

## **L'internazionalizzazione attraverso l'e-commerce dei distributori multimarca nella moda. Il caso del lusso**

*Simone Guercini<sup>1</sup> e Andrea Runfola<sup>2</sup>*

### **Abstract**

Questo articolo prende in esame lo sviluppo internazionale delle imprese attraverso il canale online. Si tratta di un tema reso di attualità dalla crescente importanza delle vendite online ma che ha avuto limitata attenzione nell'ambito della letteratura sull'internazionalizzazione. Il paper approfondisce in particolare il caso degli store online di retailer operanti nella moda di lusso. L'articolo presenta i risultati di una analisi su 20 multibrand stores evidenziandone la dimensione internazionale e l'utilizzo del canale online come forma di internazionalizzazione. Il paper, infine, propone alcune implicazioni manageriali in merito all'impatto dell'e-commerce con riferimento alle politiche di internazionalizzazione delle imprese al retail.

### **1. TESI OGGETTO DI VERIFICA**

Questo articolo affronta il tema dello sviluppo internazionale attraverso l'e-commerce, con particolare riferimento al caso dei distributori multi-brand nel lusso. L'e-commerce dei prodotti di lusso ha registrato negli ultimi anni un trend in crescita, nonostante una situazione economica internazionale di crisi economico-finanziaria.

Secondo recenti ricerche, le vendite di prodotti di lusso per la persona nel mercato online sono ancora sotto i 10 miliardi di euro nel 2013, sebbene si stimi un raddoppio nei prossimi cinque anni, con il passaggio dal 4% al 6-7% del totale lusso distribuito online (McKinsey 2014, p. 6).

Questo articolo si concentra sull'e-commerce come modalità di entrata in mercati internazionali da parte di attori del retail multibrand nel sistema moda. Sia lo studio dello sviluppo internazionale attraverso il canale online che l'analisi degli acquisti online di prodotti di lusso sono considerate due aree di investigazione teorica ancora ad uno stadio preliminare nella letteratura di management (Liu et al. 2013). Viene evidenziato infatti come il fenomeno dello sviluppo online del lusso sia relativamente recente (McKinsey 2014). Il fatto che Internet sia accessibile oltre i confini nazionali non elimina di per sé tutte le forme di distanza e di liabilities associate ai processi di internazionalizzazione (Johansson and Vahlne 2009; Sinkovics et al. 2013). Questo implica che non tutti i siti e-commerce siano internazionali o lo siano nello stesso modo. In questo paper cerchiamo di affrontare in primo luogo domande metodologiche come le seguenti: quali caratteri possono segnalare il grado di internazionalizzazione nel canale online? Quali caratteri definiscono le modalità attraverso le quali lo store online diventa un canale di entrata nei mercati esteri?

Con riferimento a questo aspetto il paper prende in esame il contesto del luxury fashion retail online per rispondere ad una serie di domande di ricerca specifiche a

---

<sup>1</sup> Professore Ordinario di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Scienze per l'Economia e l'Impresa, Università degli Studi di Firenze, e-mail: simone.guercini@unifi.it.

<sup>2</sup> Professore Associato di Economia e Gestione delle Imprese, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Perugia, e-mail: andrea.runfola@unipg.it.

tale realtà empirica: (a) quali contenuti assume lo sviluppo internazionale dell'online luxury retail? (b) quali contenuti assume per gli attori della distribuzione multi-brand? (c) in che modo questi attori si differenziano in termini di grado di internazionalizzazione? (d) quali sono i principali mercati serviti e quali modalità di investimento sono realizzate?

