



**DIPARTIMENTO DI GIURISPRUDENZA**

**A. A. 2013/2014**

**TESI IN INFORMATICA GIURIDICA**

**ASPETTI GIURIDICI DEL COMMERCIO ELETTRONICO:**

**IL CASO EATALY**

**RELATORE:**

**Prof. Gianluigi Ciacci**

**CORRELATORE:**

**Prof. Lorenzo Grisostomi Travaglini**

**CANDIDATA: Beatrice Nano**

**MATRICOLA: 105373**

# INDICE

<i>Introduzione</i>	1
<b>1</b> <b><i>L'E-Commerce nella società dell'informazione</i></b>	
1.1 <i>Internet e il commercio elettronico</i>	6
1.2 <i>Il commercio elettronico nella società dell'informazione</i>	23
1.3 <i>Il Social Commerce</i>	39
1.4 <i>Commercio elettronico: problemi giuridici e possibili soluzioni</i>	47
<b>2</b> <b><i>La tutela del consumatore</i></b>	
2.1 <i>La tutela del consumatore</i>	53
2.2 <i>La dimensione giuridica dell'E-commerce</i>	60
2.3 <i>Analisi della normativa nazionale sullo sfondo comunitario</i>	67
2.4 <i>Ulteriori problematiche legate all'E-Commerce</i>	88
<b>3</b> <b><i>Il business model Canvas</i></b>	
3.1 <i>Definizione del business model: considerazioni di carattere generale</i>	98
3.2 <i>Segmenti di clientela</i>	102
3.2.1 <i>Customer insights (comprensione della Clientela)</i>	105
3.3 <i>Valore offerto</i>	110
3.4 <i>I canali</i>	113
3.5 <i>Le relazioni con i clienti</i>	118

3.6	<i>Flussi di ricavi</i>	122
3.7	<i>Risorse, attività e partner chiave</i>	127
3.8	<i>La struttura dei costi</i>	135

## **4**     ***Il caso: Eataly***

4.1	<i>Eataly alla luce del business model Canvas</i>	140
4.2	<i>Eataly apre le porte all'E-Commerce: Eataly Net</i>	150

	<b><i>Conclusioni</i></b>	158
--	---------------------------	-----

## ***Bibliografia***

## Introduzione.

Per chiunque abbia conosciuto, ma soprattutto vissuto il nascere della Rete, le trasformazioni che si sono manifestate e succedute sono state così sorprendenti e repentine da far considerare il fenomeno oggetto della trattazione, ovvero l'E-Commerce, come ancora ben poco delineato.

Il mutamento radicale che ha condotto alla sua nascita e diffusione si configura come un'alterazione prima ancora che tecnologica, prettamente economica e sociale, idonea ad essere caratterizzata da una stabile continuità di sviluppo.

Sebbene la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione sia già in atto da un decennio, è noto come il nostro Paese stia con difficoltà rispondendo ed oltrepassando la fase di staticità che fin dall'inizio lo ha contraddistinto. La graduale innovazione o, addirittura, sostituzione delle tradizionali ed obsolete modalità di promozione, distribuzione e scambio di beni e servizi permetterà di focalizzarsi su tutti quei vantaggi e benefici dapprima difficilmente raggiungibili senza un ingente dispendio di risorse, tempo e denaro.

L'aspetto teleologico che il lavoro intende perseguire è focalizzare l'attenzione sulla rilevanza che il commercio elettronico sta, in modo pressoché esponenziale, acquisendo e sull'aspetto specificatamente social, che concerne il grado di socialità prescelto per il proprio *store* on-line.

Obiettivo primario della trattazione è evidenziare differenti sfaccettature del medesimo fenomeno: si analizzeranno le caratteristiche essenziali della nuova realtà; in particolare sottolineando l'attitudine a diffondersi e svilupparsi all'interno della società e l'idoneità ad innovare, mutando

considerevolmente, l'assetto tradizionale della comunicazione e commercializzazione.

In particolare verranno analizzate alcune delle problematiche giuridiche sottese a questo nuovo *modus* di relazionarsi: peculiare risulta a riguardo l'individuazione del giudice competente a conoscere di una particolare controversia e la normativa applicabile, laddove vi fossero elementi atipici caratterizzanti la fattispecie in esame, ed altresì la dimensione prettamente "transnazionale" della Rete. Quest'ultimo aspetto è destinato ad accentuarsi maggiormente in sede di contrasti difficilmente risolvibili mediante le Alternative Dispute Resolution (ADR).

Il fenomeno in parola ha avuto delle ripercussioni anche nella delineazione di una regolamentazione antitrust, finalizzata a garantire non solo una dinamica concorrenziale che sia corretta ma allo stesso tempo un'uguaglianza di possibilità di crescita che un settore chiave, come quello del commercio elettronico, offre per un concreto rilancio economico dell'intero Paese.

La parte successiva dell'elaborato approfondisce una delle più importanti problematiche giuridiche concernenti la nuova realtà telematica: nel merito il consumatore e la rispettiva tutela, hanno rappresentato il fulcro di analisi.

L'influenza comunitaria ed il recepimento delle Direttive in materia hanno condotto ad una disciplina nazionale che ha pian piano sopperito alle lacune delle normative previgenti: in proposito il quadro generale ha visto susseguirsi Decreti legislativi a partire dal 1992 ai giorni nostri (basti pensare che l'ultimo provvedimento, in conformità alla Direttiva comunitaria 2011/83/UE sui "diritti dei consumatori", ha acquisito un'effettiva operatività nel giugno scorso, 2014).

È chiaro come nell'attuale momento storico il legislatore abbia voluto tutelare maggiormente la parte contraente definita "debole": se da un lato ha riconosciuto e garantito un arco temporale maggiore per l'esercizio del diritto di ripensamento e di recesso, dall'altro ha inteso proteggerlo dagli eventuali pregiudizi cagionati da pratiche commerciali scorrette, come per esempio la soggezione a costi aggiuntivi in vista del pagamento online tramite carte di credito o bancomat.

Sebbene l'E-Commerce rappresenti concretamente la leva con cui è possibile rilanciare l'intero assetto economico, e di conseguenza anche sociale, del Paese, in realtà lo stesso non può eludere da garanzie e condizioni cui devono necessariamente conformarsi servizi ed attività di cui si compone. Nel merito i più importanti interventi normativi hanno inteso assicurare un'attenta protezione dei dati personali, sancendo a riguardo il principio della "necessità" di utilizzo degli stessi, nonché prevedere appositi protocolli di sicurezza, atti a individuare una serie di procedimenti sicuri a garanzia di una maggiore riservatezza delle informazioni comunicate.

La terza sezione del lavoro svolto è inerente pertanto un aspetto puramente economico: in particolare si delineano i tratti caratterizzanti di una specifica tipologia di modello di business, denominato *Canvas*: vedendo la propria origine nell'intuizione di Alexander Osterwalder, si propone di essere la tangibile armonizzazione di una serie di strategie organizzative succedutesi nel tempo. Capace di poter rappresentare in modo semplice ed esaustivo tutti elementi complessi di cui consta qualsivoglia attività commerciale, la suddetta struttura consente, mediante la propria raffigurazione visuale, di individuare nell'immediato

le risorse, le attività e le relazioni “chiave” nonché l’obiettivo e la struttura finanziaria che regge l’intera azienda.

La domanda cui risulta essenziale rispondere per comprendere appieno lo scopo che si prefigge il lavoro, è esattamente il “perché” ci si focalizza su un siffatto modello di business. Nel merito appare chiaro come l’E-Commerce sia divenuta ormai una prassi molto frequente tra gli operatori commerciali, soprattutto in virtù dei vantaggi e dei benefici offerti, e sia altresì un servizio democratizzato ad appannaggio di tutti i consumatori. Inoltre non si può dimenticare come l’avvento dei social media abbia completamente stravolto il modo di operare delle imprese, trasformando radicalmente il marketing tradizionale e sostituendolo con un vero e proprio rapporto di “molti a molti”.

È in questo quadro generale che basa le sue radici il Social Commerce: mediante “le conversazioni” tra gli utenti, l’acquisto on-line diviene dunque un’esperienza sociale, la Rete acquisisce i connotati di un’agorà telematica e l’E-Commerce non potrà più essere inteso quale universo parallelo. Sarà discutibile infatti parlare di un commercio freddo ed asettico in quanto la particolarità consisterà proprio nel disciogliersi tra le differenti interazioni tra impresa e consumatore.

Con questa premessa, è bene però precisare come l’immissione in Rete comporti d’altro canto una pianificazione di base atta a capire quale sia il modo più opportuno per “*creare, distribuire e catturare valore*”, quindi determinare gli obiettivi e le priorità strategiche idonee ad acquisire un notevole vantaggio competitivo.

In quest’ottica il suddetto modello, acquistando le sembianze della tela di un pittore (il termine inglese Canvas significa appunto “tela”), grazie ai nove blocchi di cui consta, consente di creare e descrivere strategie nuove

o anche riprendere e riformulare business già esistenti, incentivando la creatività, l'immaginazione e l'innovazione di gruppo.

Il Canvas si dimostra dunque un congegno estremamente potente: assistendo, in questo caso, i prestatori di servizi della società dell'informazione, non fa altro che facilitare la comprensione della funzionalità dell'attività esercitata (in particolare la prospettiva delle applicazioni, del business e tecnologica), scongiurando in questo modo la dispersione di risorse, altrimenti utilizzabili.

Essenziale per una dimostrazione tangibile di quanto sopra argomentato, è l'analisi di una concreta realtà digitale: nel merito l'elaborato si conclude concentrando la sua l'attenzione sullo specifico caso di Eataly, il mercato delle eccellenze enogastronomiche, e della recente realizzazione del rispettivo canale E-Commerce, ovvero Eataly Net.

*“Noi crediamo infatti, come sostengono anche i grandi innovatori della filosofia  
tecnologica e commerciale della rete,  
che il mondo del business nella sua essenza profonda,  
è fondamentalmente umano,  
e che la tecnica senza estetica alla lunga non interessa nessuno.*

*Il vero linguaggio del commercio del resto è la naturale conversazione tra gli  
esseri umani”*

Carl William Brown

## 1. L'E-Commerce nella società dell'informazione.

### 1.1 Internet e il commercio elettronico.

*“Né utopia, né distopia, internet è espressione di quello che siamo:  
se vogliamo cambiare la nostra realtà,  
dobbiamo comprendere il suo codice di comunicazione specifico.”*

Manuel Castells<sup>1</sup>.

Accusato di aver compromesso i rapporti interpersonali e di aver amplificato le occasioni in cui si può incorrere in operazioni fraudolente, Internet è un singolare mezzo di comunicazione, inizialmente nato in ambito militare e poi diffusosi in tutto il mondo per le più svariate attività. Fra queste ultime è possibile annoverare anche un nuovo modello di commercio, nel quale Internet incide in modo determinante, in particolare, sulle modalità di instaurazione ed esecuzione della contrattazione.

Sulla base di un'analisi prettamente tecnica, Internet si esplicita in una rete di telecomunicazioni o, per meglio dire, in un insieme di dette reti che usufruiscono di tecnologie capaci di ottimizzare l'efficienza e l'economicità della trasmissione di dati, documenti ed informazioni in tutto il mondo e soprattutto in tempo reale. I primi passi del suo utilizzo

---

<sup>1</sup> Manuel Castells, sociologo spagnolo, viene considerato tra i maggiori studiosi al mondo della rete, della società e dell'informazione.

furono interpretati come l'avvento di una nuova era, caratterizzata dalla libera comunicazione tra le comunità, cosiddette, virtuali<sup>2</sup>.

In particolare, l'origine di Internet risale intorno alla seconda metà del secolo scorso: il governo statunitense progettò una rete militare che aveva l'obiettivo di scambiare informazioni in modo sicuro e quanto mai rapido; l'idea era quella di connettere più sistemi differenti e distanti anche laddove vi fossero guasti o "nodi" distrutti. Il nome che venne utilizzato fu *ARPANET*, dalla specifica agenzia del Dipartimento Difesa degli Stati Uniti, definita appunto *ARPA*<sup>3</sup>. La Rete era idonea ad esplicare le sue funzioni anche in seguito ad una ipotetica catastrofe nucleare. Mediante il cosiddetto *instradamento delle informazioni* (o semplicemente *routing*), i moduli, di cui si costituiva, avrebbero permesso di collegare i computer, e quindi inviare informazioni e dati, seguendo delle strade differenti da quelle che fossero risultate fisicamente danneggiate. La caratteristica principale era l'utilizzo del protocollo IP (*Internet Protocol*), idoneo ad assicurare la comunicazione ed il collegamento tra le diverse macchine ed i rispettivi sistemi operativi.

