

Dipartimento: Impresa e Management

Cattedra: Marketing dei Servizi

L'evoluzione dell'e-commerce

Il caso Amazon

RELATORE

Prof. Maximo IBARRA

CANDIDATO

Andrea PADULA
Matr.157131

ANNO ACCADEMICO 2012-2013

L'evoluzione dell'*e-commerce*:
Il caso *Amazon*

Andrea Padula

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1 - L'e-commerce	
1.1 Evoluzione e prospettive	3
1.1.1 L'e-commerce nel mondo	4
1.1.2 L'e-commerce in Italia	5
1.2 Principali <i>trend</i>	10
1.3 Tipologie di <i>e-commerce</i>	11
1.4 Fattori critici e di successo	14
1.5 Brevi cenni sulla legislazione	20
Capitolo 2 - Il consumatore online e le strategie di e-commerce	
2.1 Il consumatore online	22
2.2 Customer loyalty	25
2.3 Posizionamento e strategie competitive	28
2.4 Importanza del sito web	32
2.5 Attività di Marketing & Advertising	35
2.6 <i>Il customer care</i> come vantaggio competitivo	37
Capitolo. 3 - Il caso Amazon	
3.1 L'azienda e il suo mercato	41
3.2 Obiettivi e strategie	46
3.3 Marketing mix	50
3.3.1 Marketing communication	52
3.3.2 CRM	53
Conclusioni	57
Bibliografia	59

Introduzione

Quando sentiamo parlare di *e-commerce* il nostro pensiero, di solito, va immediatamente a *internet* e all'acquisto effettuato *online* attraverso carta di credito. Questa, in realtà, è solo una piccola parte della filiera dell'*e-commerce*, che comprende un insieme di transazioni e procedure rivolte a un nuovo modo di fare *business*. Infatti, secondo l'allora Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato: «*l'e-commerce consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica amministrazione*»¹.

Per poter delineare una soluzione concreta di *e-commerce* e migliorare l'efficacia e l'efficienza di un'impresa attraverso la rete, quindi, possiamo individuare le quattro seguenti modalità:

1. migliorare l'efficacia della comunicazione aziendale verso l'esterno.
Possiamo pensare all'*e-commerce* come a una forma di comunicazione attraverso la rete, uno strumento di marketing per ottenere una maggiore reattività. In questo caso, *internet* rappresenta un mezzo per diffondere informazioni e dialogare con i propri interlocutori: gli agenti, le sedi distribuite sul territorio, il mercato esistente o potenziale, la catena di vendita, i fornitori. La distribuzione di informazioni attraverso la rete comporta vantaggi in termini di velocità, possibilità di aggiornamento dei dati e dei documenti in tempo reale, abbattimento dei costi di trasporto;

¹ Cfr: Ministero Industria Commercio e Artigianato, Circolare 1 Giugno 2000, n. 3487/c.

2. agire sul miglioramento della qualità del servizio al cliente. Si possono ridefinire i processi aziendali in un'ottica di *customer satisfaction*, agendo sull'implementazione dell'assistenza pre e post vendita e supportando l'attività commerciale con servizi più integrati per tutte le tipologie di clienti;
3. ridefinire internamente i processi aziendali con l'obiettivo di aumentare i vantaggi in termini di efficienza e di riduzione dei costi. Con l'utilizzo di *internet* possiamo automatizzare, ottimizzare e integrare in un unico supporto i flussi di lavoro e i processi quali gli ordini e le transazioni e, nel frattempo, coordinare in tempo reale le esigenze dei clienti, la logistica e la giacenza in magazzino. La gestione dei flussi di lavoro, in particolare, è un elemento critico dell'*e-commerce* laddove si tratta di far convergere soggetti distanti e competenze diverse verso un unico flusso di lavoro ben ordinato;
4. utilizzare la rete come vero e proprio canale di vendita. Un canale completo all'interno del quale sia possibile individuare e sfogliare interi cataloghi di prodotti, individuare quelli di proprio interesse, effettuare la transazione economica e, successivamente, la consegna a domicilio.

Com'è noto, proprio quest'ultimo punto è generalmente considerato il più significativo e il più evidente ma, come abbiamo accennato, non può certo bastare a esaurire il concetto stesso di *e-commerce*, così come non basta, da solo, nemmeno a far aumentare i proventi aziendali. L'*e-commerce*, in definitiva, non è semplicemente una nuova modalità di vendita, ma un vero e proprio modo, del tutto inedito, di "stare sul mercato" e che sta modificando in profondità le basi stesse della moderna economia.

Capitolo 1 – L'*e-commerce*

1.1 Evoluzione e prospettive

Le origini dell'*e-commerce* risalgono ai primi anni Settanta con l'EDI, *Electronic Data Interchange*, un sistema che consentiva il trasferimento di informazioni e documenti commerciali, come ordini d'acquisto e fatture, in formato elettronico. In altre parole, un modo molto semplice per automatizzare gli acquisti.

Nonostante i grandi vantaggi derivanti dall'adozione dell'EDI, le imprese dovevano sostenere un ingente esborso economico poiché era richiesta una linea di connessione dedicata tra i partner della transazione; inoltre, eventuali modifiche al sistema erano molto frequenti a causa delle differenti configurazioni dei *database* aziendali. La trasmissione dei dati, quindi, non era quindi così semplice e diretta e, non essendo un sistema interattivo, i *buyers* e i *sellers* non potevano negoziare sul prezzo delle merci, potendo solo accettare i termini della transazione.

In seguito vennero introdotte nuove funzioni che sopperirono al bisogno di velocità, sicurezza, affidabilità e integrazione, che portarono alla nascita dell'*e-commerce* in senso stretto. L'acquisto di beni e servizi passava attraverso il *World Wide Web*, ricorrendo a *server* "sicuri" come l'HTTPS che, crittografando i dati sensibili dei clienti, fungeva da garante per il consumatore.

In un comunicato stampa del 19 febbraio 1996 la *Olivetti Telemedia* annunciava dal sito www.mercato.it (oggi il sito non esiste più) l'apertura di *Cybermercato*, il primo negozio virtuale italiano ed uno dei primi in Europa, dove era possibile acquistare libri, articoli da regalo, computer, prodotti multimediali e altro ancora. L'iniziativa era promossa da La Rinascente, le case editrici Franco Maria Ricci e McGraw-Hill, Apple, Olivetti, Vobis, Dessilani, Parmadoro/Hero e altri.

1.1.1 L'*e-commerce* nel mondo

Il valore dell'*e-commerce* nel 2012 ha superato per la prima volta la soglia dei mille miliardi di dollari con una crescita media del 21,1% rispetto al 2011. Nel 2013 le vendite cresceranno ulteriormente del 18% raggiungendo la cifra di 1,289 trilioni di dollari ².

Nonostante il ruolo dominante di Stati Uniti e Canada, che da soli valgono il 35,5% del mercato mondiale, per il 2013 è previsto il sorpasso dei paesi dell'area Asia-Pacific³ che nel 2013 passerà dall'attuale 30,5% al 33,4%. Più in dettaglio, l'area del Nord-America nel 2013 crescerà del 12,2% raggiungendo un valore di 409 miliardi di dollari, mentre l'area Asia-Pacific crescerà del 30% e supererà i 433 miliardi, un terzo del livello globale. La Cina, in particolare diventerà il secondo mercato *e-commerce* mondiale riducendo il gap con gli Stati Uniti.

Buone previsioni di crescita riguardano, da un lato, il mercato russo che, nonostante la scarsa penetrazione di internet e le difficoltà logistiche, ha un valore di 11 miliardi di dollari e una crescita annua del 23% e, dall'altro, i Paesi dell'America Latina, con una crescita stimata compresa tra il 25% e il 30%, guidata dal Brasile.

Per quanto riguarda l'Europa, il mercato dell'*e-commerce* nel 2012 ha raggiunto la soglia di 305 miliardi di euro, con una crescita del 22% sul 2011. Regno Unito, Germania e Francia rappresentano complessivamente circa il 70% del mercato europeo, con una crescita significativa in Germania e in Francia (rispettivamente +25% e +20%) e in maniera minore in Gran Bretagna (+10/15%).

La vendita online di prodotti e servizi registra un apprezzabile incremento soprattutto nei Paesi dell'Europa dell'Est come Polonia e Repubblica Ceca, dove la crescita oscilla tra il 25% e il 30%.

²Fredricksen C. (2013), "Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012", in www.emarketer.com

³ L'area Asia-Pacific comprende Cina, Giappone, India, Corea del Sud, Australia, Indonesia e altri paesi minori.

Il fenomeno del *mobile shopper*, infine, si registra in particolare in Paesi come la Francia e il Regno Unito, dove le vendite attraverso *mobile* rappresentano rispettivamente il 20% e il 5% del totale.

Average B2C Ecommerce Sales per Digital Buyer Worldwide, by Region and Country, 2011-2016						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
North America	\$2,044	\$2,221	\$2,388	\$2,542	\$2,695	\$2,847
—US*	\$2,104	\$2,293	\$2,466	\$2,626	\$2,785	\$2,937
—Canada	\$1,395	\$1,470	\$1,590	\$1,697	\$1,813	\$1,955
Western Europe	\$1,597	\$1,738	\$1,865	\$1,998	\$2,120	\$2,222
—UK	\$3,304	\$3,585	\$3,878	\$4,194	\$4,501	\$4,722
—Norway	\$2,259	\$2,530	\$2,796	\$3,040	\$3,231	\$3,341
—Denmark	\$2,064	\$2,185	\$2,286	\$2,485	\$2,660	\$2,787
—Finland	\$1,430	\$1,592	\$1,752	\$1,873	\$1,967	\$2,032
—Sweden	\$1,298	\$1,465	\$1,627	\$1,802	\$1,945	\$2,075
—Italy	\$1,230	\$1,380	\$1,522	\$1,678	\$1,804	\$1,885
—Spain	\$1,165	\$1,280	\$1,358	\$1,424	\$1,475	\$1,548
—France	\$1,211	\$1,258	\$1,316	\$1,382	\$1,462	\$1,542
—Germany	\$997	\$1,141	\$1,224	\$1,306	\$1,372	\$1,438
—Netherlands	\$960	\$1,024	\$1,109	\$1,192	\$1,268	\$1,337
—Other	\$1,032	\$1,147	\$1,233	\$1,324	\$1,408	\$1,487
Asia-Pacific	\$743	\$850	\$947	\$1,057	\$1,123	\$1,179
—Australia	\$3,283	\$3,547	\$3,802	\$4,033	\$4,278	\$4,483
—Japan	\$1,607	\$1,743	\$1,857	\$1,953	\$2,050	\$2,140
—South Korea	\$783	\$880	\$973	\$1,050	\$1,115	\$1,190
—China**	\$318	\$501	\$670	\$852	\$956	\$1,039
—India***	\$597	\$632	\$665	\$691	\$708	\$724
—Indonesia	\$282	\$337	\$391	\$437	\$480	\$516
—Other	\$545	\$589	\$628	\$657	\$677	\$699
Latin America	\$549	\$578	\$620	\$669	\$686	\$704
—Mexico	\$721	\$854	\$952	\$1,030	\$1,049	\$1,065
—Brazil	\$730	\$717	\$741	\$792	\$800	\$806
—Argentina	\$365	\$380	\$428	\$471	\$508	\$545
—Other	\$378	\$428	\$474	\$514	\$532	\$553
Eastern Europe	\$497	\$549	\$587	\$628	\$650	\$665
—Russia	\$569	\$628	\$670	\$715	\$738	\$758
—Other	\$465	\$515	\$550	\$590	\$610	\$625
Middle East & Africa	\$480	\$504	\$542	\$575	\$601	\$622
Worldwide	\$1,162	\$1,243	\$1,318	\$1,399	\$1,459	\$1,513

Note: includes travel, digital downloads and event tickets purchased via any digital channel (including online, mobile and tablet); excludes gambling; *excludes event tickets; **includes sales from businesses that occur over C2C platforms; excludes Hong Kong; ***digital travel sales represent roughly 80% of B2C ecommerce sales
Source: eMarketer, Jan 2013

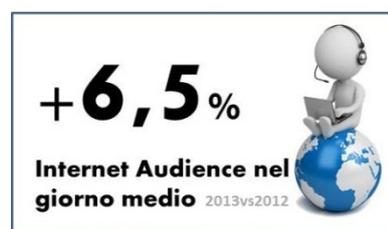
Digital Buyers Worldwide, by Country, 2011-2016						
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Asia-Pacific	334.8	391.1	457.6	523.1	591.7	653.5
—China	178.4	219.8	270.9	322.1	374.9	423.4
—Japan	70.2	73.3	75.6	77.0	78.2	79.2
—India	14.5	19.2	24.6	30.0	36.2	41.8
—South Korea	22.2	23.3	24.4	25.4	26.3	26.9
—Australia	9.8	10.2	10.6	10.9	11.2	11.5
—Indonesia	2.0	3.1	4.6	5.9	7.4	8.7
—Other	37.6	42.2	47.0	51.8	57.3	62.1
Western Europe	156.8	168.6	178.8	186.1	192.1	197.3
—Germany	38.2	41.2	43.3	44.4	45.2	45.9
—UK	33.0	34.8	36.5	37.5	38.2	38.9
—France	24.5	26.5	28.1	29.2	29.8	30.4
—Spain	13.4	14.5	15.9	17.2	18.6	19.5
—Italy	10.5	11.7	13.0	14.2	15.4	16.6
—Netherlands	7.3	7.8	8.1	8.3	8.5	8.6
—Sweden	4.1	4.3	4.5	4.6	4.7	4.8
—Denmark	2.5	2.7	2.9	3.0	3.0	3.1
—Finland	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8
—Norway	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
—Other	18.8	20.3	21.6	22.6	23.4	24.1
North America	156.7	164.2	171.3	178.8	185.8	192.6
—US	143.4	149.8	156.1	162.6	168.7	175.0
—Canada	13.3	14.4	15.2	16.2	17.1	17.6
Eastern Europe	63.9	75.2	85.2	95.2	102.5	107.4
—Russia	19.6	23.1	26.2	29.3	31.4	32.7
—Other	44.3	52.1	59.0	65.9	71.1	74.7
Latin America	50.3	63.6	73.0	82.5	90.6	97.5
—Brazil	19.1	23.7	26.7	29.7	31.9	33.9
—Argentina	6.4	8.1	9.2	10.4	11.3	11.8
—Mexico	5.8	7.2	8.4	9.6	10.9	12.1
—Other	19.1	24.7	28.8	32.8	36.5	39.7
Middle East & Africa	30.0	40.9	49.8	58.6	65.8	73.1
Worldwide	792.6	903.6	1,015.8	1,124.3	1,228.5	1,321.4

Note: ages 14+; internet users who have made at least one purchase via any digital channel within the past year, including online, mobile and tablet purchases; numbers may not add up to total due to rounding
Source: eMarketer, Jan 2013

Fonte: Fredricksen (2013)

1.1.2 L'e-commerce in Italia

Il valore dell'e-commerce in Italia nel 2012 è stato stimato attorno ai 21,1 miliardi di euro, con un tasso di crescita del 12% rispetto al 2011 nonostante la generale contrazione delle vendite causata dalla crisi economica in atto. Pur avendo



manifestato un rallentamento rispetto al trend degli scorsi anni il citato valore ha raggiunto la soglia psicologica dell'1% del Pil nazionale.

