

## Il commercio elettronico e il caso Zalando

---

**Leggere attentamente il caso di seguito proposto, poi rispondere alle domande.**

### **Zalando si è velocemente evoluto da “semplice” e-commerce di scarpe online a piattaforma virtuale di moda. Scopriamo come.**

È stato definito il “caso Zalando”. Nel mondo dell’e-commerce lo è a tutti gli effetti, come suggeriscono i dati registrati negli anni dagli esperti del commercio elettronico. Ma a scandire la particolarità dell’affermato negozio online è soprattutto il retroscena di una storia che narra di due giovani che non hanno avuto paura di scommettere, di investire, di rischiare. I due coraggiosi rispondono al nome di David Schneider e Robert Gentz — classe ’82 e ’83 — compagni di università alla Otto Beisheim School of Management (WHU). La loro voglia di mettersi in gioco li ha spinti prima di arrivare all’e-commerce in un tentativo, che si è rivelato nel giro di poco tempo fallimentare. Hanno cercato di fondare una sorta di Facebook universitario per l’America Latina, forti di esperienze di studio rispettivamente a Buenos Aires (Argentina) e Monterrey (Messico). Eppure non è bastato a farli scoraggiare. E come si dice, la fortuna assiste gli audaci. La loro è arrivata quando hanno incontrato i fratelli Oliver, Marc e Alexander Samwer, milionari fondatori di Rocket Internet.

È proprio questa ad essere definita la prima incubatrice di Zalando, che si è trasformata rapidamente in una grande realtà europea da tutti riconosciuta. Il segreto del successo sembra essere ri-

posto in un’idea tanto semplice quanto efficace: la possibilità riconosciuta ai clienti di restituire i capi senza costi aggiunti di spedizione. Idea azzeccatissima visto che, insieme ad altre piccole mosse, è servita per rendere Zalando unica nel panorama internazionale.

Ma, volendo scendere più nel dettaglio, quali sono stati i fattori che hanno permesso alla piattaforma di fashion e-commerce di decollare e di farlo anche velocemente? È senza dubbio un quesito che in molti si sono posti. O perché attenti osservatori dei fenomeni del sistema economico (e della sua crisi), o perché “e-commerce oriented”, o semplicemente per pura curiosità.

#### *Veniamo ai dati*

Secondo uno studio condotto da **drmediadiscout.nl**, **30m.com** e **Potential** [...] i punti di forza della crescita di Zalando vanno rintracciati principalmente nelle strategie di localizzazione e di adattamento in ogni specificazione. Per localizzazione in questo caso si intende l’apertura e la cura di canali personalizzati per ognuna delle 15 nazioni in cui è presente. Questa scelta ha trovato esplicazione nell’affidare la pubblicità a volti noti e personalità apprezzate del posto, oltre che nella localizzazione

dei prezzi del prodotto e dei metodi di pagamento. Un esempio è costituito proprio dall’Italia, dove Zalando offre l’opzione di pagamento in contanti alla consegna partendo dal presupposto che il 29% degli italiani non dispone di un conto corrente bancario. Era necessario non perdere questa fetta di clienti.

Inoltre Zalando adotta in ogni Stato una strategia di promozione localizzata per suscitare interesse nel marchio partendo dal sito che, rispecchiando le caratteristiche del posto, non è uguale per ogni nazione. La differenza non è nella forma, ma in tanti piccoli particolari dando applicazione al motto: “Il sito deve portare il visitatore a sentirsi come fosse a casa sua”.

Il reso gratuito e i frequenti sconti sui prodotti sono stati nel tempo, dal lontano 2008 ad oggi, i punti di forza del negozio online più popolare al mondo. Entrambi comportano una perdita in termini economici, ma questo nel lungo periodo è stato utile per incrementare indirettamente gli incassi. Come? Offrendo un ottimo servizio al cliente e, quindi, facendolo sentire al centro dell’attenzione, riesce a ottenere la sua riconoscenza: la sua fedeltà al marchio.

Nel processo di trasformazione da

negozio di scarpe online a piattaforma virtuale di moda, Zalando è stata capace di stare al passo con la tecnologia moderna, ad esempio con un'app per dispositivi mobili molto funzionale: il 60% del traffico di rete avviene tramite cellulare.

Non è finita qui: in qualità di uno tra i più importanti *pure player* europei online nell'ambito della moda, Zalando ha cercato di consentire un'esperienza di acquisto esclusiva e personalizzata. Con la funzione "completa l'outfit", dà assistenza ai clienti

su come abbinare un prodotto: una volta selezionato il capo prescelto, il sito permette di risalire ai singoli articoli che compongono il look completo presente sulla pagina.

Anche gli spot pubblicitari meritano un accenno: Zalando è stata la prima piattaforma di fashion e-commerce in Italia a decidere di promuoversi attraverso il canale televisivo. Scelta riuscitissima a dimostrazione di come, anche partendo dal Web, sia possibile integrare i nuovi media con quelli tradizionali. Sfido chiunque a dire che

non ha ancora impresso nella mente l'urlo "contagioso" al momento della consegna del pacco da parte del povero fattorino. O ancora il messaggio pubblicitario passato per bocca della bellissima Vanessa Incontrada dopo aver scelto in tutta tranquillità numerosi capi di abbigliamento: "Questi me li porto a casa, tanto ho 100 giorni per decidere". Il volto sbigottito del commesso è l'emblema della rivoluzione apportata da Zalando nel nostro Paese con l'opzione del reso gratuito.

adattato da [www.shapebureau.com](http://www.shapebureau.com)

## DOMANDE A RISPOSTA APERTA

**Rispondere in modo completo ed esauriente alle seguenti domande.**

1. Qual è il principale segreto del successo di Zalando secondo l'autore? Perché secondo te è così efficace?

.....  
.....  
.....  
.....