E' proprio in questo frangente storico che nasce ed inizia a svilupparsi Internet, che vedrà l'espandersi ed il susseguirsi, negli anni '70, di strumenti e protocolli operativi tuttora disponibili<sup>4</sup>. Nel 1985, il CERN di Ginevra<sup>5</sup> estende i protocolli TCP/IP alla propria rete: Internet diventa per

---

<sup>2</sup> M. Castells, *The internet galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford University Press, Oxford. 2002

<sup>3</sup> Advanced Research project Agency.

<sup>4</sup> Era già in uso la posta elettronica, il *remote login* ed il *file transfer protocol*. Nel 1979 prende vita la *CSNet (Computer Science Research Network)*: la specifica finalità della rete era quella di connettere le università americane.

<sup>5</sup>Il CERN, *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire* (Organizzazione Europea per la Ricerca Nucleare), è, a livello globale, il principale laboratorio di fisica delle particelle, situato nella periferia della città di Ginevra (Meyrin). La convenzione istitutiva del CERN, venne firmata nel

il mondo scientifico internazionale un insostituibile e rivoluzionario strumento di lavoro e di informazione globale. Da questo momento in poi la connessione non conoscerà più né limiti né confini, e diverrà, ancora di più, un fondamentale mezzo di promozione e di crescita per l'economia mondiale, favorendo e rendendo così possibili nuovi scambi commerciali. Nel 1996, John Perry Barlow, cofondatore della nota *Electronic Frontier Foundation*<sup>6</sup>, affermò, quasi profeticamente,: *“Governi del mondo industriale, stanchi giganti di carne e d'acciaio, io vengo dal Cyberspazio, la nuova dimora della mente. In nome del futuro, invito voi, che venite dal passato, a lasciarci in pace. Non siete benvenuti tra noi. Non avete sovranità sui luoghi dove ci incontriamo”*. La promessa era esattamente quella di creare “una socialità senza vincoli”, una società on-line in cui le persone si incontrano grazie a valori ed interessi condivisi; non più riserva per eletti ma strumento democratizzato ad appannaggio di tutti<sup>7</sup>. Perdendo, in questo modo, l'iniziale connotazione di *élitario medium communicandi*, Internet, oggi, dimostra di essere, oltreché un fenomeno che spontaneamente ha acquisito una dimensione su scala planetaria, un mezzo a completa disposizione di cittadini e consumatori.

Tra gli svariati servizi di cui è possibile avvalersi in Internet, un'apprezzabile rivoluzione è stata rappresentata nel 1994<sup>8</sup> dalla

---

settembre 1954: la situazione attuale vede come partecipanti 21 stati membri (rispetto ai 12 iniziali), insieme ad altri Paesi extraeuropei.

<sup>6</sup> L'Electronic Frontier Foundation fu fondata nel luglio del 1990, i fondatori, Mitch Kapor, John Gilmore e John Perry Barlow, avevano l'obiettivo di creare un'organizzazione internazionale non profit di avvocati e legali, finalizzata alla tutela dei diritti digitali e della libertà di parola nell'odierna era digitale.

<sup>7</sup> *“Se la tecnologia dell'informazione è l'equivalente odierno dell'elettricità nell'era industriale, Internet potrebbe essere paragonata sia alla rete elettrica sia al motore elettrico, grazie alla sua capacità di distribuire la potenza dell'informazione in tutti i campi dell'attività umana”*. M. Castells, *The internet galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford University Press, Oxford. 2002

<sup>8</sup> In Italia, nell'anno successivo.

diffusione di una nuova tecnologia, fondata sul protocollo HTTP<sup>9</sup> e sul linguaggio ipertestuale HTML<sup>10</sup>. Il World Wide Web<sup>11</sup> (anche detto www, the Web oppure ancora “la ragnatela”) fu idoneo ad avvicinare “la rete delle reti” al vasto pubblico.

Diverse sono le definizioni che si è cercato di coniare nel tempo ma trovarne una che sia esaustiva e soddisfacente risulta un lavoro arduo e complesso. È, dunque, alla base del suo successo che il WWW pone le sue caratteristiche: l’essere un sistema idoneo a far consultare in modo intuitivo dati, informazioni ed immagini, mediante la semplicità ed elementarità d’uso, ne ha consentito lo sviluppo e l’espansione che oggi conosciamo<sup>12</sup>.

È con gli anni a seguire che Internet amplia i suoi orizzonti ad un nuovo utilizzo: mediante l’offerta di beni e servizi, il sistema approccia ad un uso economico che consente la circolazione della ricchezza anche attraverso il Web. L’idea di mercato, così come è nata e si è sviluppata<sup>13</sup>, viene definitivamente sovvertita e dominata da Internet.

Imprese e consumatori risultano immediatamente raggiungibili: vendere a Roma oppure ad Hong Kong ormai può avvenire nello stesso momento e nello stesso modo; l’economia mondiale si è inserita in un quadro di

---

<sup>9</sup> Hyper-Text Transfer Protocol.

<sup>10</sup> Hyper-Text Markup Language

<sup>11</sup> Si tratta di una tecnologia concepita nel 1990 da Tim Berners-Lee del CERN di Ginevra (il laboratorio europeo per la fisica delle particelle). L’idea di base era quella di creare un sistema più efficiente di comunicazione per la comunità scientifica; bastò un numero esiguo di anni per avere un successo ed una espansione che nessuno aveva immaginato.

<sup>12</sup> Passando dalla fase iniziale Web 1.0 (secondo cui il Web era destinato semplicemente al “read only” e si basava semplicemente su una gestione di Internet) alla fase Web 2.0 (“ read/write”, che coinvolse tutta l’utenza con social network e blog aperti a tutti), Internet realizza un avanzamento a livello globale, offrendo differenti, originali e quanto mai attuali applicazioni. A. Foglio, *E-Commerce nel Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. FrancoAngeli, Milano 2010

<sup>13</sup> Per mercato si è sempre inteso un luogo fisico all’interno del quale la figura principe, il commerciante, comunica e si relaziona con i clienti, offrendo i prodotti tipici della sua attività caratteristica.

riferimento universale, del tutto nuovo e, soprattutto, senza frontiere. Un mercato idoneo a dare corpo e sostanza a sempre più moderne modalità di business<sup>14</sup>, rendendo, in questo modo, obsolete ed anacronistiche le tradizionali<sup>15</sup> abitudini commerciali.

Come già accennato, la rapida evoluzione tecnologica ha, in poco tempo, ridisegnato le tecniche di negoziazione e di conclusione dei contratti: è l'E-Commerce<sup>16</sup>, anche detto commercio elettronico, che rappresenta pienamente il contesto di maggior rilievo nell'ottica economica del progresso di Internet<sup>17</sup> e che si può considerare *pioniere* della New Economy<sup>18</sup>. Contribuendo, infatti, allo sviluppo dell'occupazione e della produttività, quest'ultima concorre a migliorare il benessere dei

---

<sup>14</sup> "Fare business con il commercio elettronico è sicuramente diverso ed innovativo rispetto a come lo si fa con il commercio tradizionale. L'E-Commerce ha un suo processo, ha i suoi specifici mezzi, ha un suo mercato; pertanto pensare che l'E-Commerce sia un prolungamento o una trasposizione del business tradizionale è un errore imperdonabile che potrebbe avere conseguenze catastrofiche per l'impresa che vi si cimentasse con questa predisposizione". A. Foglio, *E-Commerce nel Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. FrancoAngeli, Milano 2010

<sup>15</sup> Sebbene tra le diverse attività svolte on-line, l'80% comprende la spedizione e la ricezione delle mail, la presenza su Internet delle imprese di produzione ed anche di distribuzione è divenuta pressoché necessaria ed essenziale. Inserire nel Web la propria gamma di prodotti, informazioni dettagliate circa le caratteristiche qualitative e tecniche del bene, nonché dei servizi pre e post-vendita concessi dall'azienda, può essere una marcia in più per l'acquisizione e soprattutto per la fidelizzazione del cliente.

<sup>16</sup> È necessario sottolineare come per molti sussista una considerevole differenza tra E-Commerce ed E-Business; mentre quest'ultimo, infatti, fa capo ad una sequela di interventi on-line (come vendita, banking, trading etc.), il commercio elettronico si estrinseca in una vera e propria transazione commerciale che avviene mediante l'offerta di beni e/o servizi in Rete.

<sup>17</sup> La dottrina prevalente ha, a riguardo, identificato la fine del secolo scorso come caratterizzata da due tendenze, sviluppatasi parallelamente e confluite in un'unica direzione: da una parte la globalizzazione, dall'altra la rivoluzione digitale. Quando si accenna alla globalizzazione, ciò che concretamente si intende è il fenomeno del cosiddetto superamento dei confini, una vera e propria sorta di travalicamento della logica locale dei rapporti economici (una produzione di beni non più pensata, quindi, per i mercati nazionali, ma multinazionali e sovranazionali). Si tratta di una manifestazione fortemente ed intrinsecamente legata alla rivoluzione digitale e alle nuove tipologie di comunicazione a distanza; la loro interazione ha portato, infatti, allo straordinario fenomeno che la dottrina ha, frequentemente, etichettato come New Economy. C. Felice, N. Mattosio. *New economy, dall'homo faber all'homo sapiens*. FrancoAngeli, Milano, 2005

<sup>18</sup> Prendendo piede più di quanto sembri, ha sovvertito i tradizionali schemi del commercio; le imprese si sono ritrovate a migliorare la propria efficienza produttiva e il valore, in termini assolutamente qualitativi, dei propri beni e/o servizi offerti, il tutto minimizzando i costi cui erano precedentemente soggette.

consumatori, offrendo loro anche nuove e stimolanti opportunità di espressione e di crescita personale.

Focalizzandosi sulle peculiarità e le potenzialità del settore, la definizione<sup>19</sup> che meglio ritrae l'essenza dell'E-commerce è, sicuramente, quella contenuta nella Comunicazione della Commissione UE 97/157: *“lo 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”*<sup>20</sup>. Adottando una visione più esplicita e poco formale, l'E-commerce si concretizza in quel complesso di attività<sup>21</sup> quali l'acquisto, la vendita, l'ordine ed il pagamento, che si instaura tra differenti soggetti, mediante l'utilizzo di strumenti informatici e/o telematici<sup>22</sup>(a proposito si parlerà rispettivamente di acquisti *off-line*<sup>23</sup> e acquisti *on-line*).

---

<sup>19</sup> Tra le definizioni ufficiali che son state rese in merito al commercio elettronico, preme evidenziare quella elaborata dell' EITO (European Information Technology Observatory).

*“Il commercio elettronico è costituito dallo svolgimento di attività d'impresa che conducono allo scambio di valore attraverso reti di telecomunicazioni”*.

<sup>20</sup> Come si può ben notare non si cita più solamente Internet ma si parla, in generale, di *via elettronica*; naturalmente tutto questo comporta l'immissione nel sistema di tutte quelle attività presenti in TV o anche nel Televideo. D. Vietri, G. Cappellotto, *E-Commerce. Progettare e realizzare un negozio on-line di successo*. Hoepli, Milano 2011

<sup>21</sup> Si tratta di transazioni, in realtà, già esistenti da anni; fino ad ora le imprese ponevano in essere questi scambi commerciali mediante scambi di informazioni testuali ed utilizzando una tecnologia chiamata EDI (Electronic Data Interchange). Ciò che oggi chiamiamo E-commerce è, in verità, Internet Commerce: sono esattamente le stesse operazioni realizzate mediante tecnologie di Rete nuove, queste ultime consentono , oltre che lo scambio di messaggi testuali, anche la realizzazione di siti interattivi e multimediali. P. Guarda, *Sicurezza dei pagamenti e privacy nell'e-commerce*. In «Diritto dell'Internet», Ipsoa (pp. 91-101). 2005

<sup>22</sup>La caratteristica fondamentale del commercio elettronico, sulla base della definizione contemplata nel Decreto Legislativo 114/98, risiede nel portare a termine le vendite *“tramite altri sistemi di comunicazione”* (cfr. Art. 18). Poiché si parla specificatamente di perfezionamento della vendita *“fuori dai locali commerciali”*, il commercio elettronico, così come la vendita per corrispondenza, rientra tra le *forme di vendita speciali*.