Fatturato e-commerce in Italia, 2004-2012



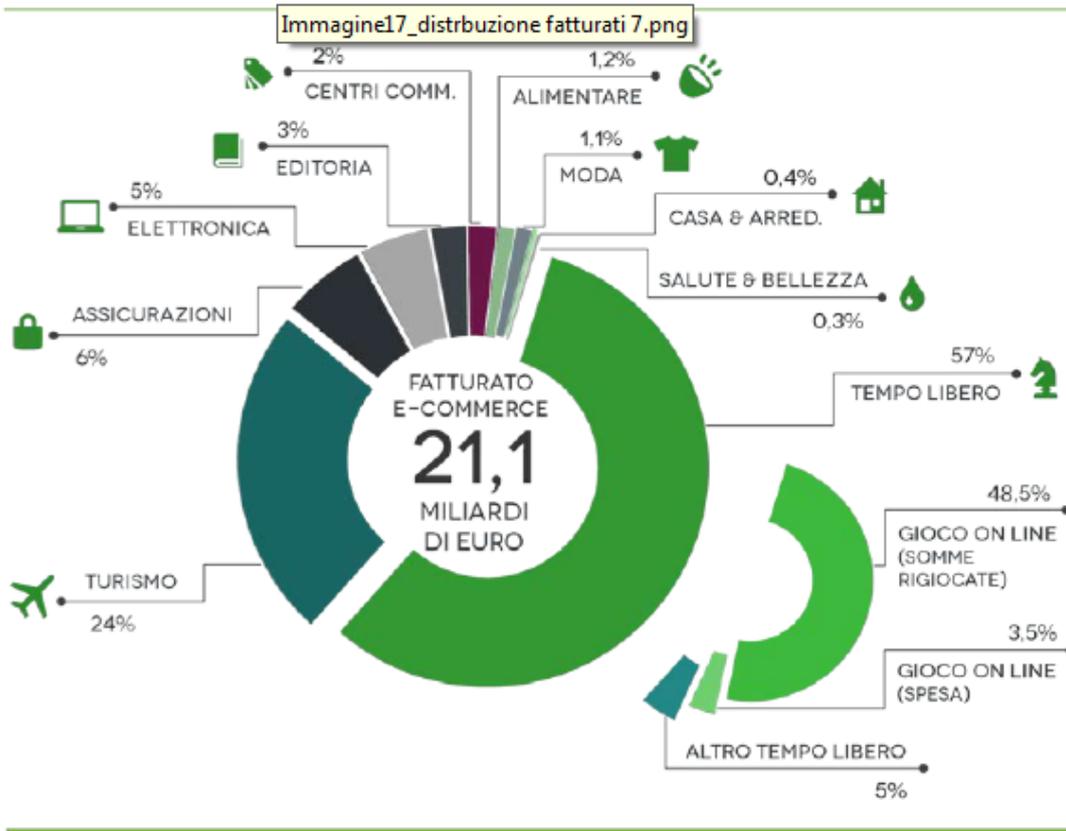
Fonte: Casaleggio Associati (2013)

I settori che a livello aggregato registrano il fatturato maggiore nel 2012 sono il gioco *online* (48,5% del totale) e il turismo (24%), che distanziano notevolmente altri settori come assicurazioni (6%) e elettronica (5%).

Lo sviluppo dell'*e-commerce*, naturalmente, va di pari passo con la maggiore confidenza da parte dei consumatori verso la rete e una maggiore fiducia negli strumenti di pagamento *online*: nel nostro paese, secondo Audiweb⁴; sono 41,7 milioni gli individui che hanno accesso a internet, dei quali il 38,4% può accedere da telefono cellulare e il 5,6% da tablet. In particolare, a febbraio 2013 gli utenti attivi nel mese sono 28,6 milioni, con una crescita del 3,3% in un anno, mentre l'*internet audience* è cresciuta del 6,5% rispetto al 2012.

⁴ Audiweb (2013), *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, Report realizzato dalla Doxa.

LA DISTRIBUZIONE DEI FATTURATI NEL 2012



Fonte: Casaleggio Associati (2013)

Al riguardo, sono piuttosto interessanti le considerazioni che emergono dal rapporto “Crescita Digitale”, realizzato nel 2012 da Italia Futura in collaborazione con Google Italia, secondo il quale internet ha un impatto positivo sull'occupazione, soprattutto su quella giovanile. In media, l'aumento della diffusione di internet del 10% comporta un aumento dell'occupazione complessiva di 0,44 punti percentuali e un aumento dell'occupazione giovanile di 1,47 punti percentuali. Il rapporto riferisce che gli effetti occupazionali di internet si amplificano se, nel contempo, cresce il capitale umano del paese: se crescono cioè i livelli di formazione volti alla creazione di una cultura digitale⁵.

⁵ Italia Futura (2012), *Crescita digitale. Come internet crea lavoro, come potrebbe crearne di più*, Report in collaborazione con Google Italia.

Il Digital Advisory Group ha invece stimato che internet ha già creato in Italia 700.000 nuovi posti di lavoro, dei quali il 60% diretti e il 40% “indotti”, ovvero creati nei settori economici a supporto indiretto dell’economia digitale. Inoltre, una ricerca del McKinsey Global Institute ha dimostrato che l’economia digitale crea più posti di lavoro di quanti ne “distrugge”: in Italia, in particolare, il web ha creato mediamente 1,8 posti di lavoro per ogni posto eliminato, con un contributo complessivo netto di circa 320.000 posti di lavoro.⁶

Si deve però rilevare che, come emerge dai risultati di una recente ricerca presentata da *Business International* in occasione dell'evento *E-Commerce Power 2013* tenutosi presso la Fiera di Milano, le imprese italiane sono ancora molto indietro nell’adozione di strumenti per il commercio elettronico. Infatti, non solo il negozio “fisico” risulta ancora il canale di vendita preferito dal 74% delle imprese ma, nonostante il web sia il secondo canale di vendita più utilizzato, solo il 29% delle imprese ha uno *shop online*; fra quelle non ancora dotate di un punto di vendita elettronico, in particolare:

- il 34% dichiara di non avere intenzione di realizzarlo in futuro;
- il 37% ha intenzione di volerlo implementare ma non prima di tre anni;
- l'82% non lo ritiene adatto e/o utile alla propria tipologia di business.

Questo dato nasce soprattutto dalla scarsa fiducia nel mezzo e dalla conoscenza poco approfondita dell’*e-business* da parte delle stesse imprese.

Dalla ricerca citata, inoltre, possiamo estrapolare altri dati particolarmente significativi⁷:

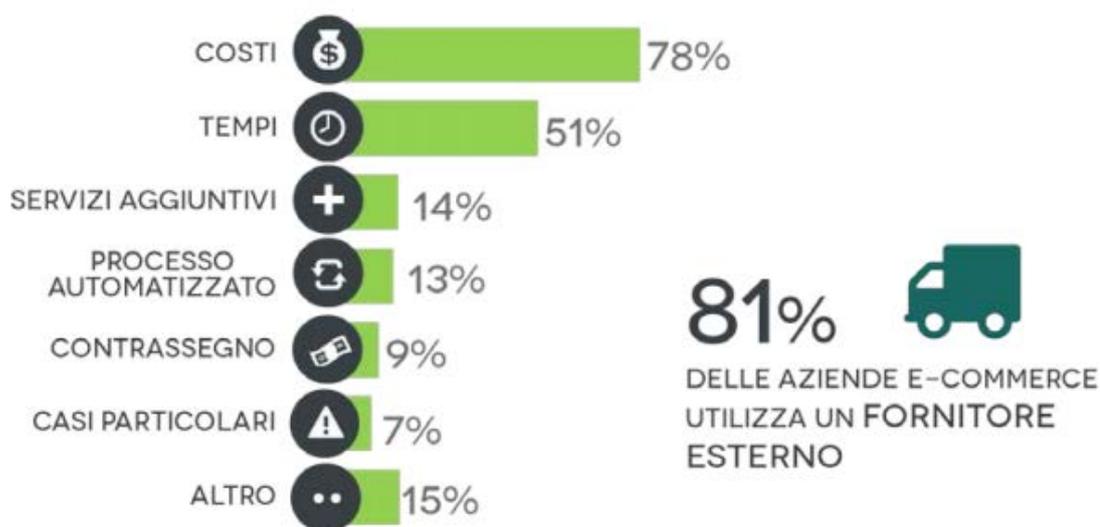
- soltanto la metà delle imprese conduce attività di web marketing (51%), mentre sono poco più quelle che inviano newsletter (59%);

⁶ Digital Advisory Group – DAG (2013), *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, Report promosso da American Chamber of Commerce in Italy con il contributo di McKinsey.

⁷ Business International (2012), *E-commerce: scenari, trend, limiti e opportunità*, ricerca presentata in occasione dell'evento “E-commerce Power 2013” organizzato in collaborazione con Fiera di Milano Media.

- *e-commerce* e acquisti *online* sono utilizzati solo da un terzo del campione (rispettivamente 29%, come già detto, e 31%), con una incidenza relativa del 10% sul fatturato e del 7% sul totale degli acquisti;
- ancora troppo basso anche il numero di imprese (27%) che utilizza gli strumenti del web 2.0 come *blog*, *forum*, *social networking* e canali video;
- la stragrande maggioranza di imprese, inoltre, dichiara di non trovare collaborazioni di supporto soddisfacenti che seguano ed implementino il loro *e-commerce*.

Fattori di scelta del vettore



Fonte: Casaleggio Associati (2013)

Per concludere il quadro delle caratteristiche dell'*e-commerce* in Italia, infine, è interessante considerare due ulteriori aspetti:

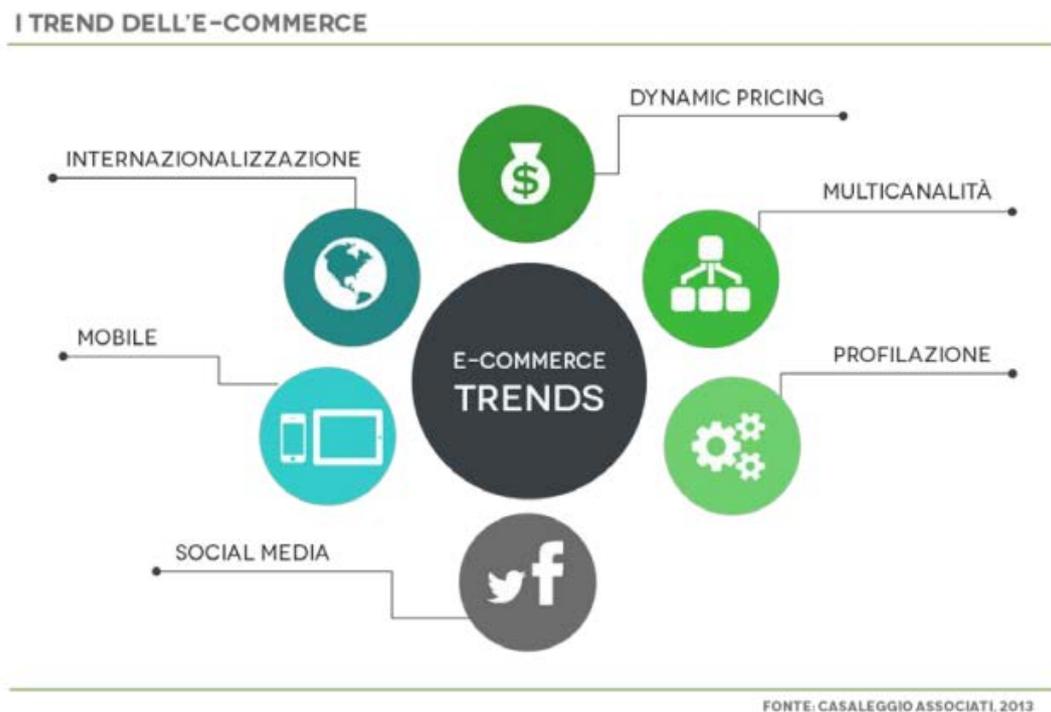
- la carta di credito è il metodo di pagamento preferito e viene utilizzata nel 70% delle transazioni, mentre nel 12% dei casi il pagamento avviene via *digital wallet* (Paypal), nell'11% tramite contrassegno e nel restante 7% tramite bonifico bancario;⁸

⁸ Casaleggio Associati (2013), *E-commerce in Italia*, Report

- l'81% delle imprese *e-commerce* italiane esternalizza la parte di servizio post vendita relativa alla consegna dei prodotti. Nella scelta del fornitore, in particolare, i fattori ritenuti più importanti sono costi (78%) e tempi (51%).

1.2 Principali trend

I principali trend dell'*e-commerce*, rilevati dal Report *E-Commerce Italia 2013* sono rappresentati nella seguente figura.



Fonte: Casaleggio Associati (2013)

In particolare:

- con l'evoluzione dell'*e-commerce* cresce l'importanza del *dynamic pricing* che permette di adattare l'offerta alla domanda, risultando potenzialmente più efficiente del modello a prezzo fisso. La catena di negozi di abbigliamento per bambino *Cookie's*, ad esempio, modifica i prezzi ogni 15 minuti analizzando quelli dei competitors con il fine di rimanere in cima alle classifiche di Amazon;

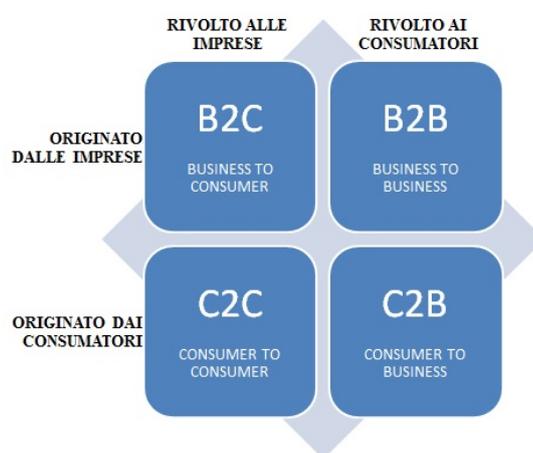
- l'evoluzione tecnologica, con la diffusione di dispositivi digitali e *mobile* e la moltiplicazione dei *touchpoint* hanno ridisegnato il processo di acquisto che, da lineare e unidirezionale diventa multicanale, caratterizzato da un intreccio di attività indipendenti svolte dall'utente sia online che off-line. Secondo i dati forniti da GlobalWebIndex (2013), infatti, oltre l'85% dei consumatori dichiara che il web fa parte del processo decisionale che precede l'acquisto di un prodotto;
- la profilazione dell'utente, con la raccolta e l'efficace sistematizzazione dei dati, diventa un processo centrale per le attività di marketing, consentendo di massimizzare il valore del singolo cliente nel tempo. L'online, infatti, permette la profilazione del cliente a valle senza l'intermediazione del distributore, che non consente di catturare le preferenze del consumatore finale;
- il *social commerce* assumerà un peso crescente e permetterà di sfruttare sempre più le informazioni sugli utenti disponibili sui *social network*;
- il *mobile commerce* è destinato a crescere e aumenterà il suo peso in conseguenza dei trend di sviluppo del *mobile* e del *SoLoMo* (*Social, Local, Mobile*);

L'*e-commerce*, infine, potrà rappresentare anche uno strumento utile per promuovere il *Made in Italy* e incrementare le esportazioni, contribuendo a compensare la contrazione del mercato interno.

1.3 Tipologie di *e-commerce*

Ai fini del presente lavoro, per definire le principali categorie di *e-commerce* abbiamo preso in considerazione, da un lato, i soggetti che lo pongono in essere e, dall'altro, i destinatari. Questa "classificazione" può essere rappresentata nella seguente figura, nella quale ritroviamo le principali tipologie di *e-commerce*.

Principali tipologie di e-commerce



In particolare, le principali caratteristiche delle tipologie evidenziate sono:

- **B2B - Business to Business:** una transazione commerciale svolta tra due imprese al fine di scambiarsi in tempo reale informazioni aggiornate su prodotti e listini, ordinare beni e servizi e pagare elettronicamente. Per il distributore è possibile selezionare ed ordinare i prodotti tramite il catalogo elettronico e ottenere prezzi più bassi per i minori costi d'esercizio. Alcune grandi aziende operano esclusivamente in rete. La Cisco System, produttore di software e di attrezzature di rete, riceve più dell'80% degli ordini tramite internet. Oltre a vendere prodotti e servizi online, le imprese possono usare internet per rafforzare rapporti con importanti clienti industriali. La Dell, per esempio, ha dato vita a dei siti web personalizzati per oltre 113.000 aziende e clienti istituzionali in tutto il mondo; questi siti permettono ai clienti aziendali di gestire efficientemente tutte le fasi legati all'acquisto e alla gestione dei prodotti Dell;
- **B2C - Business to Consumer:** una transazione commerciale svolta tra l'azienda e il cliente finale, che è in grado di poter scegliere e confrontare, attraverso siti multimediali e interattivi, cataloghi e listini corredati da informazioni sempre più dettagliate e aggiornate. Uno dei casi di maggior successo è quello di Amazon (che verrà analizzato nel secondo capitolo

della tesi), nato come libreria virtuale con oltre due milioni di titoli, all'interno del quale il cliente può trovare anche il libro più raro, beneficiando di sconti e della possibilità di farselo recapitare a casa anche in meno di 48 ore. Relativamente alle modalità di spedizione del prodotto, si può effettuare un'ulteriore distinzione tra commercio elettronico diretto e indiretto. Nel primo caso il prodotto acquistato è un bene fisico, ad esempio una stampante, quindi viene consegnato attraverso corriere. Nel secondo, invece, il bene è in formato digitale e, quindi, può essere trasmesso direttamente via internet. Il web oggi offre agli operatori di marketing una tavolozza di diverse tipologie di consumatori alla ricerca di diverse esperienze di consumo. Tuttavia, i consumatori online differiscono nell'approccio all'acquisto rispetto ai consumatori tradizionali. Nel processo di scambio online, infatti, sono i clienti ad avviare e controllare un contatto. Mentre il marketing tradizionale si rivolge spesso verso un pubblico passivo, il marketing online si rivolge a un pubblico che cerca attivamente e continuamente informazioni su prodotti e servizi prescelti e alle condizioni selezionate;

- C2C - Consumer to Consumer: è la forma più recente del commercio elettronico e sta diventando sempre più popolare con la nascita di siti che gestiscono aste online. Si tratta di scambi online di beni, servizi e informazioni fra consumatori finali. Le modalità di transazione sono gestite dal venditore e dall'acquirente. Questi siti C2C permettono di entrare in contatto con un pubblico molto più ampio rispetto ai soliti mercatini delle pulci locali o agli annunci sui quotidiani. È da notare come, alla luce del grande successo delle C2C, *ebay*, solo in Italia, abbia attirato più di 600.000 venditori dalla B2C, dalle piccole imprese alle grandi imprese, che liquidano gli eccessi in magazzino mettendoli all'asta. Inoltre il C2C promuove lo scambio di informazioni e feedback tra gli users, attivando forum che attraggono specifici target con un determinato interesse (un esempio lampante sono i *web log* o *blog*). Questi ultimi possono essere

utilizzati dal marketing per monitorare e/o raggiungere una domanda sempre più frammentata ma, tuttavia, non aiutano a controllare la relazione con i clienti. Nel complesso il concetto di C2C implica che gli acquirenti della rete non solo usufruiscano delle informazioni sui prodotti ma che siano loro stessi a crearle;

- C2B - Consumer to Business: in questa ultima particolare forma di transazione, ancora in via di sviluppo, i consumatori stabiliscono il prezzo che sono disposti a pagare per un prodotto o servizio e allo stesso tempo le imprese possono decidere se accettare o meno l'offerta. In questa forma di *e-commerce* il ruolo degli intermediari è tutt'altro che scomparso grazie ad internet (che viene spesso accusato di cannibalizzare i servizi di intermediazione) ma, semplicemente, assume una forma nuova, quella di "Infomediari".