## 2. BREVE RICHIAMO AI FILONI DI RICERCA CHE SI SONO IN PASSATO OCCUPATI DEL TEMA

Il nostro lavoro sull'interazionalizzazione attraverso l'e-commerce tiene presente almeno due tipi di problematiche che interessano gli store online come forma di entrata nei mercati esteri: (a) quella più generale dei processi di internazionalizzazione nel contesto di Internet; (b) quella più specifica dei processi di internazionalizzazione online delle imprese della luxury fashion.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto, quello più specifico, nelle imprese del luxury fashion il canale di entrata è stato visto comunque tanto nelle forme connesse alla attività di esportazione che a forme di investimento diretto con quello nella realizzazione di store fisici. In un recente lavoro abbiamo preso in considerazione l'apertura di punti vendita fisici come modalità di internazionalizzazione per le imprese del sistema moda attraverso una ricerca condotta con particolare riferimento alle imprese italiane (Guercini and Runfola 2014). Il tema della distribuzione online del prodotto moda non è nuovo (Murphy 1998; Ashworth et al. 2006), ma non altrettanto si può dire dell'internazionalizzazione attraverso il canale online e con riferimento al comparto del luxury fashion. Questo nonostante in letteratura il rapporto tra lusso e canale online sia stato oggetto di crescente attenzione recentemente sotto vari profili (Liu et al. 2013).

L'ipotesi di incompatibilità tra esperienza dei luxury brand ed esperienza digitale, che ha portato brand come Versace o Prada a non avere siti internet fino almeno alla metà dello scorso decennio, risulta a questo punto sicuramente superata. All'origine di questo superamento si ha da un lato il miglioramento delle tecnologie sia hardware (display) che software che hanno trasformato l'ambiente digitale sul piano dell'esperienza che può offrire ai suoi visitatori. Dall'altro si è avuto un rafforzamento delle tecniche per l'esposizione ed il merchandising online nel settore del lusso (Okonkwo 2009). Infine, l'evoluzione del comportamento dei clienti ha accelerato l'importanza dell'ambiente online per i comportamenti di acquisto e di consumo, in parallelo con il cambiamento generazionale che alimenta l'evoluzione delle attitudini per esempio verso il mobile e nei paesi emergenti (McKinsey 2014).

Un negozio online può essere raggiunto da potenziali clienti tanto nazionali che di altri paesi, risultando potenzialmente un canale di accesso ai mercati esteri, stante l'apertura della rete Internet e la sua effettiva capacità di superare i confini nazionali (Premazzi et al. 2010).

In realtà Internet può avere una apertura effettiva diversa da paese a paese ed evidentemente limitata in alcuni paesi, dove è sottoposto a controlli politici che rappresentano barriere anche all'attività commerciale. Sulla base di queste riflessioni, l'apparente virtualità della rete è come tale, appunto, apparente, ed online si ripropongono temi della distanza e delle liabilities nei processi di internazionalizzazione (Johansson and Valhne 2009), in forme però peculiari che sono oggetto di attenzione in questo lavoro

### 3. INDICAZIONE PUNTUALE DELLA METODOLOGIA CHE SI INTENDE UTILIZZARE

Al fine di analizzare la dimensione internazionale delle imprese attraverso il canale online, oggetto specifico di attenzione, questo articolo prende come riferimento il caso dei multibrand retailers nel lusso di moda.

In particolare, l'investigazione empirica di natura necessariamente esplorativa in questa fase ha riguardato i siti online di 20 retailer operanti nella moda di lusso. La selezione dei siti online da investigare è avvenuta in primo luogo attraverso contatti con opinion leader di settore che hanno fornito una lista di attori, simili per posizionamento e assortimento prodotti, da poter analizzare secondo una ottica comparata. Tali informazioni sono state integrate sulla base delle conoscenze personali degli autori che da circa venti anni sono impegnati nello studio del sistema moda. In considerazione di ciò, la nostra analisi ha previsto l'investigazione di 20 imprese multibrand del lusso. Alle venti imprese corrispondono altrettanti siti online a partire dai quali sono realizzate le operazioni di e-commerce dedicate a vari clienti in ambito nazionale o internazionale. Dal punto di vista metodologico, i 20 siti online sono stati investigati attraverso una analisi secondaria (Stewart and Kommins 1993) finalizzata a costruire un database informativo sullo sviluppo internazionale. Tale database è basato su due principali fonti di informazioni. In primo luogo per ogni sito sono state reperite informazioni sulle metriche online rinvenibili in Alexa.com. La seconda fonte di informazione per la costruzione del database è stato il sito stesso degli attori online. Le riflessioni che vengono di seguito riportate si basano su dati empirici raccolti nell'ambito di una recente indagine (Guercini e Runfola 2015).