Sarà sulla base della natura del bene oggetto<sup>24</sup> della negoziazione<sup>25</sup>, e conseguentemente delle modalità di svolgimento dell'attività esercitata, che il *genus* dell'E-commerce acquisirà due distinte *species*<sup>26</sup> e connotazioni: da un lato si individuerà il commercio elettronico *diretto* (anche detto *proprio*), dall'altro lato quello *indiretto*. Nella prima delle suddette situazioni, negoziazione, conclusione ed esecuzione del contratto<sup>27</sup>, avvengono esclusivamente per via telematica: eliminando ogni tipo di forma di spedizione materiale, le operazioni in questione riguardano prodotti e beni direttamente scaricabili dal Web<sup>28</sup>, previo pagamento del prezzo previsto<sup>29</sup>. Viceversa, alquanto limitata risulta la telematica nel commercio elettronico *indiretto*. Si tratta per lo più un mero scambio di preliminari informazioni, necessarie alla negoziazione, accompagnate, di tanto in tanto, dall'adempimento dell'obbligazione di

---

<sup>23</sup> "gli strumenti informatici, infatti, non richiedono necessariamente la trasmissione on-line dei dati, ben potendo consistere nella semplice utilizzazione di strumenti elettronici, i quali possono anche essere off-line (si pensi all'avvio di un'offerta contrattuale a mezzo cd rom o floppy disk)". R. Adornati, *Tutela del consumatore nell'era digitale. Commercio elettronico, e-banking, firma digitale*. Ecoistituto del Veneto. 2011

<sup>24</sup> Oggetto tipico di questa nuova forma di commercio è la compravendita ma la possibilità di concludere telematicamente ulteriori fattispecie contrattuali non è assolutamente da escludere (spedizione, noleggio, locazione).

<sup>25</sup> È necessario ricordare una particolare categoria di beni commerciabili anche tramite la rete, ovvero i servizi. Si parla, a riguardo, di commercio *invisibile* ed anche dominio dell'*invisibile*; la loro peculiarità consiste nel non disporre di una propria esistenza materiale in quanto si concretizzano in dei contratti (trasporto, deposito bancario, assicurazione) o in prestazioni (che comunque differiscono dalla merce, in quanto oggetto con propria fisicità e concretezza materiale).

<sup>26</sup> In realtà, al di là di queste forme di commercio elettronico (che sono assolutamente le più comuni), non bisogna dimenticare tutte quelle transazioni di beni e/o servizi, poste in essere mediante i canali tradizionali ma sollecitate dalla Rete con l'uso di pubblicità e marketing in internet.

<sup>27</sup> Naturalmente si fa riferimento anche allo scambio del valore offerto e del corrispettivo.

<sup>28</sup> È intuibile come detta tipologia di commercio in Rete possa avere ad oggetto esclusivamente beni "digitali", (tali dall'origine o successivamente trasformati in un complesso di simboli digitali), poiché sono gli unici a poter essere trasmessi e recapitati solo per via telematica. R. Adornati, *Tutela del consumatore nell'era digitale. Commercio elettronico, e-banking, firma digitale*. Ecoistituto del Veneto. 2011

<sup>29</sup> Emblematico esempio è l'acquisizione di software, siti web, immagini, beni musicali, database di ogni genere.

pagamento. La peculiarità di quest'ultima realtà risiede nell'impossibile digitalizzazione del prodotto, oggetto della contrattazione: questo stesso, infatti, risulta necessariamente consegnabile attraverso le vie ordinarie<sup>30</sup>. È possibile poi individuare un'ulteriore declinazione di commercio elettronico: *l'E-Commerce sul portale*, caratterizzato dalla presenza di un venditore, il quale, affidandosi ad una infrastruttura tecnica di terzi, svolge la sua attività vendendo i propri prodotti al suo interno, senza però intervenire nelle fasi della particolare transazione<sup>31</sup>.

L'E-commerce acquista, pertanto, i connotati di una qualsivoglia attività commerciale che presenti i seguenti parametri<sup>32</sup>:

- La compresenza di due attori protagonisti: uno adibito alla produzione e alla vendita dei beni e/o dei servizi prodotti, l'altro all'acquisto degli stessi.

---

<sup>30</sup> Esempio tipico di questo tipo di E-commerce è l'acquisto di un qualsivoglia capo di abbigliamento o un oggetto qualsiasi non, ovviamente, digitalizzabile.

<sup>31</sup> Il paradigma è eBay. Fondato da Pierre Omidyar, la sua prima apparizione si registra nel 1995; l'idea originaria era quella di creare un semplice sito di aste (chiunque avesse voluto sbarazzarsi di oggetti antichi e non più utilizzati, inseriva un annuncio, comprensivo di foto, e stabiliva un prezzo di partenza. Sarebbero stati poi gli utenti a presentare le proprie offerte, giocando al rialzo con quelle precedenti). Qualche anno dopo (1997), l'autore apre il dominio eBay.com ma precedentemente l'impresa conclude un accordo, da poter definire, geniale: da quel momento in avanti è possibile vendere biglietti per treni e aerei. A questo punto la crescita è tale da registrare un vero e proprio decollo. Acquisendo il sistema di pagamento elettronico PayPal, il passo verso gli utenti è enorme; mantenendo l'anonimato nelle transazioni e potendo risalire all'utente in caso di ogni eventuale problema, eBay adotta una strategia vincente. Solamente per le transazioni concluse mediante PayPal, è possibile usufruire di una protezione in più: l'acquirente insoddisfatto ha diritto alla restituzione di quanto versato. Ad oggi l'azienda conta più di 100 milioni di utenti attivi; divenendo un centro commerciale, per così dire, globale, in Italia costituisce il principale sito di commercio on-line.

<sup>32</sup> La situazione che più frequentemente si manifesta, oltre ad essere la più conosciuta, è l'acquisto di un prodotto tramite un sito Web; la prassi insegna come le aziende pongano a disposizione degli utenti i cataloghi contemplanti i propri prodotti e servizi, in modo da consentire la consultazione e la scelta dei prodotti nonché le modalità di pagamento, (qualora l'azienda lo consenta, il consumatore potrà optare per il pagamento immediato on-line o in differita, mediante contrassegno, vaglia o bonifico).

D. Vietri, G. Cappellotto, *E-Commerce. Progettare e realizzare un negozio on-line di successo*. Hoepli, Milano. 2011

- Lo scambio di informazioni e dati provenienti da qualunque parte del mondo (mediante qualsivoglia tipo di rete di telecomunicazione), e soprattutto in tempo reale.
- L'offerta, la vendita e la promozione di prodotti e/o servizi che avviene on-line.
- La presenza di una transazione commerciale vera e propria che si materializza tra gli attori naturalmente in forma esclusivamente elettronica.
- La completa assenza di un luogo fisico in cui la transazione commerciale viene codificata e conclusa.

È sulla base dei soggetti che prenderanno parte alla transazione e del ruolo che gli stessi ricopriranno, che sono stati conosciuti differenti acronimi per indicare nello specifico il tipo di E-commerce. Per ciascuna di queste forme così particolari è intuibile come siano previsti differenti principi di regolamento e regimi giuridici applicabili:

- Rapporti *Business to Business (B2B)*: si concretizzano in tutte quelle connessioni che si instaurano tra operatori commerciali o anche tra "professionisti" in un specifico settore<sup>33</sup>. L'accordo ha come oggetto beni e/o servizi offerti da aziende presenti in Rete: il valore offerto può, in questo caso, essere prodotto in modo diretto dall'impresa o la stessa può anche essere un mero intermediario<sup>34</sup>. È d'obbligo sottolineare come in questo tipo di rapporti non subentrino

---

<sup>33</sup> Rientrano nella categoria esempi come: contratti tra imprese produttrici, tra le stesse e gli intermediari commerciali, tra banche e società assicurative o anche finanziarie.

<sup>34</sup> In questa specifica connotazione (B2B) stanno prendendo piede sempre di più rivoluzionari modelli di business; l'idea madre venne ripresa da alcuni siti che inserirono in Rete dei prodotti secondari ad un prezzo equivalente al costo di realizzazione degli stessi. In questo modo, offrendo ciò che generalmente costituisce uno scarto della propria attività principale o anche merce in eccesso, l'impresa può beneficiare di una nuova fonte di ricavo, il tutto da scorte che altrimenti costituirebbero semplicemente un costo. R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-Commerce*. Apogeo, Milano 2012

problemi relativi alla salvaguardia di parti contrattuali cosiddette deboli, ma è altrettanto necessario ricordare che non tutti gli attori attivi nel settore professionale detengono la stessa capacità organizzativa e soprattutto economica<sup>35</sup>.

- Rapporti *Business to Consumer (B2C)*: configurano la forma più comune<sup>36</sup> e più ricorrente di commercio elettronico, tali rapporti nascono dall'interazione diretta tra l'utente-consumatore e l'impresa<sup>37</sup>. L'espansione del modello ha preso piede dalla capillare diffusione di Internet nei luoghi della quotidianità del consumatore. Se tutto questo ha concesso alle aziende di raggiungere anche gli utenti ubicati nelle aree più lontane, per gli stessi consumatori ha costituito invece l'eccezionale possibilità di accedere ad ampie e ricche offerte di prodotti, con il solo utilizzo

---

<sup>35</sup> Una parentesi che vale la pena aprire riguarda il settore agroalimentare ed il rallentamento dello stesso nell'evoluzione e nell'adozione degli strumenti offerti dall'E-Commerce, con particolare riferimento alle relazioni commerciali business to business. Collocato all'interno del progetto "e-Trust", finanziato dal Sesto Programma Quadro dell'Unione Europea, il lavoro di analisi aveva come finalità quella di coniare degli advisory boards, che, in modo valido ed efficace, avrebbero favorito l'avvicinamento delle PMI agli innovativi strumenti tecnologici e allo stesso tempo capirne i limiti da cui scaturisce la resistenza alla relativa adozione. Ciò che emerso dallo studio sottolinea come il difficile approccio al nuovo mondo sia da attribuire soprattutto alle caratteristiche del prodotto agroalimentare; mentre le relazioni B2B sono più facilmente sviluppabili in settori che comportano prodotti fortemente standardizzati, notevoli standard qualitativi e di differenziazione comportano al contempo notevoli difficoltà ad essere presentati e supportati nei luoghi virtuali. La difficoltà di avvicinarsi all'E-Commerce con fiducia ed aspettative, quindi, pone le sue basi proprio nella difficoltà con cui le piattaforme riescono a comunicare le peculiarità immateriali dei valori offerti.

-I dati sono tratti da uno studio condotto nel 2008 a cura della Società Italiana nell'Economia Agroalimentare (SIEA).

<sup>36</sup> A livello globale, il valore dell'E-Commerce nella forma B2C si attesta a livelli elevatissimi e, raggiungendo nel 2013 un target di 1.250 miliardi di dollari, ha registrato un incremento del 18,3% dall'anno precedente.

-I dati sono stati ripresi da eMarketer, 2014. [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)

<sup>37</sup> Anche in questo caso l'impresa può ricoprire il ruolo di produttrice o semplice intermediaria/distributrice del prodotto (come accade, per esempio, con Yoox: il portale che combina all'interno di un unico sito abbigliamento ed accessori di diversi brand).

del proprio Personal Computer<sup>38</sup>. La posizione ontologicamente debole<sup>39</sup>, ricoperta del consumatore, pone quest'ultimo in una situazione di *deminutio* di tutela, cui si è fatto fronte con un garantito e riconosciuto diritto di recesso dai contratti stipulati<sup>40</sup>.

- Rapporti *Consumer to Business (C2B)*: rappresentano la tipologia di E-Commerce meno diffusa nelle abitudini e nella percezione dei

---

<sup>38</sup> Uno degli esempi di più grande successo è Amazon. L'azienda di commercio elettronico sita a Seattle (Washington), è divenuta una delle più grandi imprese protagoniste della bolla speculativa di internet; contro molti pronostici negativi sulla base dei quali la bolla prima o poi sarebbe scoppiata, ad oggi, Amazon, vanta un'offerta di più di due milioni di titoli di libri. Configurandosi come una vera e propria libreria virtuale, il cliente ha la facoltà di poter optare per qualsivoglia genere o specie, usufruendo di prezzi vantaggiosi nonché della possibilità di recapito in tempi brevi e circoscritti. Il motore dell'intero sistema è stata la filosofia del "*Cresci in fretta*". "*Scavalcando i più elementari capisaldi del commercio, avallati da secoli di esperienza, che prevedono che il mercato venga costruito in maniera molto metodica, i mercati di Internet hanno adottato un approccio in netto contrasto con la tradizione. Espanditi a tutti i costi, anche in assenza di profitti. Aggiudicati una fetta di mercato più grande possibile, prima che la concorrenza faccia le sue mosse. Questi sono solo alcuni dei precetti che vanno a riassumersi sotto la massima più generale del "Cresci in fretta". Robert Reid, Architects of the Web. R. Spector, Amazon.com: Get Big Fast. Random House, London. 2000*

<sup>39</sup> La suddetta posizione è dovuta, pertanto, all'assenza di un riferimento spaziale e temporale in cui avviene la transazione, come anche l'essere indotto all'acquisto di prodotti senza una opportuna riflessione circa l'utilità del bene offerto e le esigenze da colmare, essendo spesso colto di sorpresa.