Alle ormai classiche tipologie descritte, infine, si possono aggiungere altre due categorie:

- B2A - Business to Administration: riguarda tutte le transazioni effettuabili tra imprese e Pubblica Amministrazione. Questa categoria, tuttavia, in Italia è ancora poco sviluppata e in fase di lancio per problemi riguardanti i ritardi nell'adeguamento alle nuove tecnologie da parte della Pubblica Amministrazione;
- C2A - Consumer to Administration: riguarda le transazioni tra cittadino e Pubblica Amministrazione per il pagamento di tasse e contributi online e, come la categoria precedente, è ancora in fase embrionale.

1.4. Fattori critici e di successo

L'allestimento di un sito di *e-commerce* è in realtà l'attivazione di un nuovo canale di vendita che ha due vantaggi ulteriori rispetto a quelli tradizionali:

- un vantaggio temporale, poiché il sito è attivo 24 ore al giorno, sette giorni su sette;
- un vantaggio di tipo geografico, poiché un sito permette di vendere a consumatori residenti in qualunque parte del mondo.

Il cliente, inoltre, ha la possibilità di accedere a un'ampia e diversificata scelta sia per quanto riguarda le caratteristiche dei prodotti sia per il prezzo: è possibile trovare prodotti inconsueti, specialistici, amatoriali, di nicchia utilizzando semplicemente i motori di ricerca.

Come abbiamo già detto, con l'*e-commerce* il processo d'acquisto viene modificato, si passa da un processo lineare e unidirezionale ad uno multicanale, caratterizzato da un intreccio di attività interdipendenti. L'allestimento di un sito di *e-commerce* permette, inoltre, di saltare il passaggio della distribuzione, accorciando la filiera distributiva e facendo diminuire il prezzo dei beni a vantaggio sia del consumatore finale, che aumenta il suo potere d'acquisto, sia dell'impresa, che riduce i costi di intermediazione.

Altro fattore di successo per l'*e-commerce* sono gli strumenti di CRM (*Customer Relationship Manager*), che aiutano nella raccolta e nell'analisi di dati quantitativi e qualitativi, permettendo di profilare l'utente in modo da comprendere le scelte di consumo, le preferenze di acquisto e i comportamenti. I dati così raccolti permettono di mappare i comportamenti d'acquisto dei propri clienti e individuare meglio le loro esigenze, permettendo all'impresa di sfruttare queste informazioni per targettizzare l'offerta e l'assistenza post vendita.

Chi vuole attivare un servizio di *e-commerce* di successo, tuttavia, si dovrà preoccupare soprattutto di ottenere credibilità e visibilità nel web, costruendo per i propri clienti un'esperienza positiva, non solo durante la fase di acquisto, ma anche durante tutto il processo di scelta, per far sì che l'utente la recepisca

come una vera esperienza di shopping, ne desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti.

Creando un'esperienza positiva per i propri clienti, tramite messaggi pubblicitari e tecniche di SEO (Search Engine Optimization), le aziende costruiscono la loro *web reputation* e una *brand image* di successo.

L'impresa, inoltre, ha diversi vantaggi nell'attivare un negozio di *e-commerce*; infatti:

- può far leva su costi minori rispetto agli *store* tradizionali: affitto immobili, personale ridotto, gestione ottimale del magazzino e delle scorte;
- maggiore efficienza: non esistono festività, apertura 24 ore su 24, possibilità di vendita tramite *dropshipping*, quindi senza possedere materialmente i prodotti nel proprio magazzino.

Una ricerca condotta dall'Università degli studi di Brescia, realizzata per conto di Aicel (Associazione italiana commercio elettronico), ha identificato e analizzato per importanza le variabili maggiormente impattanti sulle decisioni di acquisto dei visitatori dei siti. I fattori che lo studio ha identificato come determinanti sono, in ordine di importanza decrescente⁹:

- divertimento e soddisfazione personale nell'acquisto;
- sicurezza e fiducia ispirata;
- utilità percepita dal cliente;
- influenza dei social network;
- piena disponibilità di internet e della tecnologia;
- competenza dei navigatori;
- facilità d'uso del sito;
- esperienza nell'acquisto online.

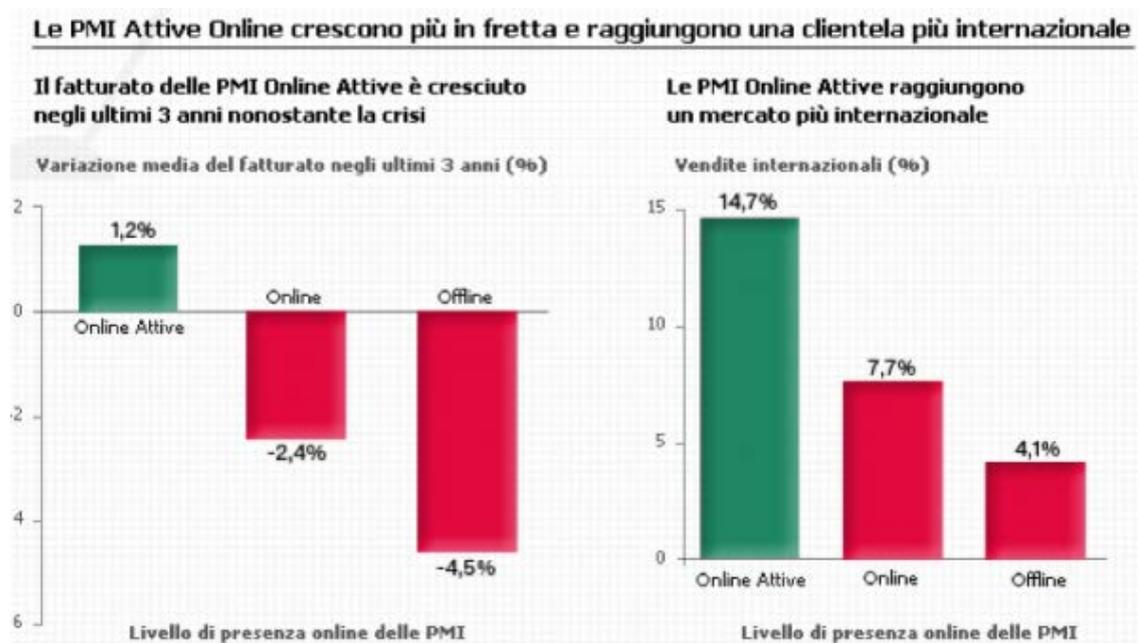
Possiamo notare come l'*e-commerce* coinvolga certamente sia aspetti funzionali, sia emozionali: è evidente, dunque, come già nella fase di disegno

⁹ Università degli studi di Brescia (2009), *Gli elementi maggiormente impattanti sulla propensione all'acquisto online*, Ricerca realizzata per conto di Aicel

e progettazione del sito debbano essere curati gli elementi che permettono di accrescere il potenziale di partecipazione, coinvolgimento, interazione e divertimento; inoltre, la fiducia riposta nel sito di *e-commerce* sembra avere sull'intenzione d'acquisto un impatto superiore anche rispetto agli elementi di *usability* che, tuttavia, dimostrano che un *e-store* facile da usare è maggiormente credibile rispetto ad un altro con una navigazione complicata, progettata spesso per compiacere gli stessi *merchant*.

I dati analizzati finora hanno già dimostrato come *l'e-commerce* aumenti il fatturato delle imprese, potendo offrire migliori possibilità quantitative e qualitative rispetto all'*offline*. Un altro report redatto da BCG per conto di Google analizza invece la situazione delle PMI attive su internet, dimostrando come esse crescano di più, più in fretta e raggiungano una clientela internazionale rispetto alle PMI *offline*.¹⁰

Andamento Pmi attive online, online e offline

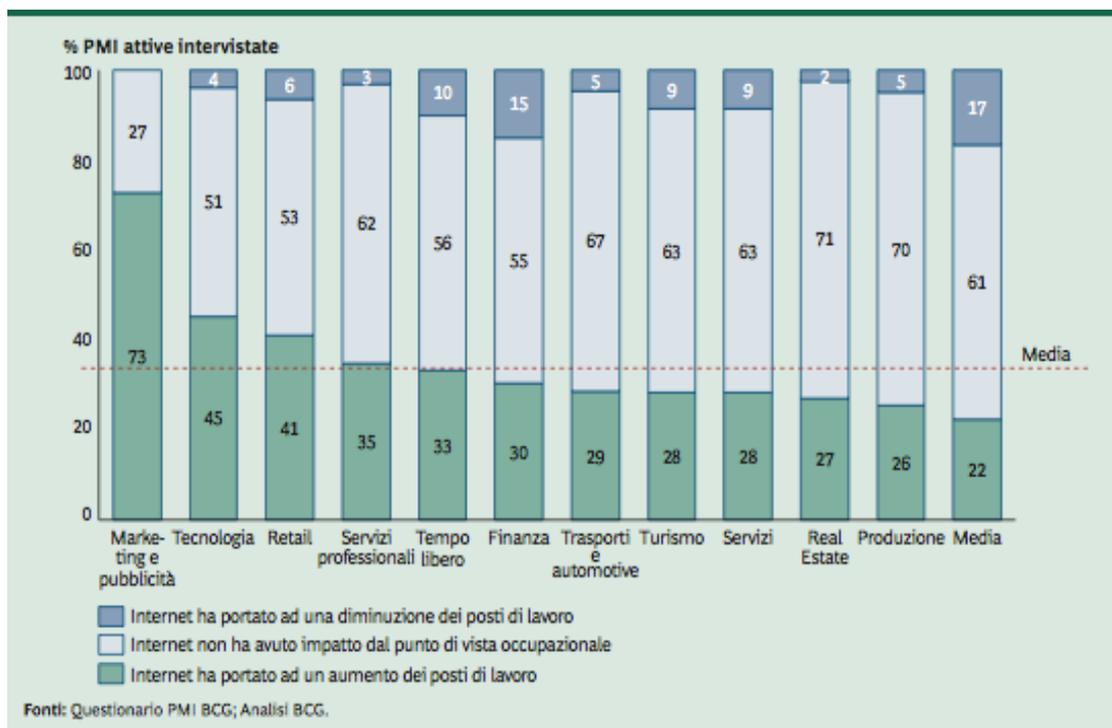


Fonte: BCG (2011)

¹⁰ The Boston Consulting Group (2011), *Fattore internet. Come internet sta trasformando l'economia italiana*, Report commissionato da Google

La stessa analisi ha dimostrato come anche il marketing abbia avuto miglioramenti rispetto al *targeting* pubblicitario, alla diminuzione delle spese e alla semplificazione del processo di acquisto di nuovi clienti.

Aumento posti di lavoro per settore nelle PMI online.

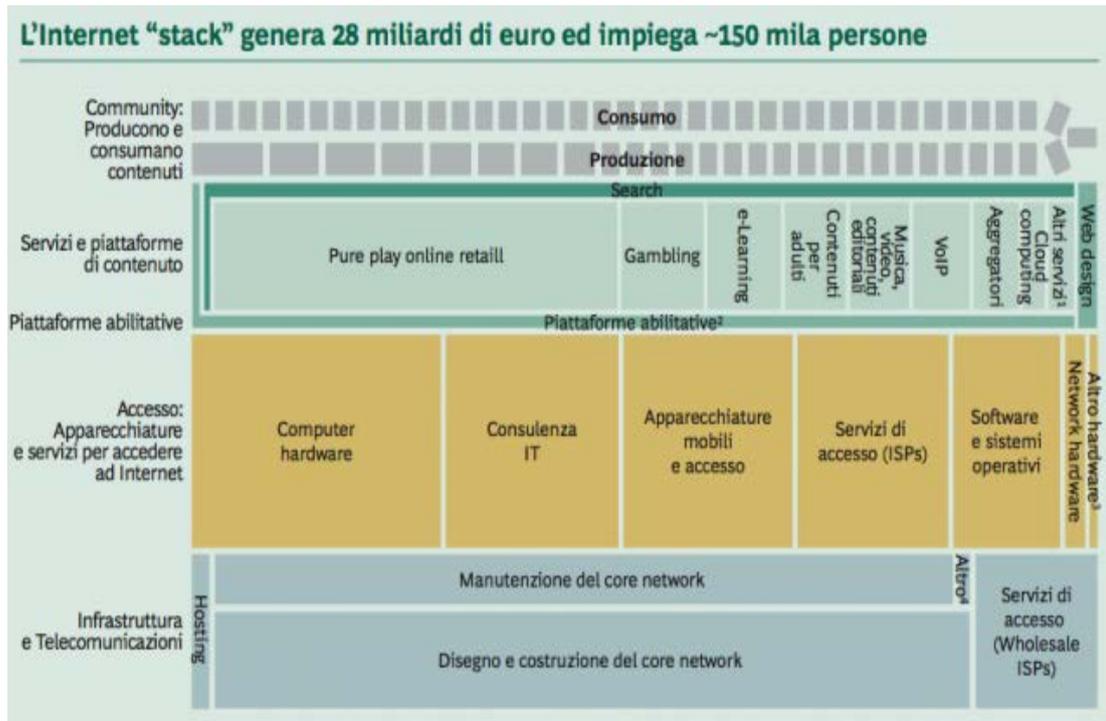


Fonte: BCG (2011)

Infine, l'impatto vantaggioso dell'*e-commerce* è quantificabile attraverso l'*internet stack*, ossia l'insieme dei settori che vengono toccati e inclusi dalle attività del commercio *online* che, dati alla mano, sta crescendo anche in questo senso.

Tuttavia, esistono alcuni elementi di criticità che potrebbero minare la conclusione della transazione online. Il cliente, infatti, non avendo un contatto diretto con il venditore e uno fisico con il bene che intende acquistare, potrebbe ritirarsi all'ultimo momento, spaventato anche da un ipotetico pagamento prima di avere il bene tra le mani.

L'internet stack



N.B.: la dimensione dei box è proporzionale ai ricavi stimati delle aziende in quella parte dello stack

Fonte: BCG (2011)

L'impresa, infine, nel muoversi verso l'apertura di un negozio online deve prestare particolare attenzione poiché un *e-store* richiede il possesso o l'acquisizione (diretta o mediante *outsourcing*) di conoscenze specifiche di tipo:

- tecnologico;
- commerciale;
- logistico;
- promozionale;
- tecnico.

Lo sfruttamento di queste conoscenze, unito alla possibilità di investire somme di denaro che possono essere anche cospicue, permette il raggiungimento di una massa critica di clienti che porteranno l'iniziativa di *e-commerce* al successo.

Una particolare attenzione, infine, si dovrà porre alla realizzazione di un efficiente sistema di logistica per la gestione delle spedizioni, dei resi e della piattaforma informatica, che necessitano di una specifica assistenza per guidare il venditore nell'utilizzo delle funzionalità dello *store* e nella predisposizione delle giuste strategie di marketing on-line come nel caso della trasformazione dei canali distributivi causata dall'e-commerce (si pensi, ad esempio, agli *shopping comparison engines*).

1.5 Brevi cenni sulla legislazione

La Comunità Europea ha emanato diverse direttive sull'*e-commerce*, di cui la principale è la 2000/31/CE che ne fissa i principi generali, recepita in Italia dal d.lgs 9 aprile 2003 n. 70. In particolare, tale decreto stabilisce il principio che chi intende svolgere attività di commercio elettronico, o più genericamente intenda prestare servizi nella società dell'informazione, ha libero accesso a tale settore senza necessità di un'autorizzazione preventiva, fatti salvi i casi relativi a settori speciali (ad esempio i servizi postali), regolati diversamente.

