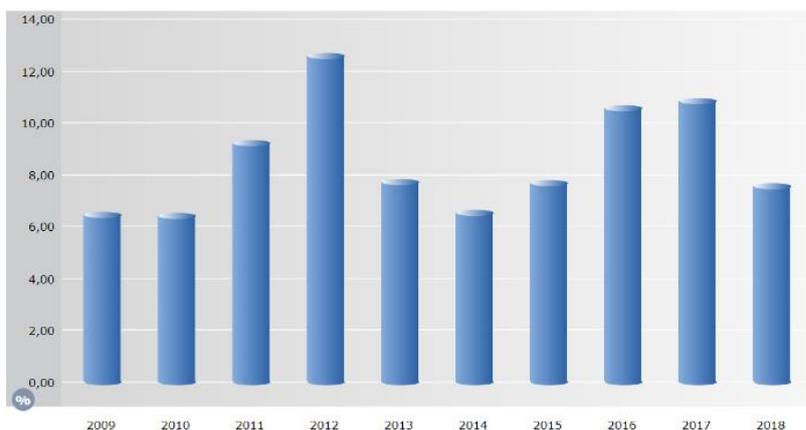


Figura 34: Reddittività del totale attivo (ROA) di ZARA

### 7.6.1.3 ROE

Il ROE è un indicatore di redditività del capitale annuo spettante ai proprietari dell'impresa.

Questo indice permette di fare delle previsioni circa i possibili ritorni economici dell'investimento e considera anche un premio per il rischio.

Al contrario, non è normalmente di interesse dei responsabili divisionali che si occupano dell'utilizzo efficiente delle attività piuttosto che del ruolo relativo che devono giocare i terzi e le proprietà nel finanziarle.

Un valore negativo è sinonimo di perdita, d'altro canto però, non è detto che un ROE positivo sia sintomo di una situazione reddituale soddisfacente.

Un aumento del ROE rappresenta una speranza positiva da parte degli azionisti di avere in futuro una maggiore remunerazione.

$$ROE = \frac{UTILI\ NETTI}{KN}$$

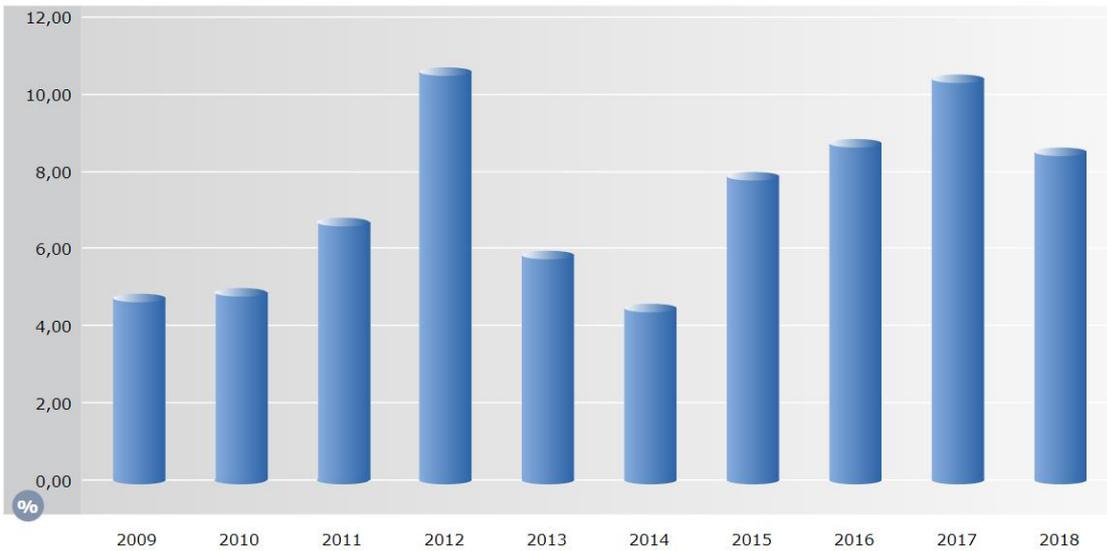


Figura 35: Redditività del capitale proprio di ZARA

L'andamento del suddetto indicatore di redditività nella società oggetto di studio risulta essere oscillante; dal 2009 al 2012 è evidente un continuo aumento con un picco del 10,6%. Nel biennio successivo vi è un decremento con picco negativo nel 2014, ma probabilmente dovuto a maggiori investimenti di lungo periodo che hanno impattato sull'utile. Dal 2015 al 2017 il ROE cresce gradualmente. Anche in questo caso è utile osservare i valori del conto economico che hanno influenzato il ROE:

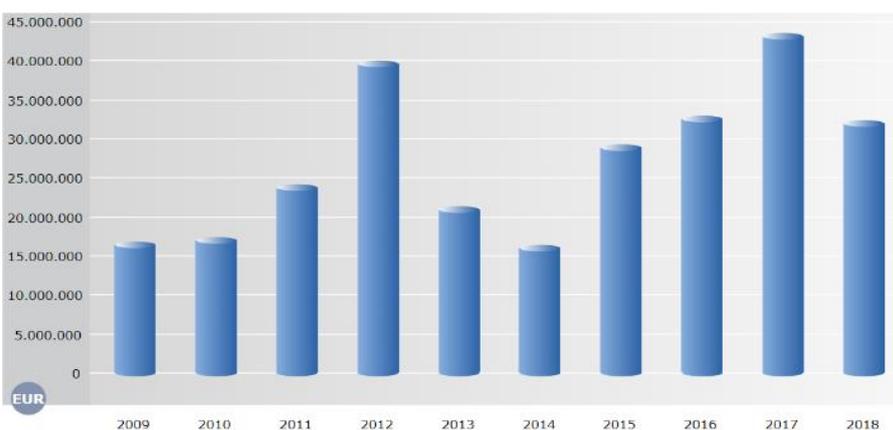


Figura 36: Utili netti di ZARA, dal 2009 al 2018

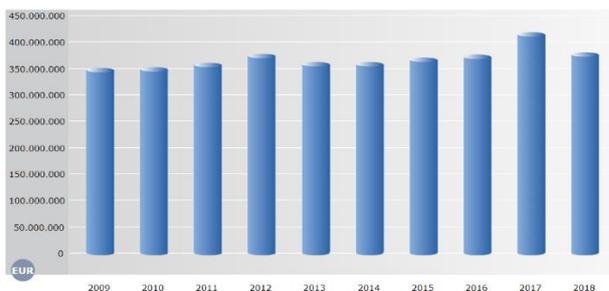


Figura 37: Patrimonio netto di ZARA, dal 2009 al 2018

Il patrimonio netto rappresenta l'insieme delle risorse di cui l'azienda dispone come forma di finanziamento interno. il Patrimonio netto di Zara Italia S.r.l. si aggira intorno ai 350M, sfiorando i 415M nel 2017, ma si osserva dal grafico che rimane pressoché costante negli anni; quindi, l'andamento molto variabile del ROE è fortemente influenzato dai valori di utile netto.

#### 7.6.1.4 ROI

Il Return On Investments è uno degli indici maggiormente utilizzati per analizzare la redditività aziendale, infatti è utile per determinare la percentuale del capitale investito che ritorna in termini di reddito.

Un valore elevato indica una buona capacità dell'azienda nel remunerare le proprie risorse finanziarie.

$$ROI = \frac{EBIT}{KON}$$

Anche in questo caso i valori di ZARA ITALIA SRL risultano altalenanti, risalta un picco nel 2012 seguito da un decremento e poi un nuovo rialzo con quota

15,59% nel 2016. Confrontando i dati con quelli proposti da MonitoroItalia<sup>86</sup> Zara risulta perfettamente in linea con la media del settore.