<sup>40</sup> Sebbene la facoltà, sempre maggiore, di definire contratti mediante dispositivi digitali abbia consentito l'incrementarsi di opportunità e prospettive nel mercato e specificatamente tra gli operatori commerciali, dall'altro lato ha sollevato urgenti questioni relative soprattutto a quella tipologia di E-Commerce che viene definita Business to Consumer. In questa realtà, che vede ancora oggi protagonisti un "professionista" ed un mero acquirente (che non esercita alcun tipo di attività imprenditoriale nell'ambito interessato), incalzanti sono state le esigenze di specifiche tutele a favore di quest'ultimo, definito appunto come "contraente debole". Nel merito si registra come fortemente attivo il Legislatore europeo e successivamente quello italiano: il quadro generale vede susseguirsi differenti Direttive sul tema (Direttiva 85/577 CEE, Direttiva 97/7/CE, Direttiva 2011/83 UE), tutte recepite e finalizzate ad ampliare e garantire una effettiva e completa tutela del consumatore. Oggi la situazione si presenta ben definita, in particolare con il nuovo D.lgs. 21/2014, con cui è stata accolta l'ultima Direttiva comunitaria, sono state apportate numerose modifiche al Codice del Consumo (D.Lgs 206/2005, all'interno del quale confluisce la disciplina a tutela del contraente debole). Tra le principali innovazioni, preme focalizzarsi sul diritto di recesso, in particolare è stato disposto un allungamento dei termini concessi per l'esercizio del suddetto diritto, dai 10 giorni precedentemente stabiliti si è passati a 14 giorni, il tutto senza necessità di motivazione o spese aggiuntive a carico dell'acquirente. Alla stregua di ciò si riscontra come il Legislatore abbia optato per un allungamento anche dei termini di ripensamento in caso di inottemperanza da parte del professionista all'onere di informazione, in proposito dai 60 e 90 giorni si è passati ad un anno e quattordici mesi.

*non addetti ai lavori*<sup>41</sup>. Si realizza in tutte quelle situazioni in cui l'azienda acquista<sup>42</sup> un bene dal consumatore privato: riutilizzando il prodotto all'interno della propria rete professionale, l'impresa<sup>43</sup> crea a se stessa un immenso valore aggiunto, e frequentemente tutto questo avviene su base gratuita<sup>44</sup>.

- Rapporti *Consumer to Consumer (C2C)*: si è di fronte al modello di commercio elettronico più recente ma soprattutto più popolare<sup>45</sup>. La peculiarità risiede nella ripartizione tra l'ambiente in cui i soggetti privati interagiscono tra di loro, gestito interamente dal sito, e la transazione vera e propria, la quale rimane nell'autodeterminazione dei contraenti<sup>46</sup>. Proprio per questo

---

<sup>41</sup> R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-Commerce*. Apogeo, Milano 2012

<sup>42</sup> A differenza del modello B2C, in cui sono le imprese a fissare un corrispettivo da pagare per il bene che il consumatore desidera acquistare, in questo caso saranno i consumatori a definire un prezzo che poi l'azienda accetterà o meno in base all'offerta. L'esempio più classico è il sito [priceline.com](http://priceline.com), invitando i suoi utenti ad esplicitare il corrispettivo che sarebbero disposti a pagare per un biglietto aereo, acquista le vesti di intermediario e ripartisce le proposte alle linee aeree con cui mantiene i contatti; sarà quella interessata a concludere la transazione, mentre il sito Priceline ne acquisirà la percentuale prevista.

<sup>43</sup> È con il tempo che si sono affacciate al modello Consumer to Business alcune forme piuttosto sofisticate di collaborazione; le imprese comunicano con alcuni gruppi di utenti non solo sulla base di community di interessi (di cui questi ultimi fanno parte), ma anche semplicemente sulla base di esperienze, competenze e creatività proprie. Un sito rappresentativo di questo modo di operare in Rete è [www.innocentive.com](http://www.innocentive.com); con origini nel 2001 a Indianapolis, costituisce una piattaforma online in cui le imprese hanno la facoltà di condividere alcuni dei problemi irrisolti, a cui seguiranno risposte da parte di esperti, in cambio di un compenso.

<sup>44</sup> Esempi di questo tipo si rinvengono nei commenti e/o recensioni su prodotti e/o servizi in Rete: grazie alla spontanea volontà degli utenti-consumatori di esprimere virtualmente il proprio pensiero, gli stessi costituiscono una base fertile da cui partire per modificare, rivedere ed integrare il valore dell'azienda o istituzione cui servizi/prodotti si riferiscono.

<sup>45</sup> R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-Commerce*. Apogeo, Milano 2012

<sup>46</sup> La realtà che sta dominando il mercato, senza preoccupazione d'arresto, è eBay; nel suo core business rientra l'obiettivo di favorire l'incontro virtuale di milioni di soggetti *alla pari* tra di loro, realizzando in questo modo un mercato assolutamente trasparente e vantaggioso dal punto di vista economico, per tutti i partecipanti. Una novità di questo tipo è la manifestazione tangibile del risaputo slogan ambientale "*Reduce, Reuse, Recycle*": chiunque possedesse un bene non più utilizzato o utilizzabile, potrà sicuramente disfarsene (senza averne guadagno alcuno) o potrà offrirlo on-line, in cambio di un corrispettivo.

motivo questa tipologia di E-Commerce viene anche definita *Social Commerce*<sup>47</sup>.

- Rapporti *Peer to Peer* (P2P o anche detto da pari a pari): denota tutti quegli scambi di informazioni che avvengono spontaneamente in Rete. Si tratta di una connotazione nata per indicare gli scambi di file musicali ( disponibili grazie ad alcuni siti come Napster<sup>48</sup>). Con le transazioni P2P il mercato è *ovunque* e tutti i partecipanti sono collegati reciprocamente. La peculiarità risiede nel fatto che si tratta di un mercato che in realtà non regola nessuno. E', infatti governato dalle informazioni che vi circolano: ogni genere di accordo privato è e rimane tale.

Qualunque sia la forma con cui si manifesta, l'E-Commerce rappresenta una dinamica ormai consolidata: la sua crescita, con limiti, vantaggi e ritmi differenti a seconda dei Paesi ospitanti, ha consentito la rapida trasformazione da usanza di nicchia a rituale abitudinario e generalizzato. L'esponentiale diffusione nelle imprese, nella quotidianità dei cittadini come anche nella Pubblica Amministrazione<sup>49</sup> delle nuove tecnologie, ha condotto ad un miglioramento tangibile della vita dei

---

<sup>47</sup> "Il social commerce si può definire come la parte dell'E-Commerce che si basa sull'utilizzo dei social media, e degli strumenti on-line in genere, per supportare le interazioni sociali e i contributi degli utenti, assistendoli nell'acquisto e nella vendita di prodotti e servizi". R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-Commerce*. Apogeo, Milano 2012

<sup>48</sup> Nato nel 1999 dalla genialità di un diciottenne americano, Napster ritrae il primo sistema *peer to peer* per la condivisione di file musicali (principalmente in formato mp3). L'obiettivo perseguito dal giovane era quello di creare un negozio di musica on-line; passando, semplicemente, da un server centrale si poteva accedere a qualsiasi tipo di musica, ed il tutto senza alcun tipo di pagamento. Al momento del decollo (le carte per il successo erano tutte in tavola), Napster venne citato in giudizio dall'associazione dei produttori discografici (*Riaa*); la debole difesa portò dapprima alla rimozione dei file coperti dal copyright e successivamente alla liquidazione del programma.

<sup>49</sup> Si ricorda la spinta al pagamento digitale, l'adozione di nuove tecnologie nel campo della giustizia, della salute e dell'istruzione, la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. G. Tripoli, *L'E-Commerce un'opportunità per tutti*, "in" *Gnosis*. 2013 .

protagonisti della Rete oltre che ad una rapida modernizzazione e trasformazione del Paese e del commercio stesso. La digitalizzazione può concretamente incentivare il rilancio della competitività e semplificare, migliorando, l'ambiente dell'attività imprenditoriale. L'analisi di alcuni vantaggi potrà essere utile per capire il nuovo clima in cui si sta muovendo la nostra società.

Tra le innovazioni più importati rientra la scomparsa dei tradizionali confini geografici: la realtà virtuale ha infatti ormai avvicinato il mondo, o meglio ha annullato i confini tra Paesi e Nazioni. Mai come in questo caso si può dire che la dinamica digitale ha abbattuto ogni barriera geografica tradizionale, per la Rete un Paese vale l'altro, un collegamento in internet o una transazione telematica, è identica a milioni di altri click o di altri impulsi telematici.

Le imprese, di qualsivoglia natura e dimensione, si proiettano oggi in un mercato globale: immettendosi in mercati altrimenti irraggiungibili con la tradizionale esportazione del proprio business, hanno la facoltà di poter acquisire una visibilità internazionale. La Rete non fa altro che esaltare le caratteristiche e le potenzialità di un'impresa: ogni eventuale limite derivante da una posizione geografica poco agevole (e che non avrebbe assicurato alcuna prospettiva di crescita), viene superato dalla efficiente visibilità garantita.

È bene sottolineare come anche la realizzazione e la gestione di un canale di vendita elettronico richiede complessivamente degli investimenti esigui rispetto a quelli che sono necessari per amministrare un canale tradizionale. Opportunità enormi, dunque, nuovi mercati e nuovi acquirenti, nuovi clienti e nuovi affari. Il quadro generale si delinea dunque come un mercato esteso ed aperto anche alle piccole e medie

imprese. In questo grande cybermercato c'è spazio per tutte quelle realtà che, anche se piccole, dispongono di prodotti e/o servizi passibili di vendita on-line. La situazione può essere sfruttata anche da tutte quelle PMI che detengono offerte specialistiche: essendo dotate di una considerevole flessibilità, possono anche adeguatamente difendersi dalla concorrenza delle imprese con maggior potere di mercato e il tutto penetrando mercati estesi a costi sostanzialmente esigui.

È intuibile come sia la presenza internazionale delle imprese così come anche la fase di slancio che caratterizza il commercio elettronico ad incentivare e favorire una *ipercompetizione* tra le aziende; la competitività implica necessariamente un miglioramento della qualità dei beni offerti on-line. Pertanto, chi meglio adatterà la propria offerta alle esigenze della Rete prevarrà sulla concorrenza.

Il commercio elettronico ha tutte le potenzialità per divenire fattore di notevole vantaggio competitivo soprattutto per chi ne usufruisce con professionalità e strategia: la capacità di immettersi nel mercato e mantenere la prestazione costante sarà la chiave di volta per registrare un "*fattore differenziale*"<sup>50</sup>, idoneo a conseguire considerevoli risultati a livello economico e di conquista del cybermercato. Ciò che si sottolinea a riguardo è che la Rete non ha orari, è possibile vendere per tutta la durata del giorno e per tutto l'anno; il cliente sarà soddisfatto dalla possibilità di ordinare il prodotto in qualunque momento e, d'altro canto, le imprese godranno di incrementi positivi delle vendite. Proprio per questo si parla di una vera e propria ottimizzazione della produttività<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> A. Foglio, *E-Commerce e Web marketing, strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. FrancoAngeli, Milano. 2010.

<sup>51</sup> "Secondo un'indagine condotta da Intesa San Paolo e Boston Consulting Group, le imprese che utilizzano internet anche come canale di vendita riescono ad aumentare le loro vendite sui mercati esteri

Richiedendo l'E-Commerce un'amministrazione attuale, razionale ed organizzata della produzione e dei relativi stock, rende possibile, pertanto, ottenere un rendimento maggiore. Mediante il coinvolgimento dell'intera *supply chain*, ovvero di tutti coloro che prendono parte all'iter produttivo, è possibile appagare i bisogni dei consumatori finali, non solo nel miglior modo possibile, ma anche nel più breve arco temporale. Prendendo parte attiva al flusso di informazioni provenienti dal cybermercato, la catena produttiva, complessivamente intesa, acquisisce in tal modo una flessibilità tale da rispondere adeguatamente alle richieste del contesto ambientale.