La legge offre una speciale protezione a chi acquista beni o servizi tramite un sito internet, prevista dalla normativa sulle vendite a distanza (d.lgs 185 del 22 maggio 1999, art. 5), che riconosce al consumatore il diritto di trovare sul sito dove effettua gli acquisti delle precise e corrette informazioni. In particolare, il consumatore deve essere informato per iscritto dell'esistenza del diritto di recesso, dei termini e delle modalità per il suo esercizio, con caratteri tipografici chiari e non inferiori a quelli impiegati per le altre informazioni, ed inoltre deve avere la possibilità di stampare tali informazioni o poterle ricevere per email. In assenza di tali informazioni, oppure nel caso di informazioni errate o incomplete, il termine per l'esercizio del diritto al recesso, che normalmente è di 10 giorni, si sposta a 90 giorni. Il decreto 114 del 1998 vieta, inoltre, l'invio di prodotti al consumatore, se non a seguito di

sua specifica richiesta, consentendo però l'invio di campioni di prodotti o di omaggi, ma solo se tale invio non comporti spese o vincoli per il consumatore.

La Commissione Europea, nel gennaio 2012, ha proposto ulteriori 16 provvedimenti finalizzati a raddoppiare entro il 2015 il valore dell'*e-commerce* europeo nelle vendite al dettaglio (attualmente 3,4%) e quella del settore Internet sul PIL europeo (attualmente meno del 3%). Tali iniziative riguardano, in particolare, la tutela del consumatore e la logistica. L'obiettivo è quello di stimolare gli utenti all'acquisto online e rendere il mercato più performante, favorendo, da un lato, l'accesso transfrontaliero a contenuti e prodotti e, dall'altro, l'omogeneità delle legislazioni nazionali in termini di informazione al consumatore dei suoi diritti. Tra le ipotesi proposte:

- recesso entro 14 giorni dall'acquisto per tutti i Paesi;
- restituzione completa della spesa entro due settimane in caso di prodotti non conformi alle aspettative;
- informazione dettagliata sulle peculiarità del venditore e sulla sua affidabilità;
- limite massimo di 30 giorni per le spedizioni;
- spese di spedizione a carico dei venditori per tutti gli ordini superiori ai 40 euro.

Capitolo 2 – Il consumatore online e le strategie di *e-commerce*

2.1 Il consumatore online

Dai contenuti della ricerca “*E-commerce Consumer Behaviour Report 2012*”, realizzata da ContactLab in collaborazione con Netcomm, si evince come il profilo di chi fa acquisti online sia molto simile a quello dei navigatori standard, sbilanciato verso i giovani e coloro che hanno un reddito medio-alto. Il cliente tipo dell’*e-commerce*, in particolare:

- è una persona giovane, con meno di 34 anni;
- è istruito, in possesso di laurea;
- lavora come impiegato oppure è ancora studente;
- ha un reddito medio-alto, oltre 35 mila euro.

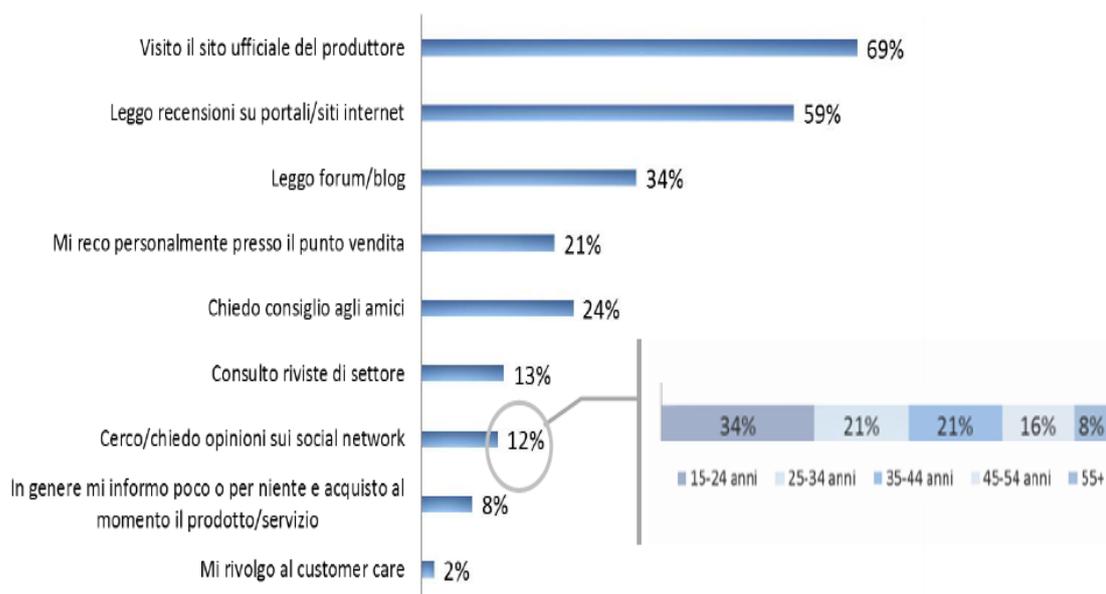
Bisogna tuttavia notare che, sempre più spesso, anche le persone anziane si avvicinano agli acquisti su internet. Al riguardo, è significativo riportare il dato di una ricerca che evidenzia come gli utenti con più di 60 anni che acquistano su *ebay*, in Italia, siano più di 700 mila.¹¹

Dai dati della ricerca di ContactLab si evince che l’89% di coloro che hanno dichiarato di avere acquistato online negli ultimi tre mesi non si è limitato a un solo acquisto e uno su quattro ha acquistato online più di cinque volte. Il consumatore online, inoltre, è abituato a utilizzare canali online anche per raccogliere informazioni riguardanti un prodotto o servizio prima di procedere al suo acquisto in un negozio tradizionale (94%), dimostrando così di essere un acquirente consapevole, che si informa soprattutto sul sito del produttore e attraverso le recensioni in rete o su forum e blog. Un utente su quattro, invece, chiede consigli agli amici. È interessante notare come il passaparola tra amici, la ricerca di opinioni sui social network e la lettura di forum e blog siano rilevanti soprattutto per gli utenti più giovani.

¹¹ Ebay Italia (2011)

FASE DI PRE-ACQUISTO: CANALI PER LA RACCOLTA DI INFORMAZIONI

Prima di effettuare un acquisto online, in che modo ti informi?



Fonte: ContactLab, Netcomm (2013)

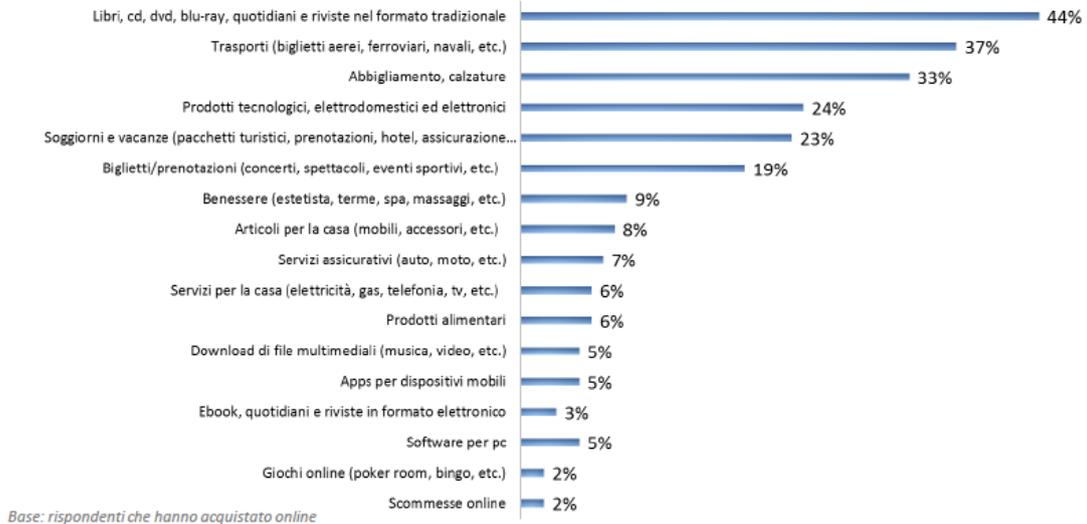
Il 57% degli acquirenti online italiani dichiara di spendere annualmente fino a 500 euro per i suoi acquisti, di cui il 13% spende meno di 100 euro. Il 34% spende dai 500 ai 2.000 euro e solo il 9% arriva a spendere ogni anno più di 2.000 euro su Internet.¹²

Tra le categorie merceologiche per le quali gli utenti dichiarano di avere speso maggiormente nell'ultimo anno, troviamo ai primi posti l'editoria (libri, cd e dvd), i trasporti e l'abbigliamento.

¹² Casaleggio Associati (2011), *L'utente italiano dell'e-commerce*, Report

SPESA ONLINE | LE CATEGORIE MERCEOLOGICHE PER CUI SI SPENDE DI PIÙ

Quali sono le tre categorie merceologiche per cui hai speso maggiormente per i tuoi acquisti online nell'ultimo anno?

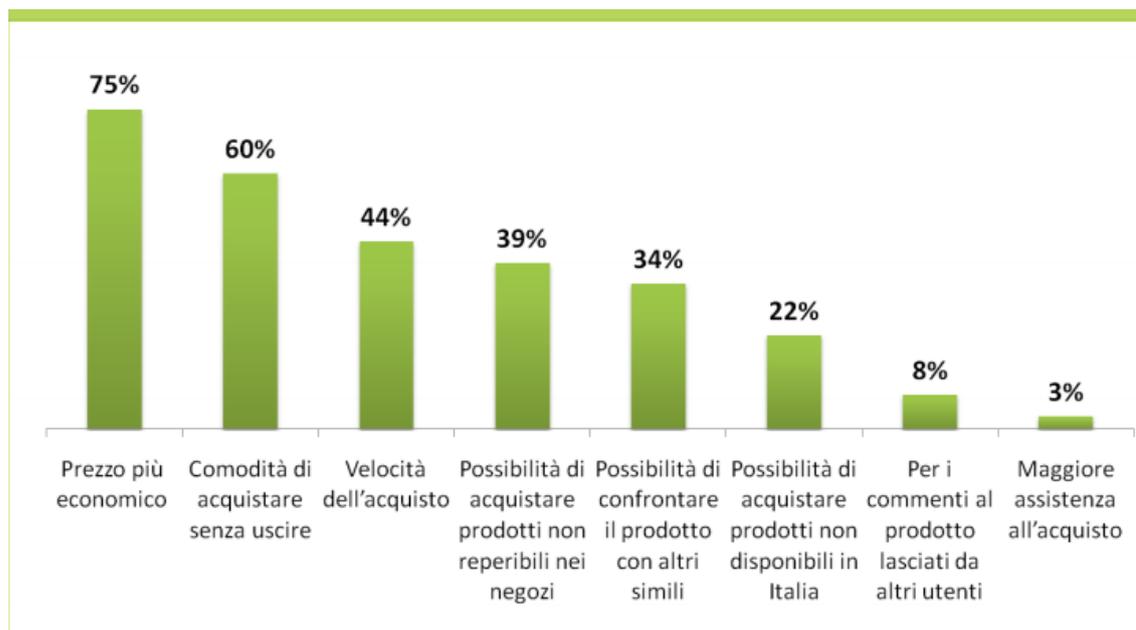


Fonte: ContactLab, Netcomm (2013)

Analizzando i frequentatori dei siti delle categorie merceologiche più popolari, inoltre, si può notare che nell'abbigliamento il 67% degli acquirenti sono donne, mentre l'elettronica di consumo è acquistata prevalentemente da uomini (72%).

Per quanto riguarda infine le motivazioni di acquisto, la caratteristica del commercio elettronico che incide maggiormente sulla scelta di acquistare online è la possibilità di trovare un prezzo più economico rispetto al negozio tradizionale (75% degli utenti). Le altre ragioni considerate importanti sono la comodità di effettuare l'acquisto da casa (60%) e la velocità dell'acquisto (44%). Sono considerate ragioni secondarie la possibilità di acquistare prodotti non reperibili nei negozi (39%), la possibilità di confrontare il prodotto con altri (34%), la possibilità di acquistare prodotti non disponibili in Italia (22%).

Motivazioni sottese all'acquisto su internet (totale risposte)



Fonte: Casaleggio Associati (2011)

2.2 *Customer Loyalty*

Nell'*e-commerce*, così come avviene nel commercio tradizionale, molto spesso si privilegiano strategie di acquisizione, tralasciando tutte quelle attività finalizzate a consolidare il rapporto tra impresa e clientela, ovvero le attività legate al concetto di fidelizzazione. Questo emerge in particolare nelle PMI, che perdono mediamente circa il 10% dei clienti ogni anno.

Harvard Business Review, al riguardo, ci ricorda che l'acquisizione di nuovi clienti può costare cinque volte di più rispetto alla fidelizzazione di quelli già esistenti, il cui tasso di redditività aumenta nel tempo. L'incremento del 2% nella fidelizzazione dei clienti, inoltre, ha un effetto sugli utili pari a quello derivante da una riduzione del 10% dei costi aziendali.

Per ottenere un'efficace fidelizzazione è necessario:

- un programma di medio-lungo termine;
- un ottimo CRM;
- un programma fedeltà finalizzato a ricompensare i clienti più fedeli;

- imparare a dire “grazie” e manifestare riconoscenza ai propri clienti.

Le strategie di fidelizzazione, nell’*e-commerce*, sono:

- *in-site*: tutti quegli accorgimenti che coinvolgono l’ottimizzazione del sito *e-commerce*, sia da punto di vista della *usability* che dalla navigazione;
- *out-site*: attività di marketing e di web marketing volte ad incentivare il ritorno dei clienti e a premiare quelli più fedeli.

Per quanto riguarda le prime abbiamo:

- la registrazione o *login*, che rende più facili i successivi acquisti grazie alla continua profilazione del cliente; di contro, spesso le persone richiedono risultati immediati e possono percepire la creazione di un account come una perdita di tempo; infatti, in taluni casi, la richiesta di registrazione si riflette in termini negativi sul cosiddetto tasso di conversione¹³. In questi casi la soluzione consiste nel cercare di convincere fin da subito i visitatori che il processo di registrazione è semplice e rapido; in alternativa, si potrebbe considerare l’opzione "Acquista come ospite" (se presente) o spostare la fase di registrazione alla fine di un ordine chiedendo all’utente, solo in questa fase, di salvare i propri dati;
- contenuti personalizzati, finalizzati a migliorare l’interazione con il cliente una volta che ha creato il proprio account o ha acquistato sul sito. Queste attività mirano a far sentire il cliente al centro dell’attenzione, come se stesse ricevendo un trattamento speciale, facendolo sentire a casa a partire da piccole cose: far comparire nell’*header* del sito un messaggio di benvenuto utilizzando il nome dell’utente; far apparire gli ultimi prodotti visitati; creare una funzione *wishlist* e una serie di notifiche personalizzate;
- contenuti nuovi e aggiornati, per assicurarsi che le persone abbiano un motivo per tornare sul sito *e-commerce*. L’obiettivo è quello di rendere il sito più coinvolgente per i visitatori con nuovi prodotti, nuovi sconti, nuove

¹³ Il tasso di conversione consiste nel rapporto tra ordini ricevuti e numero di visitatori.

notizie. In tal senso, possono tornare utili blog, news, cataloghi da scaricare, guide all'acquisto;

- programmi fedeltà, la cui attivazione rappresenta una delle migliori strategie di fidelizzazione nel commercio elettronico, aumentando le probabilità che l'utente torni ad acquistare sul sito. La logica è quella di aumentare l'interazione con il sito (ad esempio iscrivendosi alla *newsletter* o lasciando un commento ad un prodotto) offrendo punti che possano essere convertiti in buoni sconto per acquisti al raggiungimento di un determinato punteggio;
- *feedback*, basato sulla condivisione delle proprie esperienze d'acquisto che, da un lato, costituisce un motivo per far tornare l'utente e, dall'altro, rappresentare una importante leva per acquisire nuovi clienti;
- *performance e usability* del sito, che contribuiscono a migliorare l'esperienza di navigazione dei visitatori, rendendoli più propensi a ritornare. Infatti, se gli utenti tendono ad abbandonare le pagine a causa di tempi di caricamento troppo lunghi o di difficile navigazione, non potranno mai diventare clienti fedeli;
- *customer care e CRM*, che permettono di rafforzare i legami con i clienti offrendo un servizio di assistenza immediata e tempestiva mantenendo traccia delle interazioni passate come base per le successive attività relazionali;
- *newsletter*, che rafforza i legami con il consumatore per realizzare future campagne promozionali.