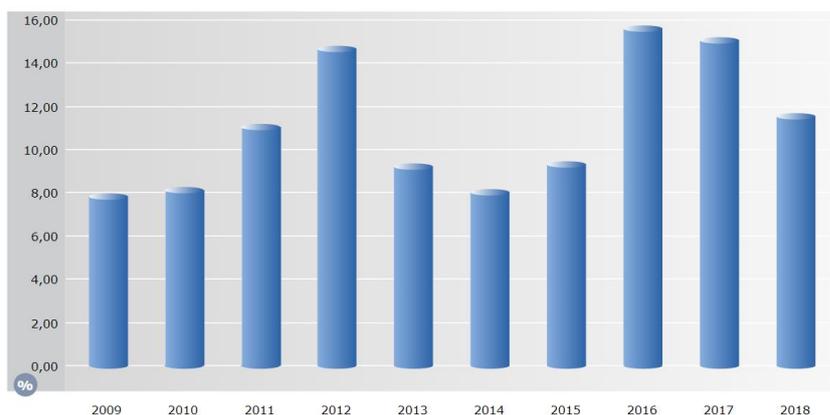


Figura 38: ROI di ZARA, dal 2009 al 2018

### ***7.6.2 Indici di liquidità***

L'indice di liquidità dovrebbe essere pari ad 1 per indicare una condizione di liquidità soddisfacente, un indice superiore ad 1 evidenzia invece disponibilità superiori rispetto ai debiti a breve. Quindi, è influenzato dal quoziente di disponibilità e dal margine di disponibilità e il fatto che siano positivi indica la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti a breve con le proprie risorse già liquide o facilmente liquidabili.

<sup>86</sup> [HTTPS://WWW.MONITORAITALIA.IT/ABBIGLIAMENTO-DONNA-190-AZIENDE-ABBIGLIAMENTO-ESTERNO-PER-DONNA/](https://www.monitoraitalia.it/abbigliamento-donna-190-aziende-abbigliamento-esterno-per-donna/)

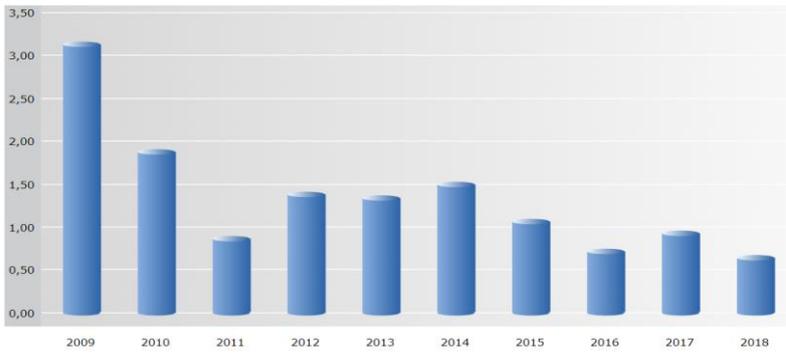


Figura 39: Indice di liquidità di ZARA, dal 2009 al 2019

## CONCLUSIONE

Le analisi effettuate all'interno dell'elaborato vertono verso la conclusione che la nascita dell'e-commerce ha, senza dubbio, segnato un cambiamento epocale, sia dal punto di vista organizzativo che da quello gestionale per il mondo delle aziende.

Nonostante una prima avversità da parte degli imprenditori nei confronti di questo nuovo modo di fare business, man mano le aziende che hanno adottato questa nuova forma di impresa sono aumentate, così come, di conseguenza, il numero dei consumatori che si servono di tale mezzo.

Sebbene internet sia, ad oggi, uno strumento fondamentale per le aziende, non tutte sono dotate di una strategia digitale all'avanguardia, in quanto per competere con i maggiori colossi del mercato, bisognerebbe attingere da un know-how di spessore e dar vita a continui monitoraggi ed analisi di una mole elevata di informazioni, non proprio alla portata di tutti.

Le aziende analizzate hanno saputo conquistare la fiducia dei clienti, regalando soprattutto esperienze di spessore e assistenza multicanale.

Lo scopo dell'elaborato era quello di ricercare la strategia adottata dai leader del settore, per capire se esista o meno una scelta univoca che permetta ai neofiti di questo nuovo mondo di competere con chi si è già affermato; è emerso che non esiste una strategia univoca ma, nonostante ciò, ci sono degli aspetti basilari a cui, le aziende studiate, hanno prestato particolare attenzione:

- **analisi del mercato:** le offerte di mercato devono soddisfare i bisogni dei consumatori, pertanto riuscire ad anticipare i competitor, percependo per primi i desideri del cliente, potrebbe fornire un anticipo fondamentale per creare vantaggio competitivo.

Dopo aver individuato i bisogni dei clienti da servire, sarà necessario sviluppare un programma di marketing che permetta di trasferire valore. La percezione di valore del consumatore non è oggettiva ma dipende da una molteplicità di fattori, come l'aspettativa iniziale, il prezzo pagato, l'esperienza di acquisto.