Se i vantaggi suddetti sono facilmente rinvenibili nella realtà contemporanea, è evidente come sia doveroso evidenziare tutta una serie di limiti (in parte già ripresi) che si interpongono tra l'E-Commerce ed il suo sviluppo.

Nel merito sono stati diversi, ed anche numerosi, i fattori che tradizionalmente hanno rallentato, o condizionato negativamente, gli acquisti on-line; i consumatori sono distolti dall'utilizzo di questa cosiddetta *virtualità* per tutta una serie di problemi che "bloccano" l'acquisto<sup>52</sup>. Stessa natura di ostacolo allo sviluppo del fenomeno si rinviene nel disinteresse di imprenditori e manager di pianificare ed implementare un nuovo modo di fare business: molti tra questi

---

*mediamente del 15%. Inoltre, le imprese italiane che hanno investito nel digitale registrano un incremento della produttività che va oltre il 9%, mentre quelle che non hanno investito registrano un calo del 10%. Un differenziale di produttività importante e che arriva a sfiorare il 20%. Lo studio evidenzia ripercussioni positive sia in termini di minori costi per gli acquirenti sia, soprattutto, benefici lungo tutta la filiera produttiva. Non solo, quindi, per le imprese che fanno uso diretto di e-commerce ma, anche, per quelle che rientrano in una catena produttiva dove il web marketing e l'e-commerce sono utilizzati come pratiche usuali". G. De Felice, Italia: un paese a due velocità. IAB, forum di Milano. 2012*

<sup>52</sup> Si parla, a riguardo, di non conformità dei prodotti, insufficiente sicurezza nella consegna, nel trasferimento dei dati e nei pagamenti.

preferiscono non intraprendere rischi di cui poco si conosce, e il tutto a causa della diffusa analfabetizzazione digitale.

È facile pensare come chiunque faccia E-Commerce, voglia assolutamente riuscire nell'impresa. La prassi conferma che gli operatori, che abitualmente utilizzano la Rete per le proprie transazioni, alimentano un tasso di competitività molto elevato, non solo in merito ai prezzi ma anche e soprattutto per strategie e politiche di Web marketing. Se da un lato, dunque, la competitività è fonte di nuove opportunità per chi acquista un bene e/o servizio on-line, dall'altro essa costituisce inevitabilmente un freno<sup>53</sup> con cui misurarsi per adeguare la propria offerta alla concorrenza generale.

Sebbene ingente sia il numero di imprese che hanno intrapreso la via telematica, in tutti le situazioni i risultati sono proiettati interamente nel medio/lungo periodo: tra le problematiche che sovente ricorrono rientrano infatti appieno le insufficienti certezze in merito al tempo di rientro dell'investimento fatto e agli effettivi risultati. E' indubbio, quindi, come le intenzioni di coloro i quali desiderano immettersi nei nuovi business e vederne concretizzate le risposte in breve tempo, siano frenati dalla mancata certezza di rese certe, in tempi ragionevoli.

In ogni caso, qualsivoglia realtà imprenditoriale che decida di immettersi nella Rete, si ritrova a dover mediare necessariamente con fornitori di software e di programmi e a dover fronteggiare eventuali atteggiamenti opportunistici degli stessi. Abilitare un proprio E-Commerce comporta la

---

<sup>53</sup> "Visti poi i costi contenuti per l'avvio di un'attività in rete, si è alla presenza di vari tentativi da parte d'imprese decise a tutto sul fronte della concorrenza". A. Foglio, *E-Commerce e Web marketing, strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. FrancoAngeli, Milano. 2010.

predisposizione di siti e la loro adeguata gestione, la suddetta dipendenza è, dunque, spontanea ma pur sempre restrittiva.

Da un'analisi ponderata di taluni di tutti i fattori (vantaggiosi e non) che caratterizzano il fenomeno, è chiaro come la maggior parte degli stessi sia da connotare come un'opportunità di innovazione e sviluppo offerta alle imprese nonché alla rispettiva attività caratteristica.

## **1.2 Il commercio elettronico nella società dell'informazione.**

*“L'uomo è la misura di tutte le cose,  
di quelle che sono in quanto sono  
e di quelle che non sono in quanto non sono”.*

Pitagora, fr.1, in Platone, Teeteto, 152a.

Le significative innovazioni apportate dalla nascita e dal diffondersi di Internet (con la realizzazione di reti informatiche intercontinentali) ed il compito sostanziale ricoperto dalle nuove tecnologie, hanno contribuito a definire il concetto di *“società digitale e dell'informazione”*. Riconoscendo il ruolo strategico<sup>54</sup> ricoperto dal proliferare dei media, e quindi dal ruolo invasivo e generalizzato di ogni forma di conoscenza, la società sta pian piano mutando ed alterando tanto le usanze e le consuetudini degli esseri umani quanto delle imprese e delle istituzioni. Non si parla più di produzione materiale per la creazione di valore aggiunto, bensì la società si *dematerializza* e diviene virtuale<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Per una proficua crescita economica, sociale e culturale.

<sup>55</sup> Contraddistinguendosi per la produzione immateriale, per il cosiddetto business virtuale e per il sovraffollamento informativo, la società odierna riconosce tra i fattori che più di tutti qualificano il proprio processo di sviluppo, l'informazione e la comunicazione. . A. Foglio, E-

È proprio in questo contesto che Internet e l'E-Commerce trovano un terreno quanto mai fertile su cui porre le radici della loro espansione<sup>56</sup>; pertanto, è più che auspicabile che si incrementi un significativo processo di alfabetizzazione degli abitanti e che si garantiscano sempre migliori infrastrutture ed opportuni servizi pubblici.

Nonostante l'obsolescenza della struttura tecnologica del nostro Paese, tale da essere annoverato tra le nazioni più arretrate nel settore di riferimento, l'Italia, negli ultimi tempi, si sta focalizzando sul recepimento di iniziative comunitarie idonee a far fronte alla rapidità con cui l'E-Economy sta marcando l'economia globale<sup>57</sup>. Sono ancora molte le imprese italiane che, ripetutamente, si chiedono *se, come* e innanzitutto *perché* è necessario affacciarsi al mondo del commercio elettronico, nonostante lo stesso abbia iniziato a diffondersi in Italia più di una decina di anni fa<sup>58</sup>.

---

*Commerce nel Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet.* Franco Angeli, Milano 2010

<sup>56</sup> Ad assicurare la diffusione della ricerca on-line, della connessione ad Internet, dell'uso del PC, dell'E-Commerce come anche della comunicazione via e-mail e dei forum, sarà proprio la suddetta società dell'informazione.

<sup>57</sup> L'anno 2013 rimarrà nella storia dell'E-commerce. Che sia un anno di riferimento importante lo si intuisce bene dai dati ultimi presentati il 20 maggio scorso all'E-Commerce Netcomm Forum, (l'appuntamento promosso per il nono anno consecutivo dal Consorzio Netcomm e specificatamente dedicato al commercio elettronico). Secondo il report ufficialmente esposto ai rappresentanti di quasi tutto il mondo, l'Italia ricopre a ben vedere il sesto posto fra i Paesi europei per valore delle vendite online: 14 miliardi di euro soltanto nel 2013. Una curiosità vale, però, la pena di menzionare, i primi tre classificati –nell'ordine Uk, Germania e Francia– valgono il 79% del totale dell'E-Commerce in Europa. La Gran Bretagna, protagonista assoluta della classifica, è a distanza epocale; registrando un fatturato unico nel suo genere e legato al fatto che l'85% di chi acquista lo fa anche online, il valore dell'E-Commerce inglese ha raggiunto quota 103 miliardi di euro (su 358 miliardi in totale nell'Unione europea). "L'Europa Digitale? Un programma che procede a rilento", da Sole 24 Ore, 7 luglio 2014

<sup>58</sup> Tra i pionieri un ruolo d'onore è stato ricoperto dalla compagnia di assicurazioni Genertel; fin dai suoi albori l'obiettivo era quello di cogliere sempre l'onda dell'innovazione, (per tecnologia, prodotto e comunicazione), per questo motivo, dopo soli due anni di attività, il canale Web si è affiancato interamente al canale telefonico. Motore primario dell'avvicinamento al mondo dei social network e del Mobile, è stato quello di semplificare ed avvicinare, rispettivamente, le modalità di interazione ed il cliente stesso. D. Rutigliano, *E-Commerce vincente. Avviare e promuovere il proprio business on-line.* Hoepli, Milano. 2013

Un Paese che desidera fortemente acquisire una posizione ragguardevole in questo nuovo scenario, non può non conoscere quali siano i fattori che ostacolano e frenano l'iter di crescita, costituendo quindi un elemento di inibizione. Appare opportuno, dunque, passare in rassegna tutte le criticità<sup>59</sup> che connotano il contesto italiano: solo in questo modo si avrà la tangibile possibilità di classificare il ruolo della Nazione nel quadro europeo e di capirne il perché con chiarezza e trasparenza.

Un primo elemento, necessario da esaminare, risulta essere la presenza e l'adeguatezza delle infrastrutture. Nel merito, in Italia si registra un *Digital Divide*<sup>60</sup> fortemente elevato, si parla in proposito di un profondo divario tra coloro che usufruiscono in modo consuetudinario delle nuove tecnologie e coloro che diversamente ne rimangono lontani, il tutto dovuto soprattutto ad una diffusa e capillare assenza delle strutture necessarie. Sono molti i comuni che ancora non godono di una connessione a banda larga, così come sono in numero esiguo le aree pubbliche o i punti vendita in cui è possibile trovare il Wi-fi gratuito.

---

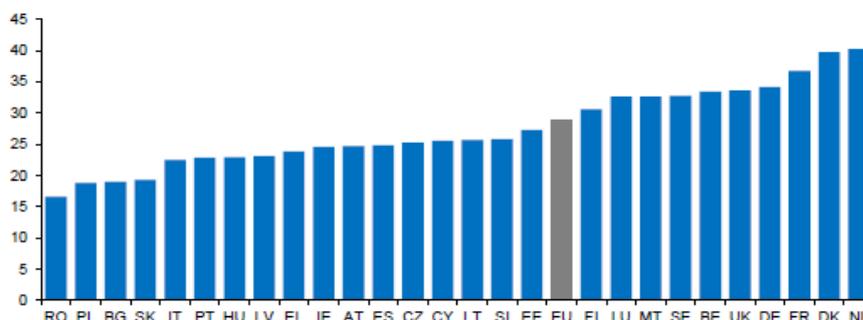
*"La prima vendita su internet in Italia sembra risalire al 1998 quando IBS, con poco più di mezz'ora di vita, ha venduto un romanzo di Camilleri a un cliente degli Stati Uniti. Ma c'è anche chi fa risalire la prima transazione commerciale elettronica al 1979 e la nascita del primo sito web ad appena dieci anni dopo. Certo è che l'Italia non eccelle oggi, come nel passato, nelle classifiche per l'utilizzo del canale internet per le transazioni commerciali."* G. Tripoli, *L'E-Commerce un'opportunità per tutti*, "in" Gnosis. 2013

<sup>59</sup> D. Rutigliano, *E-Commerce vincente. Avviare e promuovere il proprio business on-line*. Hoepli, Milano. 2013

<sup>60</sup> Il *Digital Divide* anche detto *divario digitale* identifica il divario che si interpone tra coloro i quali utilizzano, in modo consuetudinario, la tecnologia dell'informazione e chi, invece, ne è parzialmente o completamente escluso; è dovuto a motivazioni pressoché diverse quali condizioni economiche, differenza di età, livello di istruzione, provenienza geografica e infine, ma non per importanza, è causato proprio dalla mancanza di infrastrutture.