La *newsletter* è uno strumento comune anche per la fidelizzazione *out-site*, le cui ulteriori strategie sono:

- *e-mail marketing*, che favorisce lo shopping di ritorno, è il mezzo ideale per rimanere in contatto con i clienti e per ricordare loro di ritornare sul sito. Questa strategia ha la finalità di proporre ai clienti profilati specifiche offerte di acquisto in linea con le loro preferenze. Un elemento

fondamentale è quello di far sentire i clienti fortemente coinvolti e considerati, come se dall'altro capo della comunicazione ci fossero delle persone, per cui è necessario usare nelle email un tono cordiale e amichevole;

- promozioni esclusive, riservate soltanto a una certa tipologia di clienti. Si può offrire una percentuale di sconto solo ai clienti migliori, oppure riservare una particolare offerta solo ai nuovi clienti o solo a chi non ha ancora effettuato il primo acquisto. La cosa fondamentale è fare in modo che l'utente percepisca che la promozione è esclusiva, non accessibile a chiunque arrivi sul sito *e-commerce*;
- presenza sui *social media*, che aumenta la diffusione e la consapevolezza del *brand* del sito *e-commerce* attraverso un'interazione continua con i clienti. In particolare, coloro che hanno scelto spontaneamente di essere *follower* sono i clienti più fedeli e possono diventare i più grandi ambasciatori del marchio.

2.3 Posizionamento e strategie competitive

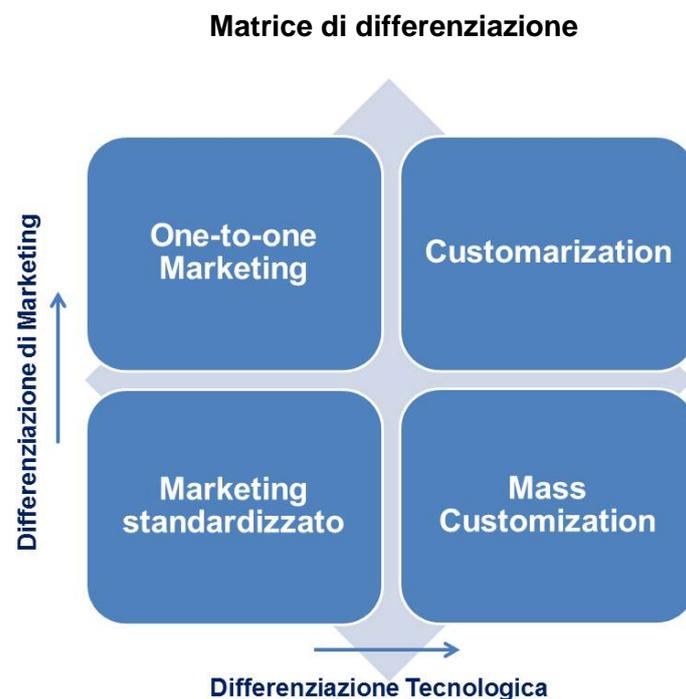
Il posizionamento è il collocamento del prodotto/servizio in un definito sistema di percezioni (materiali ed immateriali) degli utenti relativo all'offerta complessiva di quel mercato. Le scelte di posizionamento dipendono dalle strategie di mercato scelte dall'impresa, che possono essere definite sulla base dell'ampiezza del mercato e del grado di differenziazione.

Questo modello, tuttavia, nell'*e-commerce* presenta alcune limitazioni che derivano dal superamento del *tradeoff* tra differenziazione e vantaggio di costo reso possibile grazie a internet, che fa perdere di importanza le variabili precedentemente considerate, valorizzando invece l'informazione come risorsa oggetto dell'offerta. Ne consegue, quindi, che occorre considerare un'ulteriore strategia, il marketing personalizzato, che si basa su un'alta interazione con l'utente e su una differenziazione informativa customizzata

rispetto alle sue esigenze. Ciò è possibile anche grazie all'ICT (*Information Communication Technology*), che consente una differenziazione tecnologica più puntuale e un maggiore coinvolgimento dell'utente grazie a piattaforme che permettono di realizzare un marketing più mirato

La seguente matrice consente di definire la strategia di marketing più appropriata, alla quale seguiranno le diverse alternative di posizionamento, riconducibili a:

- costi/benefici associati alle percezioni degli utenti;
- caratteristiche del sito, soggettive ed oggettive;
- vantaggi competitivi;
- personalizzazione dell'offerta in relazione a specifiche categorie di utilizzatori.



Per valutare il posizionamento si costruiscono *Mappe di Preferenze* e *Mappe Percettive*, che permettono all'azienda di valutare come si addensano le aspettative dei consumatori e di avere una rappresentazione visiva della

distanza rispetto al posizionamento ideale e a quello dei competitor al fine di capire come migliorare la propria posizione:

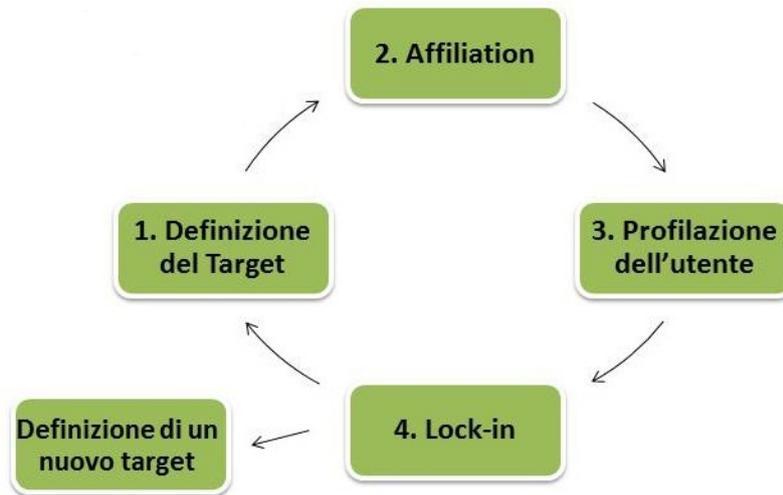
- la mappa delle preferenze consente di determinare le preferenze espresse dagli utenti rispetto a ciascuno degli attributi di posizionamento considerati (navigabilità, livello informativo, prezzo, grado di interazione,...);
- la mappa percettiva si basa sull'attribuzione di un punteggio agli elementi di posizionamento per ciascun sito analizzato e, pertanto, consente di individuare il grado di possesso degli attributi di posizionamento considerati da parte di ogni sito concorrente.

Per le imprese online è molto difficile mantenere duraturo nel tempo il proprio vantaggio competitivo, per cui è necessario variare continuamente le proprie strategie e perseguire un'azione di posizionamento dinamico, possibile attraverso le seguenti modalità:

- *affiliation*, che mira a rafforzare le percezioni di superiorità del sito o del marchio aumentando i benefici per il cliente (qualità, prezzo, rapidità di distribuzione,...) con strumenti come le comunità virtuali e l'aumento della varietà e della profondità dei prodotti/servizi;
- *lock-in*, che si verifica quando i costi di cambiamento da una marca ad un'altra sono molto elevati ed è finalizzato ad aumentare la ripetizione degli acquisti e, quindi, alla fidelizzazione. I principali strumenti utilizzati sono quelli basati su: personalizzazione della navigazione, sottoscrizione, sconti personalizzati, programmi fedeltà, personalizzazione delle interfacce, offerta di servizi esclusivi;
- *integrazione dinamica*, che si ottiene integrando dinamicamente le due precedenti modalità di *affiliation* e di *lock-in*, con l'obiettivo di scomporre il processo d'acquisto del cliente in *e-shopping* (ricerca informativa) ed *e-commerce* (acquisto vero e proprio), riuscendo: nel primo caso, ad accrescere l'attrattività del sito generando benefici di contenuto e di

relazione con il cliente; nel secondo ad aumentare la ripetizione degli acquisti e la personalizzazione della navigazione.

Modello di posizionamento dinamico



Fonte: Materiali didattici a uso interno, Università di Urbino

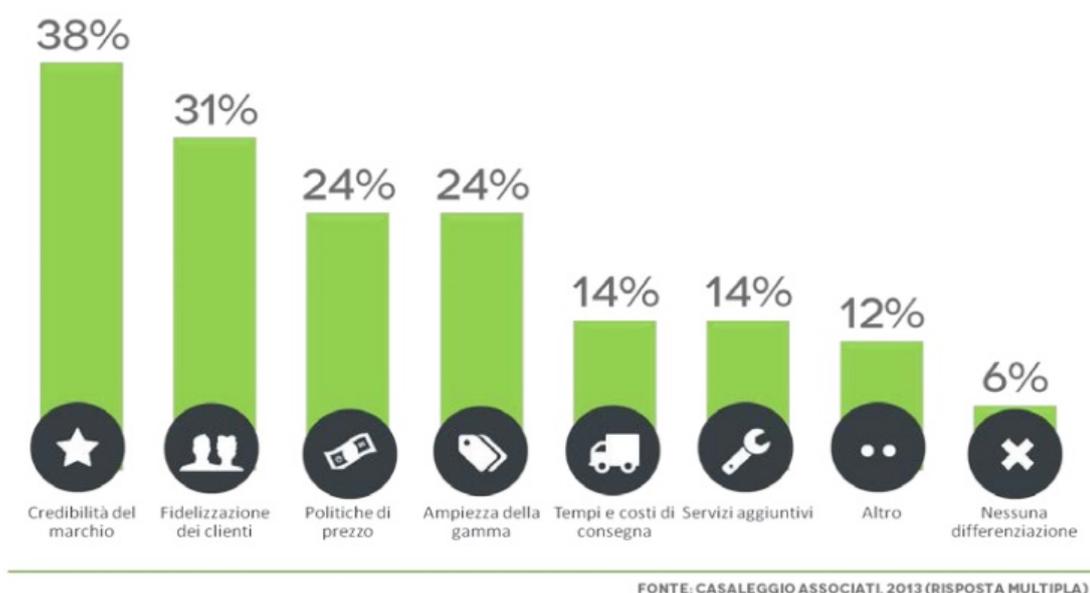
Piuttosto interessante, a questo punto, è l'analisi dei fattori di differenziazione dalla concorrenza, sintetizzati nella seguente figura e riconducibili a:

- credibilità del marchio: è il principale fattore di differenziazione dalla concorrenza, anche se in misura minore rispetto al passato; nel 2013 lo indica solo il 38% delle aziende rispondenti, contro il 49% del 2012;
- fidelizzazione dei clienti: è indicata dal 31% del campione, valore stabile rispetto alla rilevazione precedente;
- politiche di prezzo: nel 2012 sembravano diminuire di importanza, mentre nel 2013 tornano al centro della strategia e sono citate dal 24% delle imprese (22% nel 2012, 27% nel 2011);
- ampiezza della gamma: secondo fattore nel 2012, viene indicato dal 24% dei rispondenti;

- sono in crescita i fattori legati al servizio, come tempi e costi di consegna (14% contro il 9% del 2012) e la fornitura di servizi aggiuntivi (14% contro 13%).

Infine, si deve rilevare che le imprese pongono maggiore attenzione alla soddisfazione complessiva del cliente per poter competere con i player internazionali, che dettano gli standard qualitativi.

GLI ASPETTI CHE DIFFERENZIANO DAI CONCORRENTI



Fonte: Casaleggio Associati (2013)

2.4 Importanza del sito web

Uno degli elementi di particolare attenzione nella costruzione dei siti web è rappresentato dalla sua *usability*, che viene definita dall'ISO (*International Organization for Standardization*), come “l'efficacia, l'efficienza e la soddisfazione con le quali determinati utenti raggiungono determinati obiettivi in determinati contesti”. In pratica rappresenta il grado di facilità e soddisfazione con cui si compie l'interazione tra l'uomo e la macchina. La web usability si riflette quindi nella facilità d'uso per l'utente e l'aspetto grafico ne

costituisce un elemento fondamentale in quanto può influenzare la permanenza sul sito e le decisioni di acquisto da parte del visitatore. I primi secondi di accesso al sito, infatti, sono fondamentali per attirare il navigatore: se in quel momento riesce a orientarsi e "sentirsi a casa", molto probabilmente resterà sul sito.

La grafica del sito non deve risultare un elemento di disturbo, ma di semplificazione: facilitandone l'uso, permettendo una corretta comprensione dei contenuti, consentendo una fluida e non stancante consultazione delle pagine. Un design di forte impatto visivo e troppo creativo, infatti, può spesso confondere il visitatore che, non avendo immediatamente sotto controllo la situazione, può abbandonare la pagina cercando qualcosa a lui più familiare. Gli elementi decorativi sono i meno importanti in un sito web in quanto, se non condivisi, rischiano di allontanare l'utente.

Le precedenti considerazioni sono ancora più importanti nei siti di e-commerce, dove diventa rilevante mostrare i prodotti in modo chiaro utilizzando elementi grafici e colori che non appesantiscano la vista e che permettano una facile individuazione delle zone navigabili.

Altro elemento rilevante, ai fini della vendita online, è la velocità di caricamento del sito: più lentamente "si caricherà", più aumenterà il tasso di conversione; secondo Amazon.com le vendite diminuiscono dell'1% per ogni millisecondo di ritardo nel caricamento.

Infine, nella decisione d'acquisto sono importanti anche le parole che, associate a determinati prodotti, possono aumentare la probabilità di vendita; ad esempio, associando la parola "garantito" ad un prodotto, o richiamando la parola "sconti" o "saldi", la clientela è spinta ad avvicinarsi all'acquisto. Anche l'utilizzo di *font* che evidenzino questi termini possono fare la differenza: ad esempio, i lunghi testi sono più faticosi da leggere se hanno *font* di tipo "bastoni" come il *sans-serif*.

Un aspetto fondamentale per un *e-shop* è rappresentato dalle immagini, infatti "un'immagine vale più di mille parole". Avere poche immagini, di

piccole dimensioni e non ottimizzate, che non rappresentano adeguatamente il prodotto, penalizzerà fortemente un'impresa di e-commerce. Esistono inoltre diversi studi statistici e psicologici su come gli elementi di grafica possano influenzare le reazioni dei visitatori. Ad esempio, è risaputo che ci sono forme geometriche che nell'immaginario collettivo richiamano alla mente precise sensazioni.

Studi interessanti sono stati effettuati anche in merito all'utilizzo e all'effetto del colore da un punto di vista psicologico. Ad esempio, è facile notare che molti siti di e-commerce hanno degli elementi grafici comuni; basti pensare al "pulsante di acquisto", chiamato "BOB" (*Big Orange Button*) che è quasi sempre arancione, colore che richiama all'attività e all'azione.

Altre ricerche interessanti sono state effettuate in merito all'*eye tracking*, lo sguardo umano su una pagina web. Attraverso il tracciamento dello sguardo si può mostrare quali aree di una pagina catturano maggiormente l'attenzione di un utente: l'*eye tracking* dimostra che gli utenti leggono i contenuti web in un modello a forma di F; iniziano con la lettura attraverso la riga superiore per poi guardare rapidamente in basso nella pagina e poi risalire proseguendo lungo il lato destro. Ne consegue che le informazioni più importanti dovrebbero essere nei primi due paragrafi. Gli elenchi puntati, inoltre, vengono visti solo per le prime parole.

Gli elementi che impattano maggiormente sull'utente online, in definitiva si possono riassumere in:

- impatto visivo e caratteristiche delle immagini;
- facilità di utilizzo;
- mappa e architettura del sito;
- prestazioni e velocità;
- contenuti;
- personalizzazione;
- carrello e opzioni di pagamento;

- disponibilità di aiuto;
- merchandising.

2.5 Attività di Marketing & Advertising

Le attività di marketing e comunicazione sono incentrate soprattutto sulle attività di *keyword advertising* e SEO, alle quali viene assegnato in media rispettivamente il 23% e il 17% del budget, senza significative modifiche rispetto al 2012¹⁴.

