

aziende che possono collaborare con le grandi imprese per consentire loro di adattarsi al nuovo mondo della pubblicità digitale.

IN PRATICA**Publicis
e Omnicom**

L'ambiente del marketing si è fatto molto più personalizzato negli ultimi anni, in virtù del fatto che le aziende vogliono inviare annunci mirati direttamente alle pagine dei social media e agli smartphone dei consumatori. Mai come ora le agenzie pubblicitarie sono sotto pressione. Alcuni anni fa, i giganti del settore pubblicitario Omnicom e Publicis hanno cercato di negoziare una "fusione fra pari" per competere meglio in un ambiente in rapida evoluzione in cui aziende come Google e Microsoft lavoravano direttamente con le aziende per creare campagne pubblicitarie mirate. Nel giro di un anno hanno annunciato che la proposta di fusione di 35 miliardi di dollari era annullata; piuttosto, entrambe le aziende hanno iniziato ad acquistare aziende più piccole che avrebbero portato con sé esperti di tecnologia digitale. Publicis, per esempio, ha acquistato Sapien, una società di consulenza informatica e gli specialisti di marketing digitale Digitas Inc. e Razorfish. Tuttavia, far lavorare insieme individui provenienti dal settore della tecnologia digitale e i creativi tradizionali è stata una sfida, in ragione della necessità di maggiore integrazione, come descritto in precedenza in questo capitolo. In passato erano i creativi a comandare, ma oggi marketing e pubblicità appartengono ai "big data". Questo Publicis lo ha capito quando McDonald's ha richiesto un nuovo ampio piano di marketing che comportava l'analisi di grandi quantità di dati per produrre annunci online rapidamente e inviare messaggi specifici a gruppi di pubblico molto ristretti. Quando Publicis ha messo insieme un team di copywriter, art director e ingegneri informatici per parlare della campagna, i membri del team non riuscivano nemmeno a mettersi d'accordo sul significato di termini di base come "dati" e "contenuto", a detta di uno di essi. Publicis ha perso il cliente a favore di Omnicom, che aveva già lavorato a stretto contatto con Facebook e Google per mettere insieme il giusto mix di talenti creativi ed esperti di dati.⁶⁵

Uno sguardo sull'Europa

Dalla Germania la rivoluzione dell'e-commerce con Zalando

Quali sono gli elementi alla base del successo internazionale di Zalando? Nata come start-up nel 2008 in Germania, la società è oggi una multinazionale dell'e-commerce specializzata nella vendita online di scarpe, vestiti e accessori. Crescendo rapidamente attraverso l'espansione internazionale, Zalando ha rafforzato la sua posizione in Europa ed è oggi presente in quattordici paesi (Germania, Austria, Svizzera, Francia, Belgio, Paesi Bassi, Italia, Spagna, Polonia, Svezia, Danimarca, Norvegia, Finlandia e Inghilterra). È il più grande retailer online europeo in termini di vendite nel settore del *fashion*, ed è l'azienda europea che ha raggiunto più velocemente 1,15 miliardi di euro di fatturato netto a soli quattro anni da quando è stata fondata da Robert Gentz e David Schneider.

La nascita e lo sviluppo di Zalando sono avvenuti facendo leva su alcuni trend che stanno modificando l'ambiente in cui le organizzazioni operano. Da un lato l'evoluzione tecnologica che sta favorendo la diffusione dell'e-commerce, dall'altro il radicale cambiamento delle abitudini di acquisto dei consumatori che si sta diffondendo in un sempre maggior numero di mercati.

La diffusione dell'e-commerce e dello shopping online

Sin dall'inizio della diffusione di Internet, uno dei principali ambiti di applicazione valutato come ad alto potenziale era il commercio elettronico. L'evoluzione tecnologica, in particolare legata alla diffusione dei social network e dei *mobile device*, accompagnata dai repentini cambiamenti nei ritmi e negli stili di vita, ha reso l'e-commerce sempre più attraente e ha anche modificato il modo in cui le persone acquistano. Fare shopping online, infatti, non offre soltanto un risparmio in termini di tempo, ma anche di costo. All'azzeramento della quantità di risorse ed energie che sarebbero state spese per raggiungere fisicamente i punti vendita, si aggiunge la possibilità di confrontare simultaneamente numerosissime offerte differenti e, molto spesso, i prezzi online (al netto delle spese di spedizione) sono più bassi di quelli offline.