## Livelli di diffusione molto diversi nell'UE

Diffusione della banda larga nell'UE (abbonamenti per 100 abitanti, 2013)



Fonte: Commissione europea

51

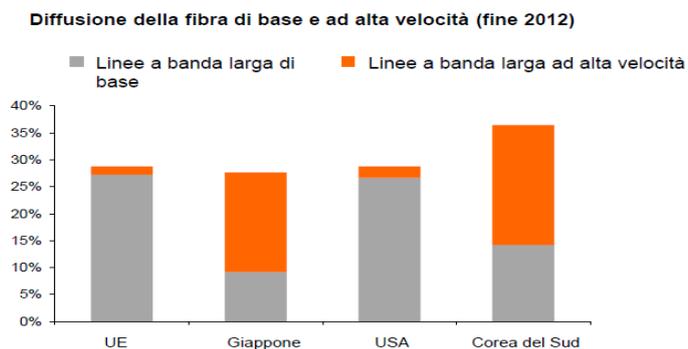
Ulteriore profilo problematico concerne la mancanza di una idonea e completa alfabetizzazione digitale: conseguenza immediata e diretta di una scarsa consapevolezza dei dispositivi elettronici e delle loro potenzialità. In Italia si registrano ancora modiche cifre di utenti capaci di navigare correttamente in Internet e di sfruttare altresì tutti gli strumenti e le opportunità offerte dal Web<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> Grafico inserito nel documento "La sfida digitale". Contributo della Commissione per il Consiglio europeo del 24-25 ottobre 2013. [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010_it.pdf)

<sup>62</sup> "Come in tutte le cose, anche nel Web ci sono aspetti positivi e negativi e la sottile differenza sta nella capacità di considerarlo come una fonte inesauribile di informazioni, come un grande sistema di comunicazione che per poter essere utilizzato nel modo più corretto ha bisogno di "protezione", di conoscenza, di sicurezza, di educazione. Microsoft, come azienda tecnologica e come realtà estremamente impegnata nel sociale, sente su di sé la responsabilità di mettere chiunque nelle condizioni di potere usare la tecnologia al meglio e di potere fornire a tutti le competenze per un utilizzo sempre più consapevole e corretto di Internet. Oggi più che mai, Microsoft è impegnata, da un lato, nel supportare i giovani e i meno giovani di tutto il mondo a sviluppare nuove competenze, nuove idee e opportunità professionali con la tecnologia e a vivere delle esperienze sempre più ricche sul web e, dall'altro, intende sviluppare strumenti per un utilizzo sempre più corretto della tecnologia, a partire ad esempio dal "Family Safety" o dall'uso di sistemi operativi più sicuri rispetto a Windows XP che, dopo 12 anni di onorato servizio, giustamente andrà in pensione il prossimo 8 Aprile. Da sempre Microsoft pubblica tutte queste informazioni investendo nella sicurezza dei propri prodotti e, soprattutto, nella formazione di tutti coloro che desiderano avvicinarsi nel modo corretto alla tecnologia. Il MCSI, purtroppo, ha messo in evidenza come ci sia ancora una scarsa conoscenza degli strumenti da usare per un uso consapevole della Rete, e anche come in diversi casi gli utenti non sappiano che tipo di comportamenti adottare".

Dichiarazione di Carlo Mauceli, Chief Technology Officer e Security Lead di Microsoft Italia.

### La diffusione della fibra ad alta velocità è minore in Europa rispetto ad altre zone



Fonte: Commissione europea, OCSE 63

Nonostante il dibattito sull'E-commerce sia così generalizzato e gli imprenditori siano consci del valore di questo nuovo *modus operandi*, in realtà non è ben chiaro come, se, e da dove incominciare.

Non è infrequente che in una cultura imprenditoriale con retaggi commerciali obsoleti, così come è come quella del nostro Paese, la difficoltà maggiore la si riscontri proprio nell'adattamento al cambiamento, nella capacità di innovazione come anche nell'attitudine al recepimento di nuovi stimoli ambientali. È evidente dunque come ancora oggi manchi una effettiva e concreta propensione al mercato virtuale: di fronte alle incalzanti nuove richieste del sistema economico si preferisce indugiare, incorrendo, in tal modo, in elevate probabilità di fallimento. Le statistiche, il più delle volte, confermano come spesso si decida di investire sull'E-Commerce solo quando si è in difficoltà, quindi come ultimo tentativo di ripresa. Come diretta conseguenza di questo abbandono repentino e prematuro di attività di commercio elettronico da parte dalle imprese, si intravede anche l'aver acquisito una consulenza errata e non adeguata alla specifica situazione.

---

<sup>63</sup> Grafico inserito nel documento "La sfida digitale". Contributo della Commissione per il Consiglio europeo del 24-25 ottobre 2013. [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010_it.pdf)

Tutto questo è dovuto alla mancanza di veri e propri professionisti della materia: sebbene in molti vantino capacità e competenze specialistiche, in realtà sono in pochi a saper supportare progetti on-line di successo.

Tra le criticità prevalenti nell'ambito in esame si evidenzia considerevolmente anche la mancanza di supporti logistici adeguati. Il trasporto su gomma in Italia risulta essere il più costoso tra i Paesi dell'Unione Europea, ma nonostante questo la maggior parte<sup>64</sup> delle aziende italiane lo predilige ancora. È intuibile come il tutto incida necessariamente sulla qualità finale della transazione: è sovente il verificarsi di casi in cui il valore della spedizione, complessivamente intesa, risultava doppio rispetto a quello reale del prodotto offerto.

Ad aggravare ulteriormente la situazione si aggiungono le carenze delle regolamentazioni necessarie. Il contesto attuale vede, pian piano, solidificarsi una marcata disparità di trattamento giuridico tra i soggetti protagonisti della transazione. Nelle barriere che ostacolano lo sviluppo e la crescita del commercio elettronico, un posto di privilegio lo detiene certamente la scarsa chiarezza della normativa di riferimento, la lacunosa attenzione degli strumenti legali così come le incertezze in merito alle applicazioni fiscali. Contributo di non poco conto, risultano dunque essere i limitati supporti e le agevolazioni, posti a disposizione dagli Enti Pubblici, per l'avvio ed il mantenimento di un'attività di E-Commerce.

La situazione italiana, presente e prospettica, è, pertanto, facilmente comprensibile attraverso una breve rassegna delle dinamiche del fenomeno negli ultimi cinque anni.

---

<sup>64</sup> D. Rutigliano, *E-Commerce vincente. Avviare e promuovere il proprio business on-line*. Hoepli, Milano. 2013

Non si può omettere come il 2010 sia stato un anno particolarmente significativo per il nostro Paese<sup>65</sup>: i settori di maggior interesse, si identificano specificatamente nel turismo e tempo libero. I fattori che hanno, in modo decisivo, influito sull'incremento del settore sono identificabili, oltre che nella crescita fisiologica e nella capillare diffusione della Rete, anche e soprattutto nell'ingresso di player mondiali come Amazon e Groupon. Nei mercati di riferimento, gli effetti prodotti da questi ultimi, non solo in termini di volumi ma anche di polarizzazione, si mostreranno nel biennio prossimo con l'assorbimento, o perfino la scomparsa, di numerose realtà nazionali di piccole e medie dimensioni. È un graduale rallentamento che, al contempo, caratterizza lo sviluppo, in termini internazionali, delle aziende nazionali di E-Commerce. Le comunità on-line e congiuntamente i social media<sup>66</sup>, acquistano sempre maggiore centralità nelle politiche di marketing delle società, il tutto mediante anche l'inserimento nei propri siti di opportuni ed adeguati strumenti di propagazione e/o valutazione dei valori offerti.

È in questo momento che si registrano, inoltre, i primi segnali di ascesa del cosiddetto *“mobile e-commerce e delle applicazioni di info-commerce associate alla posizione fisica del potenziale acquirente”*<sup>67</sup>.

Il dibattito che, allora, ha preso corpo in relazione alle prospettive future del settore si snoda in differenti argomentazioni, a riguardo il Rapporto Censis sottolinea come l'avvenire di Internet e del rispettivo commercio elettronico necessiti della risoluzione di differenti problematiche che si

---

<sup>65</sup> E' il Rapporto Annuale del Censis sullo Stato del Paese che ben fotografa, nei dettagli, il contesto digitale italiano e gli effetti prodotti dalla New Economy all'interno della nazione. Il Rapporto 2011 della Casaleggio Associati conferma come nell'anno precedente il commercio elettronico nel nostro Paese sia cresciuto del 43%, superando, quindi, i 14 miliardi di euro.

<sup>66</sup> Quali Facebook e Twitter.

<sup>67</sup> Fonte: <http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce/ecommerce-in-italia-2011.php>

manifestano principalmente nella questione relativa ai versamenti dovuti o meno per reperire materiali presenti in Rete e quella riguardante la sicurezza<sup>68</sup> degli accordi on-line<sup>69</sup>.

Sulla stessa linea di crescita si colloca l'anno 2011<sup>70</sup>. Un progresso evidente per un Paese come il nostro, che pareva disabituato a trend positivi così significativi: molte piccole e medie imprese si sono affacciate al mondo dell'E-Commerce con l'obiettivo di sfruttare le opportunità offerte dalla Rete e gli utenti stanno guadagnando maggior confidenza

---

<sup>68</sup> A riguardo, in questo stesso frangente, solamente il 43% degli italiani in Internet, un dato decisamente inferiore alla media europea (58%), dimostra di avere piena fiducia della sicurezza delle transazioni mentre, l'altro lato della medaglia mostra come la sensazione, largamente diffusa, sia che la libertà dell'utente in Rete possa essere minacciata e pregiudicata da obbligazioni pecuniarie, richieste per l'accesso a taluni siti. Sempre sulla base dei dati riportati nel suddetto Rapporto Censis, solo il 5% degli utenti in Rete, definiscono le transazioni prive di rischi mentre per il rimanente 30%, sono "abbastanza" sicure.

<sup>69</sup> Rapporto Censis: "Il futuro di Internet nel nostro Paese dipenderà dal modo in cui verranno sciolti due nodi rimasti irrisolti, e cioè i problemi di sicurezza delle transazioni on-line e la questione riguardante la totale gratuità o meno dei contenuti reperibili in rete. *Tutti i segnali e gli indicatori che definiscono l'eCommerce in numeri descrivono un settore in salute e crescita. Nessun comparto economico in questa fase di crisi profonda è stato in grado di correre con tale entusiasmo, anche e soprattutto grazie ad una crescita molto importante dei consumatori*" – commenta Roberto Liscia. "Le stime che mensilmente rileviamo come Netcomm insieme a Human Highway parlano di circa 14 milioni di individui che hanno acquistato online nei mesi scorsi. Stiamo parlando di popolazione di utenti cresciuta del 50% nel giro di 12 mesi! Persone che hanno finalmente rotto gli indugi, anche per effetto della crisi, e dal mero utilizzo di internet per avere informazioni sono passati agli atti di acquisto. Ma abbiamo ancora grandi margini e potenzialità, come rileva un'indagine condotta con ContactLab su un panel di 61mila consumatori italiani e di altri Paesi Europei che ci mostra come solo il 34% di chi naviga online poi acquista (in UK e Germania siamo nell'ordine del 90%). Anche in Europa, con Ecommerce Europe, l'Associazione europea di cui Netcomm fa parte come socio fondatore, i segnali che osserviamo sono ugualmente di segno positivo, con un incremento annuale delle vendite nell'ordine del 22% per il 2012. Parliamo di un fatturato complessivo di oltre 305 miliardi di euro, che pone l'Europa come il primo mercato mondiale, davanti agli USA, che sono a quota 280 miliardi di euro, seguiti da Asia-Pacifico con 216 miliardi di euro. Un trend positivo destinato a continuare, visto che anche le previsioni per i prossimi 5 anni stimano una crescita a doppia cifra per l'area euro. E anche le previsioni sul 2013 che leggiamo oggi elaborate col Politecnico di Milano confermano una crescita del 17%, per un fatturato stimato intorno ai 11,2 miliardi di euro."

<sup>70</sup> Registrando un valore pari a 8 miliardi di euro, il mercato E-Commerce italiano va oltre i 17 punti percentuali rispetto all'anno 2010, crescita ingente ma pur sempre estremamente ridotta rispetto al modello francese, tedesco ed inglese. Nel corso dell'intero 2011 l'E-Commerce in Italia conferma la tendenza dell'anno 2010, registra quindi il trend positivo di tutti gli anni precedenti, con una crescita che gli analisti della Casaleggio Associati stimano attorno al 32% rispetto al 2010, un valore immediatamente diretto che supera complessivamente i 18 miliardi di Euro.

nei confronti dell'acquisto on-line. Parallelamente molte aziende italiane stanno pianificando, o hanno già implementato una strategia per la vendita all'estero, che permetta di mantenere adeguati livelli di redditività, nonostante la competizione internazionale. Naturalmente non mancano le difficoltà, soprattutto per le imprese<sup>71</sup>: le criticità maggiori che le stesse incontrano in questo percorso, sono associate, in gran parte, all'esigenza di monetizzare gli investimenti in marketing in un contesto ad elevata complessità tecnologica e logistica. Social media ed applicazioni hanno definitivamente conquistato un ruolo rilevante nella strategia di finanza globale e comunicazione, ed iniziano ad essere sfruttati anche come piattaforma di vendita.