### 4. ILLUSTRAZIONI DI EVENTUALI RISCONTRI DI NATURA EMPIRICA

La prima dimensione che si è cercato di analizzare riguarda la comprensione dei principali mercati in termini di visitatori per i siti oggetto della nostra analisi. In termini generali, l'aggregato di attori coinvolge visitatori con percentuali significative (al di sopra dello 0.5% dei visitatori totali di ogni sito) con riferimento a 39 destinazioni internazionali.

Per quanto riguarda i paesi di provenienza dei visitatori abbiamo sviluppato una media ponderata per ogni paese, tenendo in considerazione sia l'incidenza percentuale del singolo paese a livello di singolo operatore sia l'importanza relativa del sito in termini di global reach (ovvero della percentuale stimata di visitatori Internet del sito rispetto al totale visitatori di Internet). Infatti, non avendo a disposizione dati in valore assoluto con riferimento ai visitatori unici di ciascun sito si è cercato di procedere con una analisi che tenesse conto dell'importanza relativa di ciascun sito per stimare i principali mercati degli attori oggetto di investigazione empirica.

Dalla nostra analisi emerge come il primo mercato per visitatori nel caso dei multibrand retailer di lusso siano gli Stati Uniti. I dati aggregati relativi ai 20 operatori da noi analizzati mostrano infatti come questo mercato in termini generali pesi per circa il 66,49%. Secondo mercato in ordine di importanza, sebbene con un peso aggregato decisamente inferiore è la Sud Corea, la cui incidenza si attesta intorno al 4,40%, seguita dal Giappone con un peso di circa il 4,13%.

Per quanto riguarda le lingue implementate emergono interessanti evidenze. L'investimento in una nuova lingua rappresenta per gli attori online un aspetto strategico, che richiede risorse specifiche ad esso dedicate. Realizzare un sito in una nuova lingua significa infatti per certi aspetti duplicare il lavoro sul sito, disporre di persone che possano elaborare i contenuti testuali, grafici e di approccio culturale diffuso tra i parlanti di una data lingua. Come è possibile evidenziare, l'inglese rimane la lingua più utilizzata, dato che, come immaginabile, tutti gli attori presentano versioni del sito in lingua inglese. La seconda lingua implementata è il Cinese (6 attori su 20), in risposta sia alla rilevanza di questo mercato per gli attori sotto osservazione (è il quarto mercato per visitatori in termini aggregati), sia per il ruolo giocato da questo mercato nell'ambito del più generale ambito delle vendite di prodotti del lusso. Seguono per ordine di importanza le tradizionali lingue europee. Merita una menzione il fatto che, nonostante la Sud Corea rappresenti uno dei principali mercati, nessuno degli attori considerati implementa una versione in coreano del proprio sito.

Abbiamo poi cercato di evidenziare il ruolo degli store fisici degli attori in rapporto al canale online e la dimensione internazionale degli stessi. La maggior parte degli attori non presenta punti vendita all'estero, concentrando i punti di vendita fisici (eventualmente presenti) nella propria base nazionale. Solo 3 attori infatti hanno una limitata presenza nei mercati esteri, che peraltro in 2 casi sono anche in prossimità rispetto al mercato di origine (Cina per un operatore di Hong Kong e Canada per un operatore degli USA).