- ***Customer relationship management (CRM)*** è un processo che si pone lo scopo di creare rapporti duraturi nel tempo con il consumatore, trasmettendo valore e soddisfazione.

Perdere un cliente non implica perdere una vendita, ma viene meno il valore del ciclo di vita del cliente, ovvero tutti gli acquisti che il cliente avrebbe potuto compiere se fosse rimasto fedele.

Con l'obiettivo di ampliare le quote di mercato, le aziende analizzate hanno cercato di estendere la gamma dei prodotti offerti.

I clienti prendono decisioni in base al valore percepito, confrontando il prodotto offerto con la concorrenza.

Delle volte, per soddisfare un bisogno non basta fornire un prodotto ma è necessario guardare oltre, creando esperienze per il consumatore, diversamente si rischia di subire la miopia di marketing. Per riuscire a rendere il cliente entusiasta è importante non deludere mai le aspettative ma, se possibile, offrire più di quanto promesso.

- ***partnership***: non basta l'impegno di un'unica azienda, ma è fondamentale stringere rapporti proficui, sani e duraturi anche con i fornitori che hanno conoscenze diverse o più approfondite e che possono essere partner di rilievo.

- **strategia di marketing**: alla base di una buona strategia vi è la mission dell'impresa che successivamente deve essere tradotta in obiettivi chiari e concisi che costituiscono la supporto fondamentale per l'organizzazione aziendale.

- **controllo di marketing**, procedimento che permette di valutare le strategie

adottate e intraprendere eventuali azioni correttive.

- **Customer satisfaction:** tutte le aziende analizzate offrono servizi che mirano a migliorare l'esperienza vissuta dal cliente; Ynap primeggia in questo campo, avendo posto maggiore attenzione nel curare la relazione con il cliente pre e post-vendita.

- **Automatizzazione dei processi:** si tratta di imprese innovative o che hanno saputo adattarsi al cambiamento del mercato – come nel caso di Zara - ridefinendo i processi di lavoro, introducendo robot nei magazzini per aumentare l'efficienza e diminuire i costi nel lungo termine.

- **Comunicazione:** Zalando ha puntato molto sulla pubblicità televisiva, Asos ha preferito usare i social. La maggior parte delle aziende ha sostenuto rilevanti costi in *advertising*, inizialmente per farsi conoscere e infondere fiducia verso la clientela e in seguito per fidelizzarli.

- **Innovazione:** costituisce uno dei requisiti fondamentali per la nascita di una start-up. Tutti i casi studiati hanno deciso di implementare le competenze tecnologiche, sviluppate internamente o tramite la collaborazione con società esterne.

Zalando, per esempio, ha deciso di utilizzare il software ZONAR per gestire le risorse umane, allocare i dipendenti nelle aree più adatte in base alle loro competenze, indicare eventuali *skill* da acquisire.

Ynap ha adottato fin dal 2001 una piattaforma *Enterprise Resource Planning*, capace di elaborare velocemente i dati e permettere di monitorare i risultati in maniera agevole.

YOOX, ASOS e ZALANDO sono riusciti a introdurre sul mercato un servizio nuovo per il consumatore, coinvolgendolo e trasmettendo un messaggio di affidabilità. Sono tre esempi di piattaforme semplici e intuitive che hanno saputo conquistare il pubblico internazionale diversificando l'offerta e facendo

dell'innovazione e della tecnologia due principali cavalli di battaglia.

Zalando, nonostante sia entrato sul mercato con 8 anni di ritardo rispetto ai competitor, si è fatto conoscere fin da subito garantendo il reso gratuito per 100 giorni e conquistando in questo modo anche i più indecisi, fino ad allora incerti verso questa nuova metodologia di acquisto. Tra i casi analizzati, è la piattaforma con il maggior fatturato e numero di clienti attivi;

Asos ha conquistato principalmente il pubblico dei *millennial* e ha deciso di focalizzarsi su questo target offrendo servizi pensati per i *teenager*, come il lancio di *hashtag* su *Instagram*, o offerte esclusive; ha puntato molto sul *social media communication*, ha incaricato i dipendenti più giovani di gestire i canali social così da intuire le novità più apprezzate.