È nel corso dell'anno 2012<sup>72</sup> che per la prima volta la Rete impone alle aziende italiane di riconsiderare la loro offerta in chiave internazionale, si tratta di un'opportunità che richiede investimenti in promozione e marketing on-line, ma che già produce ritorni interessanti<sup>73</sup>.

---

<sup>71</sup> *“Con la crisi economica in atto applicare una strategia di Rete per la propria azienda, di cui l'E-Commerce è una componente e talvolta la risultante, non è più un'opportunità, ma una scelta improrogabile di sopravvivenza. La Rete è come una scialuppa del Titanic. Chi riesce a salirci si salva, tutti gli altri vanno a fondo. La Rete continua ad ottenere performance migliori rispetto alla distribuzione tradizionale. È il canale di vendita che offre ad oggi le maggiori potenzialità in termini di crescita, nonostante la congiuntura economica non favorevole”.* [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)

<sup>72</sup> Il settore cresce a due cifre, arriva a toccare il 12% del valore complessivo, che tradotto in denaro contante significa oltre 21,1 miliardi di Euro.

*“In un Paese in piena crisi economica è un dato che deve far riflettere le istituzioni, in particolare i legislatori che, loro malgrado, pongono, volontariamente o meno, limiti allo sviluppo dell'E-Commerce. Grazie alla diffusione dei dispositivi mobili, smartphone e tablet, e del mobile Commerce, entro il 2015- prevedono gli esperti di economia digitale- il 50% della popolazione europea effettuerà acquisti on-line. A livello mondiale l'E-Commerce ha superato nel 2012 i mille miliardi di dollari, siamo dunque in presenza di un mercato globale nel quale chiunque può e deve concorrere.”* [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)

<sup>73</sup> Non è infatti un caso che le imprese italiane, che vendono on-line al di fuori dai nostri confini, ottengono mediamente il 27% del fatturato dall'estero, ed in particolare dall'Europa, e questo dato finale lo si registra nonostante solo il 30% delle imprese italiane disponga di almeno un sito in lingua straniera e ben il 45% vende invece unicamente in Italia. Ma a giudizio degli analisti del Censis persiste anche un problema legato al tasso di penetrazione della banda larga, che su rete fissa è del 22,8% della popolazione, piazzando il nostro Paese al 29° posto nel mondo. Secondo il Web Index della World Wide Web Foundation, che misura i riflessi di

È intuibile come alla base della crescita di un ecosistema digitale, capace di consentire un rinvigorimento della produttività<sup>74</sup> ed un incremento dell'occupazione professionale, vi sia inesorabilmente la propagazione dell'ICT. La situazione attuale denota come nessun altro settore sia ugualmente idoneo a sollecitare ed incentivare il progresso del nostro Paese, soprattutto ora in cui tale esigenza diventa incalzante. In merito, il quadro Europeo si presenta, da alcuni anni, connotato dalla presenza di un'Agenda Digitale (ADE)<sup>75</sup>: presentandosi come uno strumento di natura olistica, capace di consentire alle istituzioni la previsione di azioni e movimenti finalizzati allo sviluppo dell'economia digitale, l'ADE mappa un insieme di ambiziosi e prestigiosi obiettivi da conseguire entro

---

Internet sull'economia e sulla vita politica e sociale di 61 Paesi sviluppati e in via di sviluppo, l'Italia si piazza al 23° posto, il penultimo in Europa. Dal punto di vista dell'indicatore di impatto economico (ottenuto ponderando i dati sulla diffusione via Internet delle informazioni utili per le attività imprenditoriali, il livello di sviluppo dell'e-commerce e il grado di fiducia dei consumatori e delle imprese rispetto agli acquisti online) ci fermiamo al 38° posto, più vicini ai Paesi in via di sviluppo che ai Paesi avanzati. E per risalire posizioni rispetto all'indicatore di impatto politico, l'Italia si attesta al 29° posto, *“dobbiamo migliorare la partecipazione digitale ai processi decisionali e la presenza online di strumenti che facilitino il rapporto con il cittadino (la E-Participation)”* («Governo pubblico», 46° Rapporto Censis sulla situazione sociale del Paese, 7 dicembre 2012.). Non sarà semplice, avvertono gli economisti, risalire la china, e i problemi strutturali davvero non mancano.

<sup>74</sup> Tra i fattori causanti il ristagno nazionale della produttività, primo tra tutti è l'inutilizzazione delle nuove tecnologie informatiche e digitali. Sebbene sia da annoverare un recupero nell'ambito, si tratta solamente di un sensibile incremento di valore aggiunto per unità di lavoro.

<sup>75</sup> *“Lanciata nel maggio 2010, l'Agenda digitale per l'Europa contiene 101 azioni, raggruppate intorno a sette aree prioritarie intese a promuovere le condizioni per creare crescita e occupazione in Europa:*

- *Creare un nuovo e stabile quadro normativo per quanto riguarda la banda larga;*
- *Nuove infrastrutture per i servizi pubblici digitali attraverso prestiti per collegare l'Europa;*
- *Avviare una grande coalizione per le competenze digitali e per l'occupazione;*
- *Proporre una strategia per la sicurezza digitale dell'UE;*
- *Aggiornare il framework normativo dell'UE sul copyright;*
- *Accelerare il cloud computing attraverso il potere d'acquisto del settore pubblico;*
- *Lancio di una nuova strategia industriale sull'elettronica.*

*La piena attuazione di questa Agenda Digitale aumenterebbe il PIL europeo del 5% , l'equivalente di 1.500 € a persona, nel corso dei prossimi otto anni. Ciò aumenterebbe di 3,8 milioni i nuovi posti di lavoro in tutti i settori dell'economia, nel lungo periodo.”* [www.agid.gov.it](http://www.agid.gov.it)

il 2020<sup>76</sup>. Come è noto, grazie alla comunicazione della Commissione Europea COM/2010/0245, l'Agenda mira a selezionare un insieme di azioni chiave che, usufruendo dell'ICT, incentivano e favoriscono il progresso economico, l'innovazione e lo sviluppo generalizzato. Inquadrata in questo contesto si presenta dunque l'Agenda Digitale Italiana (ADI): quest'ultima concretizza esattamente la modalità e la strategia, con cui l'Italia, mutuando i principi generali dell'ADE, li adatta e li plasma alla propria realtà nazionale. Si configura esattamente come la rappresentazione più curata ed appropriata delle politiche di informatizzazione del Paese: l'idea di base è costituita dal tentativo di compiere un salto di qualità circa l'utilizzo delle nuove tecnologie per il progresso socio-economico nonché politico-culturale dello Stato.

È chiaro come l'anno 2012 si configuri in proposito come l'arco temporale in cui prendono corpo i primi passi delle misure normative interne. Principale intervento in materia<sup>77</sup> lo si individua nel risaputo "Provvedimento Crescita 2.0", che vede la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Decreto Legge 18 ottobre 2012 n.179, intitolato "*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*", successivamente convertito in legge 2012 n. 221<sup>78</sup>. Il provvedimento, prevedendo le disposizioni applicative

---

<sup>76</sup> L'ADE rientra nelle sette finalità perseguite dalla strategia Europa 2020. Si prefissa obiettivi che mirano a garantire la crescita e lo sviluppo della Comunità Europea, da realizzare nell'arco temporale prescelto.

<sup>77</sup> A riguardo non si può omettere dalla trattazione il provvedimento istitutivo dell'Agenzia per l'Italia digitale. Si parla rispettivamente del D.l. 15 giugno 2012 n.83, convertito in legge 7 agosto 2012 n.134, anche noto come "Decreto Sviluppo". Ereditando il personale e le competenze di enti quali il Dipartimento per la Digitalizzazione e l'Innovazione della Presidenza del Consiglio e di CNIPA- DigitPA, l'agenzia per l'Italia digitale ha la finalità di favorire e monitorare la realizzazione e attuazione di piani di ICT.

<sup>78</sup> Antecedente logico e giuridico, essenziale per la definizione della strategia italiana, è stato il D.l. 9 febbraio 2012 n.5, convertito in legge 2012 n.35: con quest'ultimo si istituì giustappunto una Cabina di Regia, ripartita in sei gruppi di lavoro organizzati sulla base delle disposizioni conferite dai referenti delle amministrazioni e dei ministeri interessati (Economia, Istruzione, Pubblica Amministrazione, Sviluppo economico, Coesione territoriale).

dell'Agenda, non fa che recepire nell'ordinamento italiano i principi dell'ADE, dotandolo di una normativa idonea a costituire una leva efficace per la crescita dell'occupazione, per una rafforzata coesione sociale, per una maggiore competitività e capacità produttiva ma anche e soprattutto per una spinta alla realizzazione di servizi ed infrastrutture necessari. Gli interventi che interessano lo strumento normativo si ravvedono pertanto nei settori della sanità, dell'istruzione, della pubblica amministrazione, della giustizia e dei pagamenti elettronici: tra i principali è interessante ricordare, ai sensi degli art. 12 e 13, l'istituzione del fascicolo sanitario in forma elettronica, la cartella clinica e la prescrizione medica in formato digitale, oppure ancora il biglietto di cancelleria, comunicazioni e notificazioni da effettuare on-line.

In questa incalzante ascesa non si può però omettere un rallentamento: il commercio elettronico nel 2013 non registra infatti alcuna crescita degna di nota<sup>79</sup>. Entrando nel merito si riscontra come, soprattutto in Italia, l'E-Commerce continua la sua espansione principalmente grazie al contributo di tre fattori: primo tra tutti è lo sviluppo strutturale di alcuni grandi *Dot Com*, dei due principali marketplace (Amazon, Ebay) e dei club online<sup>80</sup>; il secondo fattore invece è rappresentato da risultati

---

<sup>79</sup> "L'editoria ha subito un calo di oltre il 20%, ed è stata assorbita in gran parte dal settore dei centri commerciali on line. Si è persa anche progressivamente la divisione dei siti dedicati esclusivamente ai libri. Il settore salute e bellezza ha visto un calo del 19%. Il mercato estero diventa sempre più importante per permettere la crescita e la difesa delle economie di scala dalle aziende estere che entrano nel mercato italiano. A livello mondiale invece nel 2014 si prevede che si toccheranno i 1.500 miliardi di dollari, crescendo del 20% sullo scorso anno, e il fattore chiave dell'E-Commerce diventa il mobile".[www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)

<sup>80</sup> Dalla ricerca di Nextvalue, condotta per l'ottavo anno su incarico di Assintel e Confcommercio, si osserva che la componente di vendite online in Italia raggiunge il 5,4% dell'intero volume della distribuzione al dettaglio: rappresenta oltre 750 mila negozi, il 75% dei quali nel settore non alimentare e da 59 mila punti vendita della Grande distribuzione (Gdo) di cui meno del 3% operativo su grandi superfici.

incoraggianti di alcuni retailer tradizionali<sup>81</sup>, che già negli anni passati hanno creduto nel canale on-line, sviluppando interessanti progetti multicanali on-line/rete fisica. Terzo, ma non per importanza, la crescita notevole del “Mobile-Commerce”, il quale incrementa il proprio valore di oltre il 200%<sup>82</sup>.

