

A.A.A. marketplace manager cercasi: digital expert, ma non solo

22 July 2025



Se c'è un segmento, nel business della moda, che nelle ultime stagioni è stato destabilizzato da violente onde telluriche, questo è quello dei marketplace, soprattutto se a vocazione luxury. Dopo anni di crescite impetuose, nel post Covid la “normalizzazione” dello shopping che ha riportato i consumatori nei negozi fisici, insieme alla volontà dei big brand di presidiare direttamente il mercato (offline con negozi monomarca, online con siti direct-to-consumer), hanno contribuito a un loro ridimensionamento, seppur con esiti molto diversi a seconda delle piattaforme (pensiamo al salvataggio di **Farfetch** da parte di **Coupang**, all'epilogo di **Matches**, ma anche alla crescita di dimensioni di **Mytheresa**, diventata **LuxExperience** dopo la fusione con **Ynap**, e di **Zalando**, che ha appena acquisito **About You**).

Nonostante alcune insidie nascoste nel modello di questi multimarca virtuali - in primis il rischio che le proposte di un singolo brand vengano annacquate nel mare magnum dell'offerta e che l'azienda ospite non possa controllare tutti i processi del business - essi offrono numerosi vantaggi e una potenza di fuoco a disposizione degli imprenditori per espandersi laddove è impossibile spingersi con le proprie forze, andando a stanare nuovi potenziali clienti. Secondo una ricerca di **Netcomm**, in Europa il 29% delle vendite di moda digitale avviene proprio sui marketplace e l'Italia, insieme al Belgio, registra il maggior numero di ricavi tramite questo canale. Fondamentale è però saperlo usare. Ecco perché è indispensabile ci siano figure aziendali adeguate a livello di

governance, capaci di gestire la relazione con questi aggregatori, che della massa critica fanno la loro forza per aggiudicarsi la preferenza dei consumatori. Li chiamano marketplace manager e, come dice il nome, sono degli specialisti che hanno il compito di scortare i brand nell'approdo sulle grandi piattaforme come Farfetch, Zalando, Mytheresa, About You e **Miinto**, per citarne alcune, oppure, se non più neofiti, di aumentare la loro profittabilità su questi canali.

«Dal nostro osservatorio - spiega **Iacopo Pecchi**, amministratore di **Marketplace Generation**, società che supporta le aziende nel loro percorso su questi e-tailer - abbiamo notato che se da un lato le performance dell'e-commerce in generale sono piuttosto flat, dall'altro quelle dei multimarca online stanno registrando crescite interessanti. Anche per questo tutte le società, se le dimensioni lo consentono, hanno al loro interno un referente per gestire il mondo marketplace. Figure ibride, con una preparazione sia tecnica che manageriale». Non sono infatti semplicemente degli esperti di digital, come sottolinea **Riccardo Adamo**, founder e ceo di **Aerre Partners**, società di consulenza specializzata nella ricerca di designer e talent executive nei settori moda e lusso: «Devono innanzitutto avere una visione omnicanale, oltre a capacità di analisi e interpretazione dei dati, requisiti per stipulare accordi di partnership e gestire i contenuti digitali, una spiccata abilità negoziale e la conoscenza delle modalità di brand protection, in primis sul fronte dei prezzi». Come sintetizza **Filippo Quattrone**, head of marketplace unit di **FiloBlu**, si tratta di «piccoli direttori generali», chiamati ad avere competenze specialistiche e trasversali al tempo stesso e un insieme di skill sia strategiche che esecutive: «Non basta il business acumen - spiega -. Serve anche consapevolezza operativa, per esempio nel dialogo con i fotografi e i team tecnici dei vari marketplace, un'arena frastagliata non solo dal diverso posizionamento, ma anche con procedure e practice differenti». Se da un lato sapersi muovere con disinvoltura fuori dal proprio contesto aziendale, cercando di mediare tra le logiche di questi giganti e gli obiettivi del proprio brand, è la priorità di un marketplace manager, dall'altro una delle criticità maggiori non viene dall'esterno ma dall'interno. Ed è lì che servono soprattutto doti di negoziazione. «Gestire il business con l'obbligo di attenersi a regole esogene, quelle dettate dai diversi marketplace, impone uno sforzo di contaminazione dentro le aziende che talvolta provoca attrito - precisa Quattrone -. Ecco allora che ampliare il circolo di influenza interna, per fare in modo che coesistano priorità legate alla propria business unit e interessi "diffusi", espressione degli altri "silos", diventa uno dei compiti più ardui». Una frizione che però, come evidenzia il manager, di solito si scioglie man mano che arrivano i primi risultati positivi, che innescano «sinergie e moti virtuosi», finendo per livellare le iniziali disparità.