Yoox, poi diventato Ynap, è frequentato per lo più da un pubblico adulto, con maggiori risorse economiche. Ha comunque diversificato l'offerta e ad oggi offre sia una sezione outlet di abbigliamento di lusso sia una sezione esclusiva adibita a boutique online. Un importante fattore che ha contribuito al successo di Ynap è l'attenzione dedicata alla clientela, definita da Marchetti stesso come se fosse quasi un'ossessione.

I tre competitor hanno deciso di orientarsi verso clientele diverse, infatti nonostante ci siano dei brand comuni che si trovano su tutte e tre le piattaforme, per la maggior parte di essi l'offerta è diversificata ed esclusiva.

Zara, invece, rappresenta il caso di un negozio che ha saputo adattarsi all'evoluzione del mercato, passando dall'offline all'online, offrendo esperienze di shopping innovative alla propria clientela.

Da sempre si è distinta per l'attenzione verso l'innovazione, è stata una delle prime catene di abbigliamento ad introdurre la possibilità di acquistare i capi anche online

e ad offrire questa opportunità anche fisicamente in negozio, aprendo dei veri e propri show-room dove si ha la possibilità di essere seguiti ed aiutati da assistenti fisici ma anche tecnologici, come la presenza di specchi intelligenti.

Anche Zara usufruisce dell'aiuto di robot in grado di ultimare 2400 ordini contemporaneamente.

In conclusione, i casi analizzati hanno dimostrato che non esiste una strategia universalmente invincibile che possa essere adottata in maniera univoca da tutte le imprese, anzi, molto dipende dal contesto sociale e culturale in cui si opera, e la pubblicità di Zalando premiata in Germania e poi considerata fastidiosa dai vicini olandesi ne è la dimostrazione.