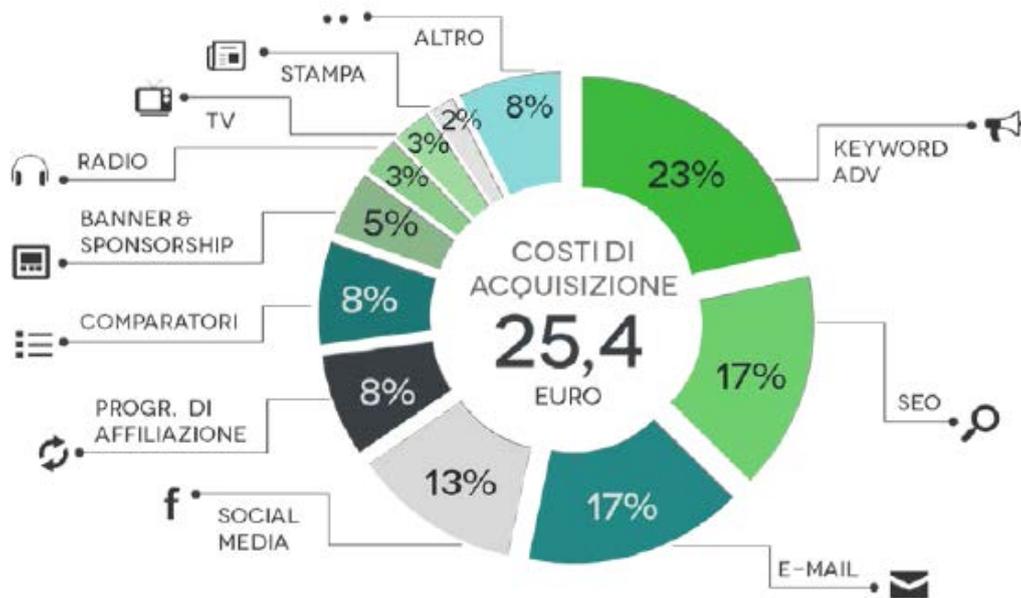
Aumentano gli investimenti nell'*e-mail marketing* (in media il 17% del totale contro il 12% dell'anno precedente) e nei *social media* (13% contro 12%).

Alla presenza nelle aree di shopping, o siti comparatori, viene destinato l'8% del budget (con una lieve diminuzione rispetto all'11% del 2012), mentre sale all'8% l'investimento nei programmi di affiliazione. *Banner* e *sponsorship* ricevono in media il 5%. Ai media offline, quali stampa, radio e televisione, viene destinato complessivamente il 7% dell'investimento pubblicitario, il 2% in meno rispetto al 2012; l'unico canale in controtendenza è la radio, che registra una crescita dall'1% del 2012 all'attuale 3%.

Dai dati analizzati si registra la tendenza alla progressiva sostituzione dei media tradizionali con quelli online, per cui la domanda di advertising è in forte aumento e destinata ad aumentare. In particolare, le imprese che hanno sperimentato la promozione online decidono di ridurre o eliminare gli investimenti sui media offline, ritenuti costosi e poco efficaci per i budget medi o bassi. Questo farà sì che i costi di acquisizione dei clienti online - che già oggi rappresentano una forte barriera all'ingresso nell'*e-commerce* per molte piccole e medie imprese - cresceranno di conseguenza.

¹⁴ Casaleggio Associati (2013)

DISTRIBUZIONE % DELLE ATTIVITÀ DI MARKETING & ADVERTISING



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2013

Fonte: Casaleggio Associati (2013)

A livello settoriale, infine, si osserva che:

- le imprese che operano nei settori di largo consumo (alimentare o cosmetica) e in quelli più legati al valore del *brand* (come la moda) puntano prevalentemente sui *social media* per creare un'interazione continua con i clienti e fidelizzarli;
- nei settori più maturi e in quelli caratterizzati da un minore livello di fidelizzazione (turismo, tempo libero, assicurazioni) si privilegiano gli investimenti in *keyword advertising* e SEO, che insieme ricevono il 52% del budget nel tempo libero, il 51% nel turismo e il 47% nel settore assicurativo;
- nell'elettronica di consumo i maggiori investimenti sono riservati all'advertising (24%) e alla presenza sui comparatori (20%).

Infine, per quanto riguarda le previsioni di investimento a breve termine, le imprese intervistate dichiarano di voler investire soprattutto in marketing e promozione (44%) e nel miglioramento della *user experience* e nella *usability* del sito web (24%).

Un ulteriore 11% vuole concentrarsi sulle attività per la vendita all'estero e un altro 10% al potenziamento dell'infrastruttura tecnologica. Piuttosto bassa, invece, risulta il numero di coloro (2%) che ritengono prioritari il *customer care* e i servizi logistici.

Infine, aumenta rispetto allo scorso anno il numero di aziende che non intende effettuare investimenti nell'anno in corso (10% rispetto al 5% dell'anno precedente).

2.6 Il Customer Care come vantaggio competitivo

Il *customer care*, o *customer service* se riferito all'*e-commerce*, è tutto ciò che serve ad agevolare il cliente o il potenziale cliente prima, durante e dopo l'acquisto di beni o servizi e serve a rafforzare il brand e facilitare l'accrescimento del mercato-clienti. Il *customer care*, quindi, non è solo call center, numero verde, assistenza a domicilio, FAQ (risposte alle domande più frequenti) o servizi evoluti di interazione con il cliente, ma deve essere costruito integrandosi fortemente alle strategie del CRM. Ciò vuol dire che è indispensabile conoscere il cliente e comprendere i suoi bisogni per intrattenere un rapporto trasparente, costruttivo e duraturo con l'azienda: ci si deve soffermare soprattutto a non ingannare il cliente, offrendo informazioni complete e veritiere su costi e regolamenti e proporre servizi vantaggiosi senza obblighi nascosti.

Marketing e *customer care* dovrebbero sempre andare a braccetto, venir gestiti in parallelo, utilizzando una piattaforma tecnologica di CRM, che ne sappia controllare azioni e scelte e che tenga traccia nel tempo della relazione con il cliente. In altre parole, il marketing paga subito, ma senza *customer care*

non crea una rendita; il marketing “parla”, il *customer care* conferma le parole.

Il *customer care* deve facilitare l’interazione e l’assistenza al cliente, ma soprattutto deve rassicurarlo, farlo sentire importante e fargli capire che ha scelto l’azienda giusta, solida, professionale, onesta.

I principali strumenti del *customer care* sono:

- il telefono, che rappresenta il più antico strumento di *customer care*, crea un contatto diretto, “umano” fra cliente e azienda ed è indispensabile soprattutto quando si devono risolvere problemi abbastanza complessi in breve tempo. Il principale svantaggio di questo strumento, per l’impresa, è rappresentato dai costi, soprattutto nel caso di *numero verde* (anche se si sono visti sbalorditivi casi di *customer care* con numeri a pagamento). Inoltre, affinché un *customer care* telefonico sia veramente efficiente, è necessario personale che se ne occupi a tempo pieno e gran parte dei siti di e-commerce sono troppo piccoli per permettersi risorse dedicate esclusivamente a questo compito;
- l’e-mail, negli ultimi anni, ha acquisito un’importanza sempre maggiore¹⁵; infatti, molti siti affidano il loro *customer care* esclusivamente a questo strumento. I vantaggi sono evidenti soprattutto sul versante dei costi che sono molto ridotti; inoltre una sola persona può gestire un notevole numero di richieste e occuparsi contemporaneamente anche di altre mansioni. Di contro, l’e-mail rappresenta uno strumento di comunicazione tendenzialmente impersonale (le e-mail difficilmente cominciano con nome e cognome dell’interessato), che non offre alcuna garanzia circa il suo effettivo recepimento e la sua corretta comprensione;
- la *chat-line* è uno degli strumenti più recenti, ancora poco utilizzato ma in forte crescita. Il sistema è abbastanza semplice: il sito di *e-commerce* mette

¹⁵ Un recente studio di Frost & Sullivan ha stabilito che la posta elettronica ha comunque sorpassato il telefono come strumento di comunicazione d’affari.

a disposizione dei propri clienti un canale dedicato, dove è possibile “chattare” con gli addetti del *customer care*. Anche negli Usa non sono moltissimi i siti che utilizzano questo sistema di supporto al cliente, ma dati recenti dimostrano che esso sta prendendo sempre più piede e non è difficile ritenere che questo strumento diverrà sempre più diffuso anche in Italia, dove le chat-line sono state finora utilizzate solo per fare amicizia e condividere gli stessi interessi. Alcuni siti statunitensi garantiscono questo servizio solo ai clienti migliori, i cosiddetti “big spender”, coloro che, mediamente fruttano anche il 30-40% del fatturato complessivo, pur rappresentando spesso solo il 5% della clientela totale;

- i forum online sono molto simili alle *chat-line*, dalle quali si differenziano soprattutto per il fatto che non si intrattengono solo relazioni fra addetti e clienti ma vi possono partecipare contemporaneamente più persone che si scambiano opinioni, giudizi e feedback su prodotti e servizi del sito ospitante, “moderati” da uno o più addetti del *customer care*. Negli Usa uno dei forum più noti e più efficienti è senza dubbio quello di *Dell.com*, un sito che ha fatto del *customer care* di alto livello uno dei propri punti di forza. In Italia sono ancora pochi i siti di *e-commerce* che hanno attivato i forum online; fra questi si segnala *Flashmall.it*, un sito che ogni giorno, dalle ore 9.00 alle ore 20.00, mette a disposizione dei propri clienti uno spazio (moderato da una o due persone) dove esporre i propri dubbi, chiedere consigli e pareri, parlare dei propri acquisti e dei problemi incontrati, fare i complimenti al sito. Ogni giorno si collegano al forum circa 5.000 persone, con punte di 300 partecipanti contemporaneamente;
- le FAQ (*Frequently Asked Questions*) sono uno strumento utilissimo, che consiste nel registrare e raccogliere le domande più comuni poste dai clienti, con tanto di risposta, in una sezione apposita del sito, possibilmente in una posizione facilmente accessibile da qualsiasi pagina. Le FAQ rappresentano uno strumento decisamente apprezzato dagli utenti: se le

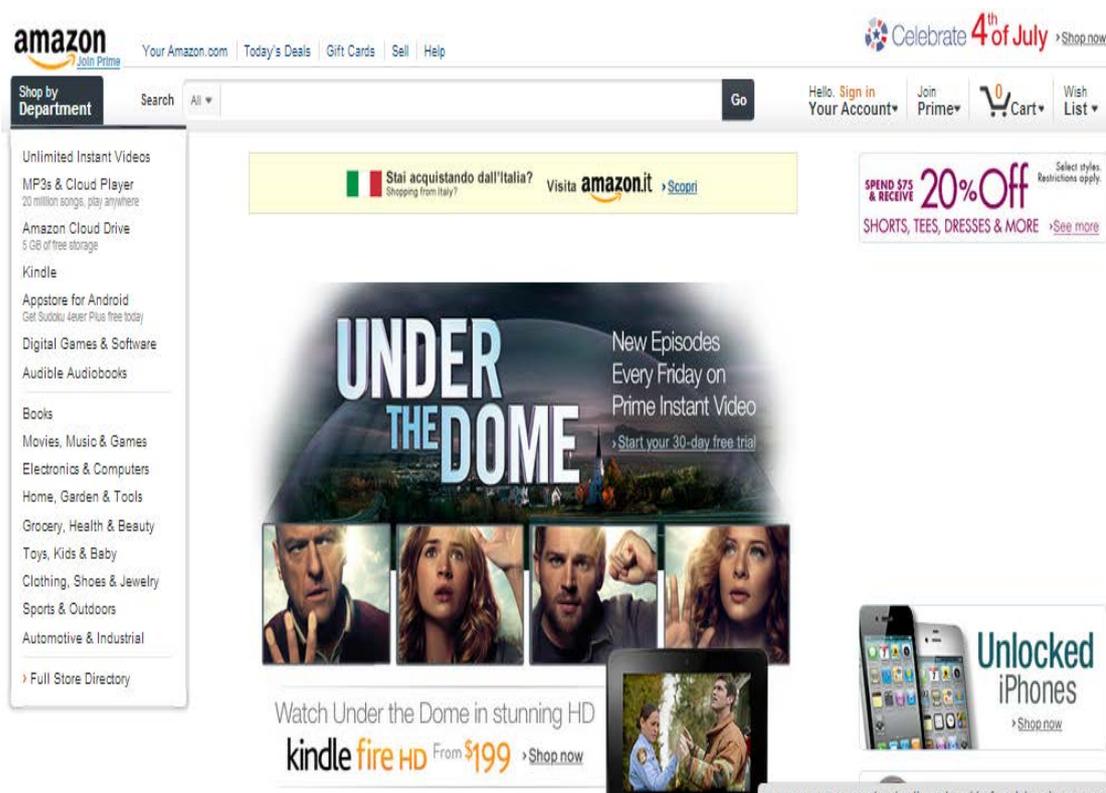
FAQ sono compilate adeguatamente, i clienti possono trovare facilmente le risposte alle proprie domande, senza dover attendere in linea o dover attendere e-mail di risposta alle proprie domande; inoltre, cosa da non sottovalutare, senza dover provare l'imbarazzo nel porre domande apparentemente prive di senso. Purtroppo, in Italia questo sistema di gestione del *customer care* non è molto diffuso soprattutto nei siti di *e-commerce*, che sono quelli più arretrati da questo punto di vista, anche se le FAQ rappresentano uno strumento estremamente economico (non si paga la telefonata e non è necessario che una o più persone siano costantemente impiegate a rispondere alle e-mail dei clienti), che può offrire notevoli vantaggi soprattutto ai piccoli siti di *e-commerce*, che difficilmente possono sostenere le spese per un call center o per una o più persone che si occupino di rispondere alle e-mail dei clienti. Secondo una recente ricerca della Forrester Research, gestire un cliente attraverso le FAQ costa circa un quarantesimo di quello che costa attraverso il telefono e circa un decimo di quello che costa con la gestione attraverso e-mail.

Capitolo 3 - Il caso Amazon

3.1 L'azienda e il suo mercato

Amazon.com è un'azienda di *e-commerce* nata nel 1995 a Seattle, nello stato di Washington. Fondata con il nome di *Cadabra.com* da Jeff Bezos, è stata tra le prime grandi aziende a vendere merci su internet; iniziò come libreria online, sebbene presto allargò la gamma di prodotti venduti a DVD, CD musicali, prodotti elettronici, abbigliamento e altro ancora, come si può osservare alla sinistra della homepage di seguito riportata.

Homepage di Amazon.com



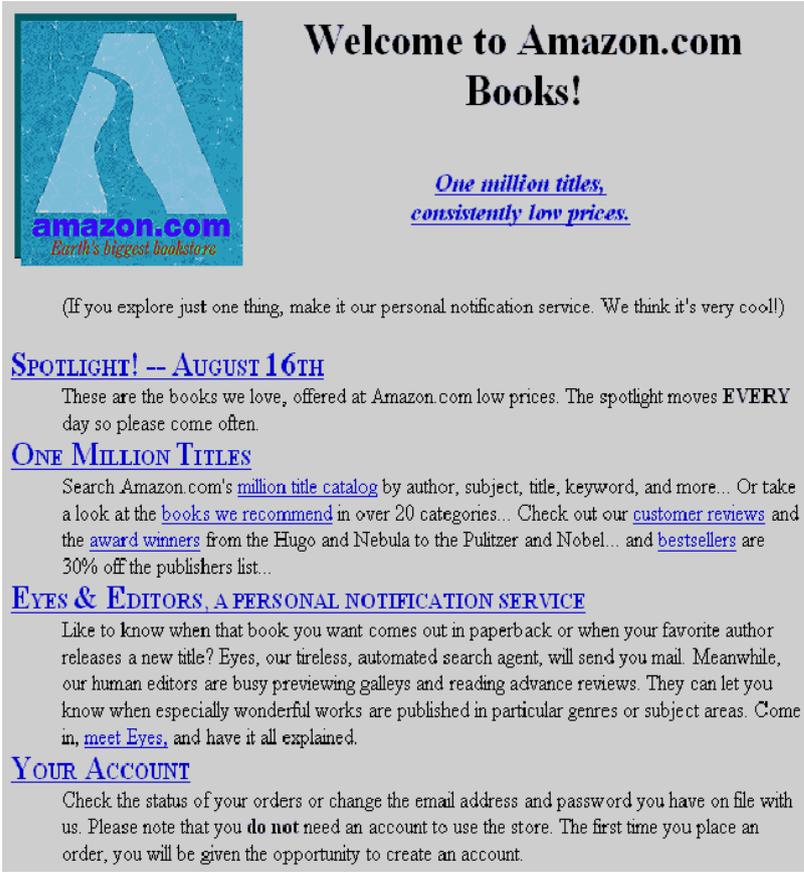
The screenshot displays the Amazon.com homepage. At the top, the Amazon logo is on the left, and navigation links for 'Your Amazon.com', 'Today's Deals', 'Gift Cards', 'Sell', and 'Help' are in the center. On the right, there's a 'Celebrate 4th of July' banner with a 'Shop now' link. Below the navigation, there's a search bar with a 'Go' button and links for 'Hello, Sign in Your Account', 'Join Prime', 'Cart', and 'Wish List'. A vertical sidebar on the left lists various product categories: Unlimited Instant Videos, MP3s & Cloud Player, Amazon Cloud Drive, Kindle, Appstore for Android, Digital Games & Software, Audible Audiobooks, Books, Movies, Music & Games, Electronics & Computers, Home, Garden & Tools, Grocery, Health & Beauty, Toys, Kids & Baby, Clothing, Shoes & Jewelry, Sports & Outdoors, and Automotive & Industrial. The main content area features a yellow banner for 'amazon.it' with a 'Scopri' link. Below this is a large promotional banner for 'UNDER THE DOME' with the text 'New Episodes Every Friday on Prime Instant Video' and a 'Start your 30-day free trial' link. To the right of this banner is a '20% Off' promotion for 'SHORTS, TEES, DRESSES & MORE'. At the bottom, there's a 'Watch Under the Dome in stunning HD' banner for 'kindle fire HD From \$199' and an 'Unlocked iPhones' banner with a 'Shop now' link.