2. Che cosa si intende per strategia di localizzazione?

.....  
.....  
.....  
.....

3. Come è riuscita Zalando a combinare la presenza online con i canali di comunicazione tradizionali?

.....  
.....  
.....  
.....

4. In che cosa consiste l'opzione "completa l'outfit" e che benefici apporta per il consumatore, secondo te?

.....  
.....  
.....  
.....

Leggere attentamente il testo di seguito proposto, poi rispondere alle domande.

## Zalando in cerca di collaborazioni per resistere ad Amazon

Zalando, il più grande sito di e-commerce europeo, intensifica il suo programma di partnership basandosi sui propri legami con marchi come Nike e Superdry per respingere l'offensiva di Amazon, il suo principale competitor statunitense. Il prezzo delle azioni della società tedesca è stato recentemente sottoposto a forti pressioni. La strategia aggressiva di Amazon sul mercato della moda ha spinto Zalando ad aumentare gli investimenti in logistica e tecnologia per tenere il ritmo, costringendolo allo stesso tempo a rivedere le sue previsioni di utili al ribasso.

Ma il nuovo orientamento strategico di Zalando gli permette di mantenere un vantaggio sul rivale americano. Lanciato a Berlino nel 2008, Zalando da allora è cresciuto rapidissimamente e ora distribuisce quasi 2.000 marchi in 15 nazioni, con un modello di e-commerce classico: l'azienda tedesca compra degli stock che poi vende online e spedisce dai suoi enormi magazzini.

Due anni fa, Zalando ha deciso di completare la propria offerta con un programma di collaborazioni per ampliare le scelte a disposizione dei clienti: l'azienda tedesca fa pagare una commissione ai marchi di moda per vendere i loro stock sul suo sito e si occupa direttamente dell'invio di pacchi ai consumatori. I marchi mantengono invece il controllo dei prezzi e della presentazione dei loro prodotti. Dopo un primo test con Adidas, Zalando ha firmato dei contratti con 700 marchi, con il programma di partnership che ormai rappresenta quasi il 10% del valore totale dei beni venduti sul suo sito, e un obiettivo a lungo termine che sarebbe pari al 20-30%.

Carsten Keller, direttore generale responsabile di questo programma, pre-

vede che questo modello sosterrà la redditività del business aziendale e consoliderà i suoi rapporti con i marchi, alcuni dei quali si mostrano ancora diffidenti nei confronti di Amazon, dove i venditori terzi conducono una competizione feroce sui prezzi praticati. Da Zalando, "i marchi si trovano in cabina di pilotaggio. Essi mantengono il controllo sui loro assortimenti, prezzi e immagine. Questo è un ambiente molto diverso da altri mercati come eBay o Amazon", spiega.

### Redditività

Zalando precisa che la redditività generata dal sistema di partnership dovrebbe aiutarlo a raggiungere il suo obiettivo a lungo termine di un margine al 10%. Ma gli analisti hanno ancora dei dubbi e prevedono in media un margine del 5,9% entro il 2020, appena superiore al 5% previsto da Zalando per il 2017.

Il rivale britannico Asos, in confronto, prevede un margine operativo stabile del 4%, ma le sue vendite aumentano più velocemente di quelle di Zalando. D'altra parte, Asos sembra meglio protetto dall'assalto di Amazon, grazie al suo approccio focalizzato sui clienti più giovani e più alla moda.

"Riteniamo che queste aspettative saranno difficili da raggiungere, così come le previsioni a lungo termine dell'azienda, considerando il desiderio di Zalando di aumentare la propria quota di mercato, di condurre una competizione più intensa online e di estendersi in regioni con margini più bassi", commenta Richard Chamberlain, analista della RBC.

Carsten Keller, ex consulente di McKinsey approdato in Zalando l'anno scorso, spiega che il programma di collaborazioni è nato quando l'azienda tedesca ha realizzato che perdeva

milioni di potenziali vendite quando le sue scorte si esaurivano. "Questo programma progredisce con ogni buon periodo di vendita. L'abbiamo raddoppiato negli ultimi 12 mesi", precisa Carsten Keller. "Questo sistema aggiunge valore sostanziale a Zalando e ha un effetto benefico sul nostro bilancio."

Nike è particolarmente entusiasta di questo modello – tanto che i dirigenti l'hanno menzionato per ben tre volte in una recente relazione rivolta agli analisti. "La nostra partnership con Zalando genera crescita e dà un nuovo volto al mercato digitale nel suo complesso, in Europa e oltre", ha persino affermato Elliot Hill, che dirige l'attività di vendita diretta all'ingrosso e al dettaglio di Nike.

Zalando attrae marchi che non vendono abitualmente all'ingrosso, come Oysho (gruppo Inditex), pur persuadendo gli altri a offrire prodotti esclusivi sulla sua piattaforma. Nike, per esempio, ha proposto dei colori inediti del modello classico "Air Force 1" in esclusiva per il sito tedesco.

"Amazon è un concorrente formidabile, ma resta più transazionale, offrendo una moda più basica, a prezzi inferiori. Zalando è più avanguardista", precisa Andreas Inderst, analista di Macquarie, la cui valutazione su Zalando è molto positiva. "È un circolo virtuoso, perché i consumatori che visitano il sito sono sempre di più, permettendo a Zalando di sfruttare al meglio la sua clientela utilizzando strumenti di analisi dei dati, il che attrae un numero sempre maggiore di marchi."

Zalando fornisce ai partner dati su chi compra cosa e dove, e nel contempo aiuta i marchi nelle loro strategie di marketing, i contenuti online, la logistica e la gestione delle scorte – Zalando ha inoltre comprato due società