Per comprendere se si può suddividere i vari attori oggetto di investigazione empirica in aggregati omogenei si è proceduto con una cluster analysis clusterizzando gli attori in base all'incidenza percentuale del paese di origine del sito. È stato possibile individuare due cluster. Il primo cluster che potremmo denominare i domestici, che include 9 attori, ed un secondo cluster che potremmo denominare gli internazionali, che include 11 attori. Il cluster 1 è caratterizzato da attori prevalentemente orientati al mercato domestico dato che circa il 70% di visitatori del sito hanno una provenienza nazionale. Differentemente nel cluster 2, l'incidenza del mercato di origine è circa il 20%. Anche il numero delle lingue implementate è diverso nel caso dei due cluster. Il cluster 1 presenta in media una lingua, contro le quasi quattro del cluster 2. Inoltre, la vocazione maggiormente internazionale del cluster 2 è evidenziata anche dal numero medio dei paesi in cui si effettuano spedizioni. Mentre il cluster 2 spedisce in media in più di 155 paesi, nel cluster 1 invece in media le spedizioni vengono effettuate in circa 89 paesi. Un altro aspetto rilevante di differenza tra i cluster è il fatto che gli attori appartenenti al cluster 1 in 8 casi su 9 hanno store fisici, mentre per quanto riguarda il cluster 2 solo 4 casi su 11 sono presenti con punti vendita fisici. Il fatto che le spedizioni, oltre alle lingue rappresentino una dimensione particolarmente difficile da gestire in ambito internazionale è evidenziato anche dal fatto che alcuni attori, in particolare provenienti dal mercato americano (nello specifico 6 attori su 20) utilizzano una piattaforma terza per la gestione dello shipping e dei pagamenti internazionali.

##### 5. CONCLUSIONI E IMPLICAZIONI PER IL MANAGEMENT

Il presente paper ha il pregio di porre in evidenza un fenomeno scarsamente studiato in letteratura ed in questo senso arricchire il dibattito sulla crescita internazionale

dell'impresa, evidenziato il potenziale ruolo del canale online come nuova modalità di entrata nei mercati esteri. Combinando lo studio della letteratura ed i risultati di questa prima investigazione empirica di natura esplorativa, intendiamo proporre di seguito alcune risposte alle domande di ricerca evidenziate all'inizio del paper

In particolare, almeno con riferimento alle imprese dell'online luxury fashion retail, si possono distinguere attori e-commerce più orientati all'internazionalizzazione ed altri che sono marcatamente più orientati al mercato domestico, prospettando l'esistenza di due cluster nettamente differenziati sotto questo profilo.

In più, almeno nelle aziende dell'online luxury retail, le modalità di internazionalizzazione dell'e-commerce possono risultare piuttosto diversificate, come testimoniato, ad esempio dal fatto che si possono avere modalità differenti di combinazione di punti vendita online e di punti vendita fisici, questi ultimi in ambito sia domestico che internazionale.

#### **Bibliografia**

Ashworth C.J., Schmidt R.A., Pioch E.A., Hallsworth A. (2006). "Web-weaving": An approach to sustainable e-retail and online advantage in lingerie fashion marketing. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(6), 497-511.

Guercini S., Runfola A. (2014), Small-medium sized manufactures internationalization through retail stores openings abroad. A study of the Italian Fashion Industry. CIMaR Conference, Victoria, Canada, June 26-29.

Guercini S., Runfola A. (2015), Internationalization through e-commerce. The case of multi-brand luxury retailers in the fashion industry. CIMaR Conference, Vienna, Austria, May 13-15.

Johanson J., Vahlne J.E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411-1431.

Liu, X., C. Burns, A., & Hou, Y. (2013). Comparing online and in-store shopping behavior towards luxury goods. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 885-900.

McKinsey&Company (2014). Digital Luxury Experience 2013. Keeping up with changing customers, February, McKinsey.

Murphy R. (1998). The Internet: a viable strategy for fashion retail marketing? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2(3), 209-216.

Okonkwo U. (2009). Sustaining the luxury brand on the Internet. *Journal of Brand Management*, 16(5), 302-310.

Premazzi, K., Castaldo, S., Grosso, M., Hofacker, C. (2010). Supporting retailers to exploit online settings for internationalization: The different role of trust and compensation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(3), 229-240.

Sinkovics N., Sinkovics R.R., Jean R.-J.B. (2013). The internet as an alternative path to internationalization? *International Marketing Review*, 30(2), 130-155.

Stewart D.W., Kommins M.A. (1993). Secondary research. Information sources and methods, Sage, second edition, Newbury Park.