## *Sitografia*

- [HTTP://WWW.BULLSANDBEARS.IT/CURIOSITA/LA-STRATEGIA-DI-ASOS-QUATTRO-ELEMENTI-DA-CONOSCERE-PER-CAPIRNE-IL-SUCCESSO/](http://www.bullsandbears.it/curiosita/la-strategia-di-asos-quattro-elementi-da-conoscere-per-capirne-il-successo/)
- <http://www.dirittodellinformatica.it/glossario/diritto/definizione-commercio-elettronico.html>
- [HTTPS://AIDA-BVDINFO-COM.EZPROXY.BIBLIO.POLITO.IT/HOME.SERV?PRODUCT=AIDANE0](https://aida-bvdinfo-com.ezproxy.biblio.polito.it/home.serv?product=AIDANE0)
- <https://alessiobichi.com/8-by-yoox>
- [HTTPS://ANNUAL-REPORT.ZALANDO.COM/2017/MAGAZINE/A-STRONG-NETWORK-FOR-THE-BEST-POSSIBLE-CUSTOMER-EXPERIENCE/](https://annual-report.zalando.com/2017/magazine/a-strong-network-for-the-best-possible-customer-experience/)
- [HTTPS://ANNUAL-REPORT.ZALANDO.COM/2017/MAGAZINE/ZALANDO-FULFILLMENT-SOLUTIONS-NEXT-STEPS-TO-HELP-BRANDS-WIN-ONLINE/](https://annual-report.zalando.com/2017/magazine/zalando-fulfillment-solutions-next-steps-to-help-brands-win-online/)
- <https://berlinomagazine.com/2018-a-berlino-si-testano-le-consegne-di-acquisti-online-su-biciclette-per-salvare-lambiente/>
- [HTTPS://CORE.AC.UK/DOWNLOAD/PDF/228418602.PDF](https://core.ac.uk/download/pdf/228418602.pdf)
- <https://corporate.zalando.com/en/newsroom/it/press-releases/zalando-lancia-un-pilota-consentire-ai-piccoli-negozi-di-generare>
- [HTTPS://CORPORATE.ZALANDO.COM/EN/NEWSROOM/IT/PRESS-RELEASES/ZALANDO-LANCIA-IL-PROGRAMMA-BUILD-COLLABORARE-CON-LE-STARTUP](https://corporate.zalando.com/en/newsroom/it/press-releases/zalando-lancia-il-programma-build-collaborare-con-le-startup)
- [https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/le-commerce-in-europa-dati-e-tendenze.kl#/#/](https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/le-commerce-in-europa-dati-e-tendenze.kl#/)
- [https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/tutti-i-numeri-delle-commerce-nel-mondo.kl#/#/](https://digitexport.it/promuovere-e-vendere/tutti-i-numeri-delle-commerce-nel-mondo.kl#/)
- [https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris\\_it#:~:text=il%20contributo%20dell'ue%20determinato,materia%20di%20clima%20ed%20energia.](https://ec.europa.eu/clima/policies/international/negotiations/paris_it#:~:text=il%20contributo%20dell'ue%20determinato,materia%20di%20clima%20ed%20energia.)
- [HTTPS://EC.EUROPA.EU/EUROSTAT/STATISTICS-EXPLAINED/INDEX.PHP/E-COMMERCE\\_STATISTICS](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/e-commerce_statistics)
- <https://entrepreneurshandbook.co/the-43m-deal-that-brought-ebay-to-germany-df3e5189e5a5>
- [HTTPS://FASHIONUNITED.IT/NEWS/MODA/YOOX-NET-A-PORTER-ASSUME-PERSONAL-SHOPPER-E-CLIENT-MANAGER/2019091020219](https://fashionunited.it/news/moda/yoox-net-a-porter-assume-personal-shopper-e-client-manager/2019091020219)
- [HTTPS://INTRALOGISTICA-ITALIA.COM/ZALANDO-TORU-NEL-MAGAZZINO-DI-ERFURT/](https://intra-logistica-italia.com/zalando-toru-nel-magazzino-di-erfurt/)
- <https://intra-logistica-italia.com/zalando-un-caso-scuola/>
- <https://it.fashionnetwork.com/news/asos-lancia-un-programma-di-tecnologia-di-moda-per-start-up-conwayra-uk,689666.html>
- [https://it.wikipedia.org/wiki/storia\\_di\\_internet](https://it.wikipedia.org/wiki/storia_di_internet)
- [https://magazine.pambianconews.com/wpcontent/uploads/2017/12/pambiancomagazine\\_13\\_xiii\\_new.pdf](https://magazine.pambianconews.com/wpcontent/uploads/2017/12/pambiancomagazine_13_xiii_new.pdf)
- <https://video.repubblica.it/tecnologia/scienze/dentro-yoox-ve-trine-virtuali-e-app-che-riconoscono-gli-abiti-presente-e-futuro-dell-e-commerce-passano-per-lo-smartphone/290475/291088>
- <https://voci.dallagermania.blogspot.com/2019/12/zonar-ovvero-come-zalando-monitora-i.html?m=>
- <https://www.advisato.it/blog/vesti-responsabilmente-progetto-yooxygen/>