Il nome Amazon riporta al Rio delle Amazzoni, il più grande fiume del mondo, in analogia con l'obiettivo iniziale di diventare il più grande negozio di libri del mondo; inoltre, poiché in quel periodo Yahoo.com ordinava i

risultati di ricerca in ordine alfabetico, la voce Amazon.com sarebbe risultata nella parte superiore dei risultati di ricerca.

Fin dalla nascita Amazon era una libreria virtuale in grado di vendere libri in quantità 10 volte superiore a quelli venduti dalla più grande catena di libri del momento, pur non avendo una sede fisica di riferimento.

La prima homepage di Amazon.com



The image shows a screenshot of the first Amazon.com homepage. On the left is the Amazon logo, a stylized 'A' with a blue and orange gradient, with the text 'amazon.com' and 'Earth's biggest bookstore' below it. To the right of the logo, the text reads 'Welcome to Amazon.com Books!' in a bold, black serif font. Below this, there is a blue italicized line: 'One million titles, consistently low prices.'. Further down, there is a line of text: '(If you explore just one thing, make it our personal notification service. We think it's very cool!)'. Below that is a section titled 'SPOTLIGHT! -- AUGUST 16TH' in blue, underlined text. The text below it says: 'These are the books we love, offered at Amazon.com low prices. The spotlight moves EVERY day so please come often.' This is followed by another blue, underlined section: 'ONE MILLION TITLES'. The text below it says: 'Search Amazon.com's million title catalog by author, subject, title, keyword, and more... Or take a look at the books we recommend in over 20 categories... Check out our customer reviews and the award winners from the Hugo and Nebula to the Pulitzer and Nobel... and bestsellers are 30% off the publishers list...'. Next is a blue, underlined section: 'EYES & EDITORS, A PERSONAL NOTIFICATION SERVICE'. The text below it says: 'Like to know when that book you want comes out in paperback or when your favorite author releases a new title? Eyes, our tireless, automated search agent, will send you mail. Meanwhile, our human editors are busy previewing galleys and reading advance reviews. They can let you know when especially wonderful works are published in particular genres or subject areas. Come in, meet Eyes, and have it all explained.' Finally, there is a blue, underlined section: 'YOUR ACCOUNT'. The text below it says: 'Check the status of your orders or change the email address and password you have on file with us. Please note that you **do not** need an account to use the store. The first time you place an order, you will be given the opportunity to create an account.'

Pur essendo *first mover* nel mercato delle vendite online, Amazon si è trovata ad affrontare una crescente concorrenza nel momento in cui anche altre librerie, di tipo tradizionale, decisero di vendere online. In particolare, la concorrenza mise in luce l'incapacità iniziale di Amazon di proporsi come una "vera libreria", limitando la sua attività esclusivamente alla mediazione del libro su web, non avendo, come abbiamo già detto, un'ubicazione fisica. Così

Amazon cercò di affermarsi sul mercato praticando prezzi di vendita più bassi rispetto a quelli dei concorrenti; per far ciò individuava l'offerta più conveniente tra quelle ricevute da una moltitudine di fornitori, smistando l'ordine tramite una funzione centralizzata, in modo da minimizzare le scorte ed evitare il ricorso ad intermediari.

Per superare le criticità dovute alla concorrenza, Amazon puntò:

- ad una maggiore tempestività ed efficienza nel ciclo ordine-consegna, realizzando nel 1999 cinque grandi magazzini per lo smistamento;
- alla diversificazione delle vendite, offrendo, oltre ai libri, CD, giocattoli, articoli per la casa, prodotti dell'elettronica di consumo;
- a una politica di sconti dalla quale, però, fu costretta a retrocedere in breve tempo per mancanza di profitti.

Amazon cerca di essere l'azienda più *customer-centric* del pianeta, dove i clienti possono trovare e scoprire tutto ciò che potrebbero voler acquistare online, al prezzo più basso del mercato. Non a caso, la *vision* di Amazon, dichiarata nel 2004 dal suo CEO, Jeff Bezos, è la seguente:

“The uniting vision is that the philosophy is the same: customer-centricity, starting from the customer and working backwards, doing innovative things – the sort of cultural biases inside Amazon”.

Per quanto riguarda invece la *mission*, l'obiettivo principale è di offrire prodotti e servizi di qualità, usando la migliore tecnologia disponibile, ad un prezzo ragionevolmente contenuto. Al riguardo, oltre agli interessi dell'azienda e degli *shareholders*, è fondamentale l'aumento dell'espansione geografica al fine di sviluppare la clientela e migliorare vantaggio competitivo e infrastrutture.

I principali *value*, invece, si possono individuare in:

- bisogni del cliente;
- innovazione;

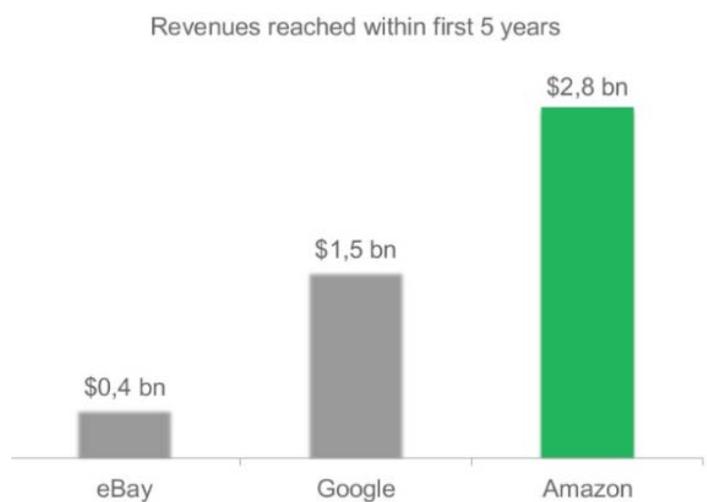
- economicità;
- rispetto per l'ambiente.

Amazon promuove un modello di business classico, basato sui principi della *old-economy* sfruttando i vantaggi di internet. Il modello di riferimento è “*low price - large selection - convenience*”.

Il modello di business di Amazon



Fin dalle origini, Amazon ha avuto una delle più rapide crescite nella storia di internet, realizzando ricavi per 2,8 Mld di dollari nei primi 5 anni.



Fonte: Distinguin (2012)

Amazon viene inoltre considerato fra i “giganti” del web; in particolare, facendo riferimento ai dati del 2012 (forniti dalla stessa Amazon.com), rispetto ad altre grandi aziende online si può notare come:

- la capitalizzazione sia pari a 1,7 volte quella di Ebay;
- i clienti siano quattro volte quelli di Groupon;
- il numero dei dipendenti sia 13 volte quello di Facebook;
- i ricavi annui, pari a 48 Mld di dollari nel 2012, siano il 27% in più rispetto a quelli di Google.

Confronto tra Amazon e altre grandi imprese online

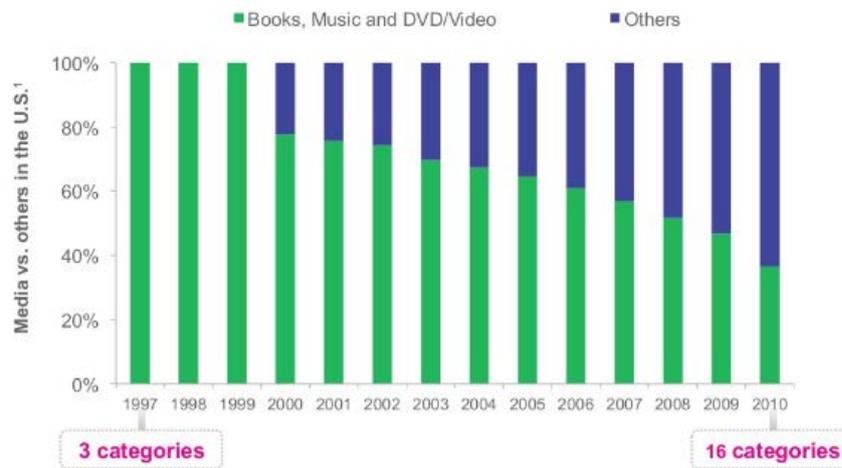
Y/Y growth for Q2 2012 +29%	2 × growth of	<i>E-commerce market</i>
Market cap \$105 bn	1,7 × market cap	
Customers 152 m	4 × # customers	
Employees 51,300	13 × more than	
Annual revenue \$48 bn	27% more than	
Internet traffic rank 11th	before	
Retail brand 1st	before	
Paid out \$1.2 bn	to buy	
Paid out \$775 m	to buy	

Fonte: Amazon.com, Alexa, Brandz, Market capitalization as of 5 November 2012

A conferma del titolo di “gigante” del web possiamo considerare anche i seguenti dati, che attestano che Amazon attira 81 milioni di visitatori unici al mese, effettua 24 vendite al secondo, ha 107 milioni di pagine indicizzate da Google.

Infine, con l'introduzione di una nuova categoria di prodotti ogni anno da quasi un decennio, Amazon contribuisce attualmente per un terzo alle vendite *e-commerce* negli Stati Uniti.

Quote di vendita di Amazon per categorie di prodotti (1997-2010)



Fonte: Distinguin (2012)

3.2 Obiettivi e strategie

Molte imprese *e-commerce* sono fallite perché, dopo il successo iniziale, non sono riuscite a ottenere la fedeltà d'acquisto da parte dei loro clienti; Amazon, invece, ha raggiunto entrambi lavorando duramente per fornire funzionalità *easy to use*, acquisti facili e veloci, *customer care* tempestivo, contenuti sempre aggiornati e un ambiente di pagamento che ispira fiducia. Al riguardo, è interessante osservare che, nel 2008, tra le informazioni pubbliche reperite presso la *Securities and Exchange Commission* (SEC), figura la seguente descrizione della *vision* di Amazon: "Concentrarsi inesorabilmente sull'esperienza del cliente, offrendo prezzi bassi, convenienza e una vasta selezione di merce."

Nel *Report* annuale 2010, il già citato CEO di Amazon, Jeff Bezos, si sofferma sull'importanza della tecnologia per implementare l'attenzione al cliente:

"Dando uno sguardo all'interno di un libro di testo di architettura per software troverete alcuni modelli che noi non applichiamo in Amazon. E mentre molti dei nostri sistemi si basano sulle ricerche più recenti nel campo dell'informatica, questo spesso non è sufficiente: infatti, i nostri tecnici e ingegneri hanno dovuto indirizzare la ricerca in direzioni verso le quali la ricerca accademica non si era ancora pronunciata. Molti dei problemi che abbiamo di fronte non hanno soluzioni nei libri di testo, e così per noi, di buon grado, è necessario inventare nuovi approcci, attraverso l'innovazione tecnologica, parole comuni a tutte le nostre squadre di lavoro, a tutti i nostri processi, alle nostre decisioni, a tutte le nostre attività; l'innovazione tecnologica è profondamente integrata in tutto ciò che facciamo".

Le parole di Bezos dimostrano come la tecnologia sia il driver principale per raggiungere il vantaggio competitivo. Un esempio recente, al riguardo, è stata la fornitura, da parte di Amazon, delle infrastrutture necessarie per scaricare l'aggiornamento per il *Kindle "Whispersync"*, utile ai lettori di *ebooks*. Questa scelta deriva dal fatto che, nel 2011, Amazon.com ha venduto più *ebooks* che libri tascabili (115 per ogni 100 libri tradizionali venduti), anche grazie al fatto che le applicazioni *Kindle* sono disponibili su dispositivi Apple iOS, Android e PC come parte di una proposta "Buy Once, Read Anywhere", che Amazon ha sviluppato, proprio per il *Kindle*, che è uno dei suoi prodotti di punta.

I principali fattori di successo di Amazon possono essere di seguito sintetizzati:

- *customer-centric innovation*: l'utente al centro del progetto; prima la soddisfazione del cliente, poi il successo aziendale;

- attività di intermediazione, giudicata particolarmente affidabile e sicura;
- notorietà, tale da indurre il cliente del web ad associare naturalmente ad Amazon la vendita online di articoli e di conseguenza preferirlo rispetto ad altri competitor meno noti;
- vendita a prezzo di costo: Amazon può permettersi di vendere articoli anche al di sotto del prezzo di costo affinché il magazzino venga costantemente rinnovato per rimanere in linea con il mercato;
- spedizione pressoché gratuita: grazie a un efficiente sistema di distribuzione, Amazon dispone di diversi magazzini in vari punti del mondo (14 in Usa e Canada, 8 in Europa, 4 in Asia) e, grazie al grande potere contrattuale con gli spedizionieri, può offrire un costo di spedizione gratuito per un minimo di spesa di 25 \$;
- *Long Tail*: Amazon è un'impresa "a coda lunga", in grado di offrire online non solo i prodotti di massa più in voga del momento, ma anche oggetti di nicchia.

A partire dal 1997, inoltre, Amazon ha architettato un sofisticato sistema di "raccomandazioni" che, sfruttando la profilazione dell'utente, consiglia i prodotti con le formule: "*Ti potrebbe interessare anche...*"; "*I clienti che hanno acquistato questo hanno anche acquistato...*", "*Spesso viene acquistato insieme a...*".

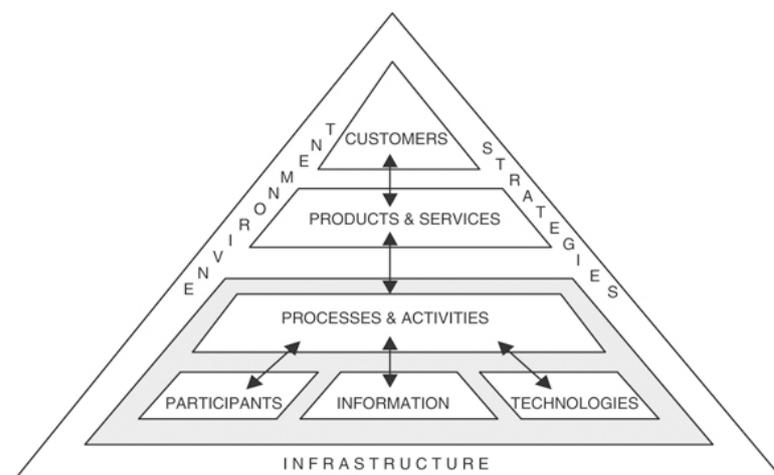
Ulteriori elementi di successo sono direttamente riconducibili alla *usability* del sito www.amazon.com, le sue caratteristiche principali sono: informazioni dettagliate sui prodotti, pagine web create su misura dei clienti, notifiche personalizzate, sistemi sicuri e certificati di pagamento, presenza di editoriali e di recensioni da parte dei clienti, possibilità di caricare le proprie immagini per recensioni e, per quanto riguarda la sezione *books*, la funzione "*look inside the book*", liste di raccomandazioni e di desideri, guide all'acquisto. In particolare, se un cliente già conosce il prodotto di proprio interesse, può visualizzarne online tutte le informazioni correlate, paragonarlo ad altri oggetti

simili e procedere all'acquisto. Tuttavia, ad esempio, se un cliente non ha un'idea precisa del libro da acquistare può effettuare online una ricerca per autore, titolo o argomento, esaminarne il contenuto e lo stile, visionarne passi o capitoli interi, visionare i *feedback* di altri lettori.

Per capire meglio Amazon, infine, è interessante l'analisi del *Work System Framework*, riportato nella seguente figura, all'interno del quale ritroviamo gli elementi che interagiscono con l'ambiente e l'infrastruttura per la definizione delle strategie aziendali:

- clienti: persone che acquistano, rivenditori, reparto spedizioni di Amazon.com;
- prodotti e servizi: informazioni sui singoli prodotti, sullo stato dell'ordine, sugli articoli eventualmente venduti;
- *business process*: dopo il *login* su www.amazon.com, il cliente identifica i prodotti desiderati o fornisce dei criteri di ricerca e, dopo aver letto le relative informazioni, decide se ordinare. In caso positivo, Amazon ricerca i prodotti nel suo magazzino e ne predispone la spedizione al cliente dopo averli confezionati; qualora non ne abbia la disponibilità, li ordina al suo fornitore e li spedisce al cliente dopo averli ricevuti nei propri magazzini;
- partecipanti: le persone interessate all'acquisto; il reparto di gestione degli ordinativi ai propri fornitori; il reparto spedizioni;
- informazioni: gli ordini; il prezzo e le altre informazioni per ogni articolo; la storia degli acquisti dei clienti per ogni tipologia di articolo;
- tecnologia: pc, *tablet* e *mobile* utilizzati dai clienti, pc e reti utilizzati da Amazon.com per il processo di evasione degli ordini; internet.