La timidezza dei primi tempi verso l'acquisto online, legata al timore di frodi e alla riluttanza a divulgare i dati della propria carta di credito, è stata notevolmente contenuta nel tempo grazie al miglioramento della sicurezza e della trasparenza delle transazioni virtuali. Dal 1998 ad esempio è attiva PayPal, una società specializzata in pagamenti e-commerce che permette di effettuare transazioni senza condividere i dati della carta con il destinatario finale del pagamento. Tuttavia, il tema della reputazione e dell'affidabilità del *retailer* resta ancora molto importante nell'e-commerce, dove manca l'interazione diretta con il venditore.

Il modello Zalando

Se secondo Morgan Stanley (2013) le ragioni che spingono un consumatore a rivolgersi a un determinato rivenditore online sono convenienza, vasto assortimento, usabilità del sito web e consegna e reso gratuiti, Zalando aggiunge alcuni altri elementi che rendono questo mix di elementi la vera formula per il successo. Le competenze in termini di tecnologia, approvvigionamento, logistica, online marketing e *fashion* che la caratterizzano, infatti, affiancate a un forte

focus sul cliente, fanno sì che il successo di Zalando sia il risultato dell'incontro di diverse strategie.

Oltre ad avere una delle piattaforme più avanzate di acquisto online, l'azienda ha creato forti relazioni con i principali fornitori del settore scarpe e moda, e ciò le permette di avere condizioni di consegna e pagamento privilegiate. In virtù della sua *policy* di reso molto vantaggiosa, inoltre, il tasso di restituzione dei prodotti acquistati si aggira attorno al 50%, rendendo particolarmente strategico per l'azienda avere un sistema logistico efficiente gestito internamente. L'azienda, poi, sta seguendo la logica dell'essere al posto giusto nel momento giusto, entrando in mercati emergenti che hanno grandi potenzialità di crescita futura.

Il contesto europeo e l'adattamento alle esigenze del mercato

I trend di crescita dell'e-commerce B2C, a livello europeo, sono molto positivi: nel 2019 hanno raggiunto i 309MD di euro (+10% sull'anno precedente) con una previsione per fine 2020 di 343MD; in Italia, si sono toccati invece i 22,7MD (+26%). L'emergenza COVID-19 ha certamente contribuito a un'ulteriore accelerazione caratterizzata dall'emergere di alcuni nuovi settori (alimentare, farmaceutico, arredamento, bellezza) accanto a quelli più tradizionali (abbigliamento, elettronica di consumo).

Quali sono i segreti del successo dell'azienda in un settore così complesso e in rapida trasformazione? Nel recente passato certamente la capacità di rispondere alle esigenze specifiche del mercato locale. Ad esempio, in Italia dove il tasso di shopping online è ancora abbastanza basso, Zalando ha introdotto la possibilità di fare ordini anche telefonicamente e, prima azienda del settore in Italia, ha dato la possibilità di pagare in contrassegno, senza costi aggiuntivi, a prescindere dall'entità dell'importo. Oggi, puntando su una strategia di cross-canalità, avviata nel 2018 con l'apertura di un negozio fisico: la Beauty Station nel cuore di Berlino, dove si possono acquistare i principali brand Estée Lauder. Dato che l'e-commerce libera il negozio dalla funzione di accesso al prodotto, esso diventa un luogo di relazione per far vivere ai propri consumatori un'esperienza appagante: 53 brand disponibili, prodotti tangibili, consigli offerti da esperti di bellezza, possibilità di usufruire di trattamenti per la cura delle unghie e il *make-up*. Un ulteriore passo in questa direzione sono i "temporary store" aperti di recente in Italia e lanciati con il seguente slogan: "Vuoi vivere un'esperienza di shopping sorprendentemente unica? Zalando ti invita a casa sua! Passa a trovarci nel nostro temporary store itinerante di Milano, Torino, Roma e Palermo — moda, eventi e tante sorprese speciali ti aspettano proprio nel salotto di casa. Non puoi mancare!"

Domande:

1. L'e-commerce rappresenta una minaccia o un'opportunità per i *retailer* tradizionali?
2. In che modo Zalando si è adattata a un ambiente instabile?
3. Quale tipo di struttura organizzativa, modelli di management e professionalità ritenete che Zalando abbia e debba sviluppare per garantire la sua efficacia?