- <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/ca-e-commerce-2020-report-ita-1>
- <HTTPS://WWW.CORRIERE.IT/MODA/CARDS/ZARA-CHIUDE-PIU-1200-NEGOZI-MONDO-CROLLO-VENDITE-POST-CORONAVIRUS/PAROLE-CEO.SHTML>
- <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/crescono-le-startup-piu-di-10mila-in-italia-ma-i-conti-peggiorano/>
- <HTTPS://WWW.FASHIONMIND.IT/PROJECT/ASOS-UN-CASO-DI-SUCCESSO/>
- <HTTPS://WWW.FORBES.COM/SITES/DANALEXANDER/2016/09/09/EASY-COME-EASY-GO-AMANCIO-ORTEGA-AND-BILL-GATES-SWAP-PLACES-AS-WORLDS-RICHEST-MAN/#18A9FC4141BC>
- <https://www.ilfoglio.it/moda/2020/06/10/news/crollano-i-ricavi-di-zara-44-per-cento-che-ora-promette-un-modello-piu-sostenibile-320802/>
- <https://www.ilgiornale.it/news/economia/zara-fa-boom-vendite-e-distribuisce-37-milioni-utili-ai-dipe-1236334.html>
- <HTTPS://WWW.ILPOST.IT/2020/11/17/LYST-2020-MODA/>
- <https://www.italiamobilesrl.it/blog/storia-e-commerce-nascita-i-primi-passi-di-amazon-ebay-alibaba/>
- [HTTPS://WWW.LOGISTICAMENTE.IT/ARTICOLI/10968/IL\\_NUOVO\\_SISTEMA\\_POCKET\\_SORTER\\_DI\\_ASOS/](HTTPS://WWW.LOGISTICAMENTE.IT/ARTICOLI/10968/IL_NUOVO_SISTEMA_POCKET_SORTER_DI_ASOS/)
- <HTTPS://WWW.MARKETING91.COM/SWOT-ANALYSIS-OF-ASOS/>
- <HTTPS://WWW.MARKETINGSTUDIO.IT/LA-STORIA-DI-ZALANDO/>
- <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/registro-delle-imprese/startup>
- <https://www.monitoraitalia.it/abbigliamento-donna-190-aziende-abbigliamento-esterno-per-donna/>
- <HTTPS://WWW.MONITORAITALIA.IT/ABBIGLIAMENTO-DONNA-190-AZIENDE-ABBIGLIAMENTO-ESTERNO-PER-DONNA/>
- <https://www.secretkey.it/blog/e-commerce-2019-dati-trend/#>
- <https://www.statista.com/statistics/370657/zalando-active-buyers/>
- <HTTPS://WWW.THINKWITHGOOGLE.COM/INTL/EN-CEE/CONSUMER-INSIGHTS/CONSUMER-TRENDS/ZALANDOS-PROJECT-MUZE-FASHION-INSPIRED-YOU-DESIGNED-CODE/>
- [https://www.treccani.it/enciclopedia/commercio\\_%28dizionario-di-storia%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/commercio_%28dizionario-di-storia%29/)
- <HTTPS://WWW.TRECCANI.IT/ENCICLOPEDIA/E-BUSINESS/>
- <https://www.vogue.it/moda/article/yoox-net-a-porter-promuove-moda-sostenibile-strategia-infinity-2030>
- [https://www.ynap.com/it/news/yoox-presenta\\_yooxmirror/](https://www.ynap.com/it/news/yoox-presenta_yooxmirror/)
- <HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/?S=8+BY+YOOX>
- <https://www.ynap.com/it/document/risultati-annuali-2015/>
- <https://www.ynap.com/it/news/offire-il-conversational-commerce-ai-nostri-clienti/>
- <HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/PAGINE/SOSTENIBILITA/CIRCULAR-BUSINESS/>
- <HTTPS://WWW.YNAP.COM/IT/PAGINE/SOSTENIBILITA/CIRCULAR-CULTURE/CURATING-CONSCIOUS-LUXURY/>
- <https://youmark.it/ym-youmark/zalando-annuncia-nuove-iniziative-nellambito-della-strategia-della-propria-piattaforma/>
- <WWW.INDITEX.COM>
- <WWW.URLM.IT>
- [YEAR IN FASHION 2020 \(LYST.IT\)](#)

## ***Bibliografia***

- A. Dringoli e P. Boccardelli, *Le imprese start-up nei business ad alta innovazione: caratteristiche e fattori di successo*, Luiss University Press, marzo 2004.
- A. Manzoor, *E-commerce: an introduction*, LAP LAMBERT Academic Publishing, 2010.
- Asos- annual report 2016
- Asos- annual report 2017
- Asos- annual report 2018
- Asos- annual report 2019
- E. Chioda, G. Donadio, L. Ingrosso, T. Tripepi, *Start-up: dall'idea al successo*. Hoepli Editore, 2016.
- E. Gualandri e V. Venturelli, *Nasce l'impresa, Start up: dal progetto al mercato*, Confindustria Modena, dicembre 2011.
- F. Chiappini, *E-commerce: come realizzare un'E-commerce di successo e guadagnare online*, 2011
- Felice, N. Mattoscio. *New economy, dall'homo faber all'homo sapiens*. Milano, Franco Angeli, 2005
- Foglio A., *E-Commerce nel Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. Milano, Franco Angeli, 2010
- Inditex-annual report 2015
- Inditex-annual report 2016
- Inditex-annual report 2017
- Inditex-annual report 2018
- Inditex-annual report 2019
- R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-commerce*. Apogeo, Milano. 2012

- The Shorter Oxford English Dictionary
- Vietri, G. Cappellotto, *E-commerce. Progettare e realizzare un negozio on-line di successo*. Hoepli, Milano. 2011
- Yoox- Net-a-Porter GROUP -annual report 2017
- Yoox- Net-a-Porter GROUP-annual report 2016
- Zalando - annual report 2016
- Zalando - annual report 2017
- Zalando - annual report 2019
- Zalando - annual report 2018

## *Ringraziamenti*

Sono giunta alla fine del mio percorso universitario che rappresenta un capitolo fondamentale della mia vita, volgo così uno sguardo al passato e ripercorro gli ultimi anni vissuti.