Work System Framework



Fonte: Alter (2006)

3.3 Marketing mix

Il marketing mix, come sappiamo, è un insieme di strumenti di marketing per produrre risposte nei mercati obiettivo. Si riferisce tradizionalmente a 4P che, secondo Kotler, riguardano *product*, *price*, *place*, *promotion* (comunicazione).

Il marketing mix di Amazon.com può essere così sintetizzato:

- *product*. Amazon.com vende più di un semplice libro, è fornito di riviste, CD musicali, videocassette, DVD, software, elettronica di consumo, articoli da cucina, attrezzi, giocattoli e giochi, prodotti per bambini, gioielli, orologi, articoli per la salute e la cura personale, abbigliamento e molto altro ancora. Amazon ha lanciato anche un suo prodotto: *Kindle*, un tablet per la lettura che permette di scaricare direttamente l'ebook per permettere di leggere un libro in formato elettronico in tutto il mondo. Il Kindle (che è venduto a un prezzo ragionevole) ha accesso a un database pressoché illimitato di titoli, così da avere ottime recensioni da parte dei clienti. Inoltre, è stata attuata una strategia di personalizzazione del prodotto chiamata *gift*, che consente ai consumatori di acquistare un regalo online

per i propri amici e decidere anche il packaging per la spedizione dei prodotti;

- *price*. Basato sul concetto di prezzo online (il prezzo di un prodotto dovrebbe essere più concorrenziale per attirare maggiormente il consumatore), Amazon ha lanciato lo slogan “basso prezzo, qualità assicurata”. In media, l’azienda offre il 10% di sconto rispetto ai negozi tradizionali, agendo su strutture di costo inferiori rispetto ai *physical stores*. Ovviamente, come succede per molti negozi online, i prezzi più bassi sono per i prodotti più popolari, mentre quelli più alti per i prodotti di nicchia, dai quali Amazon ricava un ampio margine. Nelle politiche relative al prezzo possiamo fare rientrare anche la spedizione gratuita oltre un certo importo dell’ordine, che incoraggia i clienti ad aumentare le dimensioni del cestino per beneficiare di questo vantaggio. Il livello di *free shipping* cambia nel tempo anche in base alle strategie dei concorrenti;
- *place*. Amazon dispone un ottimo canale distributivo e di efficaci servizi integrati con i propri fornitori per favorire la *delivery*. Da sempre si utilizza il canale di distribuzione diretta, dal momento che non esistono intermediari tra Amazon e i propri clienti, che possono effettuare ordini direttamente attraverso il sito web e ricevere rapidamente i prodotti ordinati. Gli elementi propri della distribuzione e della logistica, quali la velocità del ciclo ordine-consegna, i bassi costi di magazzino, l’assenza di intermediari, il capitale non vincolato a negozi fisici, oltre ai prezzi aggressivi, danno ad Amazon un vero e proprio vantaggio competitivo e hanno contribuito a renderla l’azienda leader nell’*e-commerce*. Un elemento di vantaggio competitivo legato alla *delivery* è rappresentato dalle opzioni di spedizione gratuita (già considerate al punto precedente), spesso collegate anche a programmi di membership che, ad esempio, negli Stati Uniti prevedono spedizioni scontate durante la notte;

- *promotion*. Amazon è in grado di offrire servizi personalizzati e merchandising flessibile strettamente correlati alla sua tecnologia, e si impegna in attività di P.R. e comunicazione impiegando una varietà di mezzi di comunicazione, come la televisione, i giornali, la radio. Piuttosto interessante è il metodo di advertising chiamato *Associates Program*, che consente ai clienti “associati”, proprietari di altri siti o blog, di inserire sulla loro homepage un link che riporti ad Amazon, così da poter ricevere commissioni pari al 15% dell’importo speso da chi aveva cliccato su quel link. I siti associati al programma sono circa 200.000, tra cui: Yahoo, Aol, Netscape, Altvista, GeoCities, Microsoft Corporate.

Il promotional mix



Fonte: Belch G. and Belch M. (2011)

3.3.1 Marketing communication

In particolare, come si legge nel rapporto alla SEC, Amazon afferma che gli obiettivi della strategia di comunicazione sono: aumentare il traffico di clienti per il sito; creare consapevolezza dei prodotti e servizi offerti; promuovere acquisti ripetuti; sviluppare un incremento di prodotti e servizi per maggiori opportunità di guadagni; rafforzare ad ampliare il brand Amazon.com.

In Amazon le comunicazioni di marketing più efficaci sono una conseguenza del focus sul continuo miglioramento della *customer experience*. Attraverso la personalizzazione, infatti, si riesce a raggiungere quel target di

mercato che Bezos chiama *the hard middle*; il punto di vista di Bezos è che: "è facile raggiungere 10 persone (con un chiamata telefonica), oppure 10 milioni di persone che hanno acquistato i prodotti più popolari (attraverso un annuncio al *Superbowl*), ma la vera difficoltà è raggiungere quelli in mezzo". La ricerca facilitata sul sito, insieme alle caratteristiche del "prodotto consigliato", fanno sì che Amazon possa collegare i propri prodotti con l'interesse di queste persone.

Le tecniche di pubblicità online si basano su ricerche di marketing a pagamento, annunci interattivi su diversi portali, campagne e-mail e tecniche di SEO. Ad esempio, gli affiliati possono utilizzare collegamenti di testo che conducono direttamente a una pagina del prodotto e offrono anche una serie di *banner* dinamici con contenuti diversi.

Amazon utilizza anche modalità di pubblicità cooperativa insieme ad alcuni fornitori e parti terze. Ad esempio, un particolare prodotto come un router wireless potrà essere caratterizzato da una specifico URL di Amazon nell'annuncio, che rinvia ad un'altra promozione di un'azienda online non concorrente. Nelle confezioni finali del prodotto, Amazon potrà anche includere un volantino per un'impresa non concorrente, come ad esempio Figleaves.com (lingerie) o Expedia (viaggi). In cambio, volantini di Amazon possono essere inclusi dai marchi partner nelle comunicazioni con i propri clienti.

3.3.2 CRM

L'attenzione al cliente rappresenta da sempre un *must* di Amazon, al punto che nel 2004 ha ricevuto da *The American Customer Satisfaction Index* un punteggio di 88 quale riconoscimento per l'eccellenza del servizio, che a quel tempo rappresentava il valore più alto di soddisfazione mai registrato in ogni settore di servizi, sia online che offline.

L'acquisizione di nuovi clienti e la fidelizzazione sono i fattori chiave del *Customer Relationship Management* (CRM) di Amazon, per cui l'azienda deve essere in grado di attrarre nuovi clienti in modo efficace e di fornire servizi di alta qualità per mantenere la loro fedeltà, favorendo così anche il *word of mouth* (passaparola), particolarmente significativo per il marketing online, poiché le persone hanno una voce molto potente e possono avere un megafono online (Anderson, 2008).

L'impegno preso con i propri clienti è da sempre un driver fondamentale di Amazon, che si è dotata di un efficace *customer service*: un buon servizio clienti, infatti, migliora la fedeltà del cliente e abbassa il tasso di conversione.

Gli elementi qualificanti di Amazon nelle relazioni con i propri clienti sono molteplici; in questa sede ne ricordiamo solo alcuni:

- i tempi di spedizione concordati sono (quasi) sempre rispettati;
- i clienti possono inviare email riguardanti l'ordine appena effettuato al customer service, che si impegna a rispondere in un tempo ragionevole;
- è previsto il diritto di rimborso completo entro 30 giorni dall'acquisto, purché i prodotti restituiti siano nella loro confezione originale e siano soddisfatte le condizioni di base;

Amazon manifesta al cliente la propria affidabilità indicandogli elementi fondamentali della transazione, quali: la disponibilità del prodotto in magazzino; la data di consegna stimata; le differenti opzioni di spedizione; le notifiche personalizzate sulla tracciabilità della spedizione; i servizi di aggiornamento.

I clienti possono fornire un feedback dopo l'utilizzo dei prodotti, sia scrivendo commenti direttamente sulla pagina web, sia dando un vero e proprio voto al prodotto o al servizio che hanno ricevuto. Questo sistema dinamico di feedback si è rivelato nel tempo uno dei migliori sistemi per attrarre nuovi clienti insieme all'affidabilità manifestata

L'accesso ad Amazon, una volta registrati al primo acquisto, avviene *one-click*, in modo tale che per le transazioni future i clienti hanno solo bisogno di effettuare il *login* (a meno che l'ordine debba essere inviato a un indirizzo diverso). Questa modalità di accesso contribuisce ad abbassare notevolmente il tasso di conversione dell'azienda.

Ovviamente, Amazon protegge i diritti dei propri clienti, che potrebbero valutare le diverse procedure di profilazione dei loro comportamenti di acquisto come una violazione della privacy. Al riguardo, Amazon ha dichiarato di non vendere queste informazioni in futuro, così da avere un ritorno positivo per l'immagine aziendale.

Dopo il *login* nel sito di Amazon possiamo trovare una *wish list*, una vera e propria lista dei desideri che il cliente può modificare ed implementare a suo piacimento ogni qual volta lo ritenga opportuno. Tale lista rappresenta per gli utenti il modo migliore per tenere traccia dei prodotti desiderati e condividerli facilmente con amici e familiari; inoltre è collegata alle ricerche passate del cliente e alle raccomandazioni degli "utenti più simili". Per creare una *wish list* o aggiungere un prodotto preferito basta cliccare il pulsante "Aggiungi a *wish list*" che si trova in ogni pagina descrittiva dei prodotti di Amazon.

Gli utenti potranno creare diverse liste suddivise, ad esempio, in argomenti di interesse come musica o cinema o creare ulteriori liste per ogni componente della famiglia. Le *wish list* possono essere condivise con chiunque, inserendo il link fornito dalla funzione "Condividi questa lista" e spedite via e-mail: potranno essere associati indirizzi postali differenti per ogni lista per permettere ad amici e familiari di spedire i regali nel luogo corretto, anche se l'indirizzo completo rimarrà sempre riservato.

La wish list di Amazon

The screenshot shows the top navigation bar of the Amazon website. The Amazon logo is on the left, followed by links for 'Your Amazon.com', 'Today's Deals', 'Gift Cards', 'Sell', and 'Help'. On the right, there is a 'Celebrate 4th of July' banner and a 'Shop now' link. Below the navigation bar, there is a search bar with a 'Go' button and a 'Wish List' link. A yellow banner below the search bar says 'Hello. Already created a Wish List? Please [sign in.](#)'. The main content area features the 'wishlist' logo with the tagline 'Get what you want'. To the right of the logo, there is a text block: 'Remember stuff you want to buy later', 'Get better gifts', 'Include items from any website', and a link to 'Learn more'. There are also two buttons: 'Create your Wish List' and 'Find someone's list'. Below the 'Find someone's list' button, there is a text input field labeled 'Enter a name or e-mail' and a 'GO' button.

Features

- 1 Search for friends' Wish Lists
- 2 Create multiple lists
- 3 Comment on each item



L'aspetto unico per i clienti è la possibilità di aggiungere alle *wish list* di Amazon qualsiasi prodotto da qualsiasi sito web, così da renderle di fatto uno strumento di acquisto *one-stop*. Per rendere universale la *wish list* basta aggiungere al proprio browser il pulsante “Aggiungi alla Lista Desideri” (<http://amazon.com/wishlist/get-button>). Quando durante lo shopping online si trova un prodotto che si desidera, basta semplicemente cliccare il pulsante “Aggiungi alla Lista Desideri” del browser per memorizzarlo direttamente all’interno della *wish list* di Amazon.

Conclusioni

Il presente lavoro di tesi ha cercato di descrivere l'andamento e l'evoluzione dell'*e-commerce*, settore che negli ultimi anni si è sviluppato in modo esponenziale e ha contribuito a delineare nuovi comportamenti d'acquisto e nuovi stili di consumo che stanno modificando in modo repentino l'attuale economia.

I principali aspetti che emergono sono quelli associati ad un mercato che, grazie al web, diventa globale, con vantaggi indiscutibili per i consumatori che, comodamente seduti davanti al proprio computer, possono selezionare, scegliere e acquistare prodotti e servizi di loro gradimento.

Ovviamente, l'*e-commerce* porta anche alla ridefinizione dell'offerta, che dovrà necessariamente adeguarsi alle trasformazioni e innovazioni imposte dal web. È indispensabile, infatti, non solo offrire prodotti che soddisfino i desideri dei consumatori, ma puntare su tutti quegli elementi che possano favorire una relazione di tipo "virtuale", fondata su una serie di elementi significativi quali: il *brand*, il servizio al cliente, la *web usability*, i servizi di pagamento, la *delivery*, le garanzie per l'acquirente. Un'attenzione particolare, in questo ambito, dovrà essere riposta sulla costruzione del sito web, che rappresenta il principale strumento dell'*e-commerce*.

L'*e-commerce* ha inoltre contribuito notevolmente allo sviluppo del marketing con attività che si sono concentrate soprattutto nel *keyword advertising* e nel SEO (*Search Engine Optimization*), con una progressiva sostituzione dei media tradizionali con quelli online. In questo processo assumono particolare rilevanza tutte le attività di *customer care*, che dovranno essere basate su piattaforme tecnologiche di CRM che tengano traccia nel tempo ed esaltino la relazione con il cliente, al fine di facilitare l'interazione con il cliente stesso e, contemporaneamente, rassicurarlo, farlo sentire importante, fargli capire che ha scelto l'azienda giusta. In altre parole, è

necessario instaurare relazioni positive con i clienti per poterli fidelizzare quanto più possibile, anche alla luce del fatto che l'individuazione dei propri *competitor* risulta sempre più difficile.

Come affermo nel mio lavoro: “Il marketing paga subito, ma senza *customer care* non crea una rendita; il marketing parla, il *customer care* conferma le parole”.

Parlando di *e-commerce*, infine, era inevitabile considerare l'azienda *leader* di questo settore, Amazon. La mia attenzione si è concentrata in particolare su Amazon.com, soprattutto per due ordini di motivi:

- da un lato, i siti nazionali di Amazon riproducono, di fatto, il sito di origine;
- dall'altro, il mercato italiano dell'*e-commerce* è ancora poco sviluppato in relazione a quello americano, pur presentando negli ultimi anni tassi di crescita particolarmente significativi.

In conclusione, il mio lavoro di tesi mi porta a condividere la filosofia dell'*e-commerce*, basata sulla *customer-centricity*, concetto fatto proprio da Amazon e dal suo CEO, Jeff Bezos, che già ne 2004 affermava: “*The uniting vision is that the philosophy is the same: customer-centricity, starting from the customer and working backwards, doing innovative things - the sort of cultural biases inside Amazon*”.

Bibliografia essenziale

- Alter S. (2006), *The Work System Method: Connecting People, Process, and IT for Business Results*, Work System Press, Larkspur, CA
- Anderson J.C. (2008), *Business Market Management*, Etas, Milano
- Audiweb (2013), *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, Report realizzato dalla Doxa
- Belch G. and Belch M. (2011), *Advertising and Promotion: an integrated marketing Communication prospective*, Irwin/McGraw-Hill, New York
- Business International (2012), *E-commerce: scenari, trend, limiti e opportunità*, ricerca presentata in occasione dell'evento "E-commerce Power 2013" organizzato in collaborazione con Fiera di Milano Media
- Casaleggio Associati (2011), *L'utente italiano dell'e-commerce*, Report
- Casaleggio Associati (2013), *E-commerce in Italia*, Report
- ContactLab, Netcomm (2012), *E-commerce Consumer Behaviour Report*
- Digital Advisory Group – DAG (2013), *Sviluppare l'economia digitale in Italia: un percorso per la crescita e l'occupazione*, Report promosso da American Chamber of Commerce in Italy con il contributo di McKinsey
- Distinguin S., "Amazon.com: the Hidden Empire", *FaberNovel*, May 2012
- Fredricksen C. (2013), "Ecommerce Sales Topped \$1 Trillion for First Time in 2012", in *www.emarketer.com*
- GlobalWebIndex (2013), *E-commerce*, Report
- Ghislandi R. (2012), *Il Manuale dell'e-commerce*, Apogeo, Milano
- Italia Futura (2012), *Crescita digitale. Come internet crea lavoro, come potrebbe crearne di più*, Report in collaborazione con Google Italia
- Kotler P, Armstrong G.(2009), *Principi di Marketing*, Pearson, Milano
- Ministero Industria Commercio e Artigianato, Circolare 1 Giugno 2000, n. 3487/c
- The Boston Consulting Group (2011), *Fattore internet. Come internet sta trasformando l'economia italiana*, Report commissionato da Google
- Università degli studi di Brescia (2009), *Gli elementi maggiormente impattanti sulla propensione all'acquisto online*, Ricerca realizzata per conto di Aicel
- Vietri D., Cappellotto G. (2011), *E-commerce*, Hoepli, Milano
- www.amazon.com