Un altro insider come **Andrea Dell'Olio**, head of marketplace da **Boggi Milano**, lo conferma: «Certo, fondamentali sono competenze hard, come saper identificare i canali più idonei e in linea con il proprio brand, capire il potenziale di business, avviare l'intero progetto con la selezione specifica per ogni marketplace, costruire la struttura informatica, logistica e distributiva. Tutte attività che presuppongono un know how in fatto di merchandising, logistica, informatica, finance e accountability, marketing e gestione del budget». «Ma - sottolinea - forse ancora più importanti sono le competenze soft, in primis quella di riuscire a "formare" internamente il cda e far capire il valore aggiunto insito nell'abbracciare un canale di questo tipo». Dell'Olio lo dice con cognizione di causa, visto che si considera uno dei pionieri in questo ambito e da Boggi Milano, dove è entrato

cinque anni fa, ha costruito questo apparato da zero, portando il marchio su Farfetch, Zalando e About You, oltre che su player online multimarca locali come **Breuninger**, **Globus**, **El Corte Inglés** e, a breve, **Selfridges** e **Bloomingdale's**, tanto che oggi il 30% dei ricavi digitali del marchio sono generati dai marketplace. «La mia scommessa - spiega - è stata far comprendere che si tratta di canali dove puoi fare brand awareness e marketing non a fondo perduto e che anzi essi rappresentano uno dei touch point con effetto moltiplicatore del business». Il generale rallentamento dei grandi e-tailer nelle ultime stagioni non lo impensierisce più di tanto: «Non siamo stati toccati dalla crisi di alcuni player, che hanno sofferto a causa della frenata del lusso, perché quello che proponiamo noi è un affordable luxury. Ne abbiamo anzi beneficiato, in quanto molti consumatori habitués delle griffe si sono spostati sull'offerta premium».

In ogni caso, al di là dell'andamento congiunturale di questo sbocco commerciale, conditio sine qua non per trasformarlo in un vettore di crescita è garantire la coerenza con il proprio posizionamento. Due i nodi principali, la selezione di prodotto e il pricing, per ovviare al luogo comune che vede i marketplace come un'entità energivora che finisce con il fagocitare le singole identità dei marchi, appiattendole in un calderone dove la partita essenzialmente si gioca sui prezzi. «Per crescere e aumentare la profittabilità su queste piattaforme - dichiara Filippo Quattrone - i brand hanno una grande leva: la gestione oculata del catalogo. Bisogna vendere ciò che il cliente, su quel determinato sito, si aspetta di trovare». Ecco perché il marketplace manager deve essere anche un abilissimo merchandising director: «Inutile e controproducente pubblicare tutto il catalogo - precisa -. Meglio optare per una selezione meno ampia ma più profonda, così da massimizzare la propria creatività distintiva». Un modo, questo, anche per non entrare in conflitto con gli altri canali di e-commerce e generare dunque sinergie virtuose, evitando possibili cannibalizzazioni. E, infine, la questione prezzi: la coerenza è d'obbligo, se non si vogliono perdere punti in fatto di immagine e reputation. Oggi la tecnologia può dare una mano sul monitoraggio dei listini, ma anche «un approccio b2c, anziché b2b, nella relazione con il marketplace consente un maggior controllo sull'inventario, sul posizionamento e sui prezzi del proprio brand, evitando di essere travolti dalla deriva di scontistiche selvagge».

Tutte scelte che spettano al marketplace manager: pedina dunque fondamentale sulla mappa delle strategie aziendali. «Si tratta di una professionalità con interessanti prospettive di crescita - interviene Riccardo Adamo - e che può schiudere altre possibilità manageriali con responsabilità maggiori, grazie a una formazione, ma anche a un modus operandi, che si interseca con tutti gli aspetti del business». Tanto che ormai buona parte delle accademie di moda offrono interventi formativi in vista di questa professione, come conferma Eva **Zimmerman**, Business Department Supervisor di **Polimoda**: «Prevediamo moduli utili alla formazione di un marketplace manager in diversi percorsi, ciascuno con un taglio specifico in base al livello di approfondimento, sia nei corsi post diploma, sia nei Master». Del resto, come ribadito dagli addetti ai lavori, si tratta di una figura con un ruolo sia strategico che operativo: «Le competenze - sottolinea Zimmerman - devono coprire un mix di marketing digitale, gestione commerciale e strategica, analisi dei dati e conoscenza del prodotto moda, oltre che una solida comprensione del settore».