Sono stati anni intensi, di giornate intere trascorse sui libri e di sessioni che sembravano infinite, di vacanze che tardavano ad arrivare e finivano sempre troppo presto.

Ma, sono stati anni che mi hanno regalato emozioni, soddisfazioni, amicizie, che mi hanno insegnato che a fare un lavoro di squadra si esce sempre vittoriosi.

In primo luogo, vorrei ringraziare il mio relatore, il prof. Giuseppe Scellato, per la professionalità e la disponibilità.

Se sono arrivata fino alla fine è stato senz'altro merito di tutte le persone che ho avuto la fortuna di incrociare nel mio cammino, con le quali ho condiviso l'ansia pre-esame e la gioia o lo sconforto subito dopo.

Ai miei genitori, che mi hanno sempre dato tantissimo senza pretendere nulla in cambio, festeggiando insieme ogni traguardo.

Al mio primo compleanno fuori casa siete riusciti a farmi sentire la vostra presenza se pur con 1000 km di distanza.

Ringrazio Mamma che ha sempre saputo motivarmi, mi ha sempre spronato a pretendere di più, facendolo forse inconsapevolmente ma trasmettendomi tanto coraggio.

Papà mi ha regalato la tranquillità anche nei momenti più stressanti. In questi anni non c'è stato giorno in cui non mi abbia chiamato.

Su di lui, se possibile, le mie sessioni pesavano più che su di me, andava bene qualsiasi voto all'esame, le uniche domande fisse erano: "quando finisci? Quando scendi?"

Ringrazio i miei fratelli, che ci sono sempre stati. Siete per me forza, coraggio e orgoglio.

Domi, e il suo affetto incommensurato. Sei la mia ragione e se non fosse stato per te probabilmente a quest'ora avrei già adottato mille cani, ma ti perdono!

Grego, il mio tuttofare. Sei un fratello così in gamba che tutti si chiedono da chi tu ne abbia preso, senza sapere che sono io a darti tutte le dritte, ma perdono anche te!

Myriam, con le tue battutine e i tuoi modi di fare riesci a rendere ogni momento più divertente. Nell'ultimo anno sei stata la mia compagna di sessione, e disperazione. Sei anche l'unica che è riuscita a farmi allenare, il ché la dice lunga.

Ringrazio Nonna, ogni volta che scendo i tuoi occhi si illuminano, prima di partire a stento trattieni le lacrime, sei amore puro.

Zia Mena e zio Matteo, grazie per le domeniche che sapevano di casa, in cui venivate a trovarmi e immediatamente la dispensa era di nuovo piena, i freezer sempre troppo piccoli per conservare la pasta fatta da zia, e gli amici sempre contenti del buon vino dello zio!

Zia Lella e zio Lello, senza voi tutto sarebbe stato più difficile, vi ho letteralmente invaso casa, più volte! Ma mi avete adottata, coccolandomi come fossi la figlia più piccola e non facendomi mai mancare nulla. Ringrazio Roby, ricordo quando rimasi chiusa fuori casa che ti sei precipitato e con i tuoi modi simpatici e la battuta sempre pronta hai ristabilito tranquillità.

Claudia, per te un grazie credo non basti. Sei una sorella, ci sei sempre stata e mi hai assecondato in tutto. Sei stata la soluzione a tanti problemi e la luce nei periodi bui.

Ed infine,

Dani, compagno di vita.

Mi hai sempre supportato in tutte le mie scelte, spronandomi a fare meglio, a superare i miei limiti, credendo in me più di quanto non lo faccia io stessa.

Grazie perché ogni mia sfida diventa la nostra, così come le vittorie e le sconfitte.

Dove finisco io, inizi tu.

Mi rendo conto che la felicità non è reale se non è condivisa e ringrazio così tutti coloro che ci sono stati, perché questa laurea senza tutti voi sarebbe stata sicuramente diversa.