Durante l’arco temporale di riferimento, l’E-Commerce è diventato un volano dell’economia italiana, in grado di trainare più facilmente il Made in Italy nel mondo<sup>83</sup>. È dunque l’export che si registra come una delle leve

---

*“I dati che ci vengono forniti per il fatturato del 2013. Questi numeri potrebbero soddisfarci – afferma Alfredo Gatti, Managing Partner di NEXTVALUE e Managing Director di CIONET Italia – ma siamo ancora al di sotto delle medie europee. L’Europa è il primo mercato mondiale per l’E-commerce, davanti a Stati Uniti con 280 miliardi di Euro e Asia-Pacific che raggiunge i 220 miliardi di Euro. Ci sono però segnali molto positivi per l’Italia: la quota di acquisti dall’estero aumenta del +23%, con un fatturato superiore ai 2 miliardi di Euro, di cui circa il 55%sviluppati dal Turismo e il 31% dall’Abbigliamento. L’Italia è il mercato emergente nell’ambito dell’E-commerce e sarà il Paese Europeo, che nell’arco dei prossimi 3-5 anni continuerà a crescere a due cifre”. “E-commerce, le prospettive in Italia nel prossimo triennio”. [www.ITespresso.it](http://www.ITespresso.it)*

<sup>81</sup> *“Disaggregando il valore delle vendite E-Commerce B2c nei principali comparti merceologici, si rilevano degli andamenti sempre positivi, ma diversi tra loro. Da una parte ci sono comparti (Abbigliamento, Informatica ed elettronica di consumo e Altro) che crescono a tassi abbastanza sostenuti (compresi tra 20% e 30%) e dall’altra ci sono comparti che crescono a tassi più contenuti (compresi tra il 6% e il 14%). Per accelerare ulteriormente -sottolineano gli analisi della Casaleggio Associati- la crescita crediamo sia necessario completare l’offerta online, oggi ancora poco esaustiva in alcuni comparti, sviluppare maggiormente i paradigmi del New Internet basati sui nuovi device (Smartphone e Tablet in primis) e investire sui modelli di business volti a fornire un vantaggio di prezzo al consumatore finale”.[www.ict4executive.it](http://www.ict4executive.it)*

<sup>82</sup> *“La diffusione di smartphone e tablet ha esteso di molto l’accesso al mercato on line, anche in Italia, dove 29 milioni di clienti finali accedono a internet. Le aziende che non hanno affrontato questo cambiamento hanno avuto un calo del conversion rate sul proprio sito, mentre chi ha compreso le nuove opportunità portate dal nuovo tipo di accesso è stato in grado di sviluppare l’offerta di prodotti e servizi aggiuntivi dedicati, ad esempio sfruttando la geolocalizzazione del cliente. I nuovi entranti sono soprattutto negozi fisici, che hanno visto nell’E-Commerce un modo per espandere la propria clientela, i produttori di beni e servizi, che vedono le aziende distributrici sempre più come un ostacolo alla redditività”. [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)*

<sup>83</sup> *“Nel Rapporto relativo all’anno 2013 viene analizzato il mercato dell’E-Commerce B2c in Italia da una duplice angolazione: quella delle vendite da siti italiani, sia in Italia che all’estero, e quella dell’acquisto dei consumatori italiani, da siti sia italiani che stranieri. Il Rapporto fornisce il valore delle vendite e degli acquisti, il valore dell’Export, il valore dell’Import, il tasso di penetrazione dell’E-Commerce B2c, sia a livello complessivo che per settore merceologico, Turismo, Abbigliamento, Informatica ed elettronica di consumo, Assicurazioni, Editoria, Grocery, altri settori ancora. Il Rapporto vuole inoltre esaminare l’offerta di E-Commerce analizzando la concentrazione del mercato, la presenza online della GDO Food e non Food”. “Il mercato dell’E-Commerce B2C in Italia”, Digital Innovation-[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)*

cardine<sup>84</sup> di questo nuovo meccanismo.<sup>85</sup> A questo proposito i dati sono significativi, e lo stesso emerge dal report dell'Osservatorio E-Commerce B2c Netcomm–School of Management del Politecnico di Milano, i cui analisti dichiarano di essere certi che il commercio elettronico è in crescita netta di almeno 17 punti percentuali con un fatturato stimato di complessivi 11,2 miliardi di euro<sup>86</sup>.

Tuttavia è bene dire che nessuno è ancora in grado di formulare ipotesi, e soprattutto cifre, circa ciò che potrebbe comportare questo fenomeno, ma la convinzione generalizzata dei maggiori mercati europei, i quali guardano all'E-Commerce come fonte di reddito e fatturato essenziale, è che l'evoluzione del settore debba ancora concretamente manifestarsi. La sensazione è che il mondo del commercio elettronico sia ancora in forte crescita e il futuro potrebbe riservare miglioramenti generalizzati più incisivi del previsto. E' proprio di qualche giorno fa un dibattito a più voci<sup>87</sup>, che a Venezia ha affrontato il grande quesito in merito al destino

---

<sup>84</sup> Con un fatturato finale al di sopra di ogni più rosea previsione, si registra un incremento del 23%, declinato per il 31% nell'abbigliamento e per il 55% composto dal turismo, per un valore totale di oltre 2 miliardi di euro.

<sup>85</sup> *L'Italia mostra ancora grandi potenzialità di crescita, visto che l'8% di chi non ha ancora acquistato online pensa di effettuare il primo shopping online nei prossimi 12 mesi; a questi utenti si aggiunge un ulteriore 50% di utenti disposti a comprare online, anche se non hanno ancora deciso esattamente quando. Le diffidenze nei confronti dei pagamenti online sono state superate grazie al pagamento tramite carta di credito prepagata (lo dichiara il 48% degli utenti intervistati). In tutti gli altri Paesi, la modalità di pagamento preferita è Paypal: lo sceglie il 68% degli inglesi, il 55% dei francesi, fino al 43% degli italiani. In Germania il 48% degli utenti dichiara di preferire il bonifico bancario. In caso di esperienza negativa che cosa si aspettano gli acquirenti online? Gli italiani mettono al primo posto il ritiro e la sostituzione dell'articolo difettoso senza costi aggiuntivi; i tedeschi invece puntano su procedure efficienti per il recesso, mentre gli spagnoli desiderano un customer care sempre disponibile.* Osservatorio eCommerce B2c Netcomm–School of Management del Politecnico di Milano. [www.itespresso.it](http://www.itespresso.it)

<sup>86</sup> Il Rapporto del Politecnico di Milano entra nei minimi dettagli del problema e dimostra come i comparti che risultano col segno più, rispetto al 2012, sono soprattutto l'abbigliamento (27%), l'informatica (24%), il grocery (18%), il turismo (13%), le assicurazioni (12%), l'editoria (4%).

<sup>87</sup> E' Partita il 7 luglio 2014 ed è andata avanti fino al 12 luglio la Digital Venice Week, l'iniziativa sulle politiche per il digitale promossa dalla Presidenza Italiana del Consiglio europeo. Giornata clou martedì 8 luglio, giorno interamente dedicato all'Agenda digitale, con una conferenza istituzionale del premier Matteo Renzi e della vicepresidente della Commissione europea e Commissaria all'Agenda digitale Neelie Kroes. L'iniziativa, ospitata dal

dell'E-Commerce: un ottimo spunto di riflessione è la già menzionata Agenda Digitale Italiana, ad oggi un'opera ancora incompiuta. Secondo l'ultima fotografia della Commissione Ue, infatti, solo il 14% delle PMI utilizza l'E-Commerce, appena il 18% delle aree rurali è connesso con la banda larga e sarà difficile raggiungere un livello di e-government del 50% entro il 2015<sup>88</sup>.

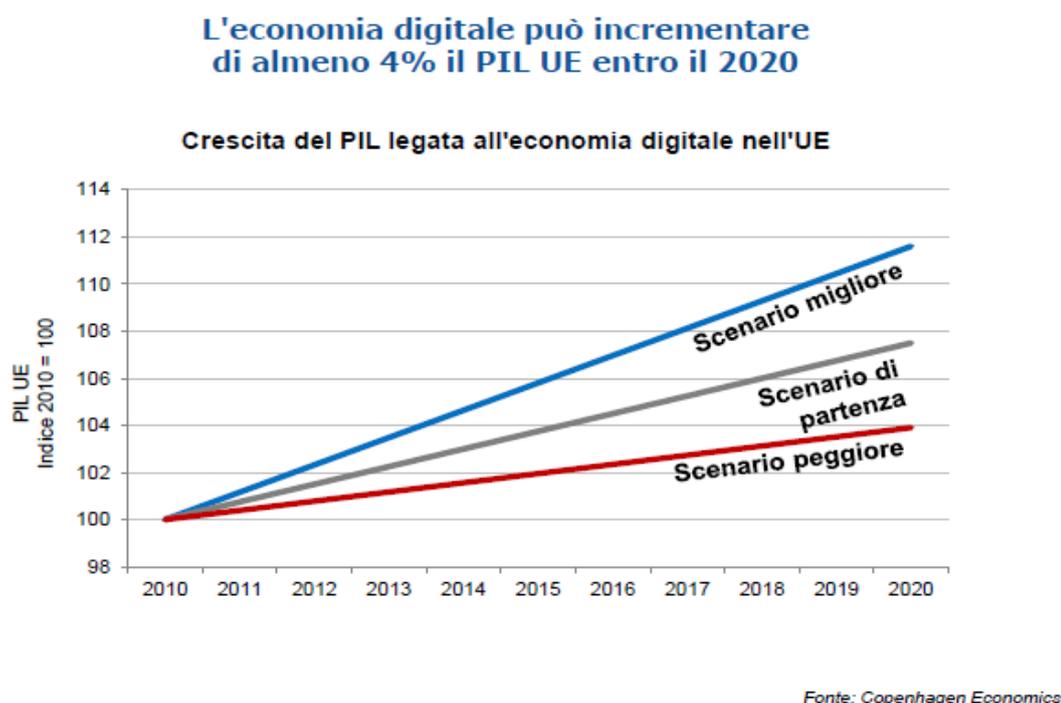
Un velato ottimismo ma pregnanti critiche sulla modalità ed accortezza con cui, in passato, è stata gestito e monitorato questo strumento, e tra le tante "ombre" che pesano ancora sul settore, si fa sempre di più riferimento allo *spread digitale*. A giudizio degli economisti presenti alla Convention di Venezia, quest'ultimo peserebbe sull'economia italiana per 3,6 miliardi di euro l'anno. A riguardo è d'obbligo sottolineare come lo stesso non c'entri nulla con i titoli di Stato, ma riguardi esattamente il

---

comune di Venezia e promossa dalla Presidenza italiana del Consiglio europeo, con il sostegno della Commissione europea- DG Connect, Digital Venice ha riunito il mondo della politica e dell'industria di tutta Europa per tracciare la strada verso la crescita dell'economia e dell'occupazione, attraverso politiche di sviluppo dell'agenda digitale. *Via alla Digital Venice* -Il Sole 24 Ore, 6 luglio 2014

<sup>88</sup> «L'appuntamento di Venezia segna di fatto l'inizio della Presidenza italiana e vuole sottolineare l'importanza che il governo italiano dà all'innovazione digitale. L'economia digitale -sottolineano gli organizzatori del digital summit- è la direttrice su cui può costruirsi un nuovo modello di sviluppo economico e di cittadinanza». Il 7 luglio, al Future Centre Telecom Italia il presidente di Confindustria digitale Elio Catania e il Dg di Netics Paolo Colli Franzone hanno promosso il summit "Dall'agenda all'execution-Le piattaforme strategiche della Pa", a cui hanno partecipato il ministro della Salute Beatrice Lorenzin, e i sottosegretari all'Economia Pierpaolo Baretta e all'Istruzione e ricerca Gabriele Toccafondi. L'evento istituzionale per eccellenza si è svolto martedì 8 luglio con una riunione di altissimo livello con il Presidente del Consiglio italiano Matteo Renzi e il vicepresidente della Commissione europea Neelie Kroes. Alla riunione hanno preso parte importanti attori dell'industria digitale globale, fra cui gli amministratori delegati di tutte le maggiori Telco europee (Deutsche Telekom, France Telecom, Telecom Italia, Telefonica, Vodafone), i responsabili delle policy europee di Google e Facebook, i rappresentanti europei delle grandi multinazionali Ict come Microsoft, HP, Ibm, Cisco, Alcatel, Oracle, Sap, Ericsson, oltre ai presidenti per l'Europa dei colossi asiatici Huawei e Samsung. Sarà presente anche l'amministratore delegato di una fra le storie di innovazione italiana di maggior successo nel mondo come Yoox e il fondatore di Arduino, la scheda italiana che ha rivoluzionato il mondo della prototipazione, Massimo Banzi. Il Sole 24 Ore,6 luglio 2014

ritardo nell'uso delle nuove tecnologie per informarsi, fare acquisti ed interagire con la pubblica amministrazione<sup>89</sup>.



A rilevare questo dato, nel settimo numero del *Diario della transizione*, è il centro studi Censis, secondo il quale se l'Italia azzerasse il disavanzo nella bilancia dei pagamenti per i servizi informatici, sviluppasse il commercio on-line e l'uso della moneta elettronica, fino a raggiungere i livelli medi europei, e razionalizzasse le banche dati della pubblica amministrazione, potrebbe recuperare un tesoretto pari appunto a 3,6 miliardi di euro ogni anno, ovvero circa 10 milioni al giorno. Una quantità di denaro ingente che si potrebbe utilizzare per nuovi investimenti in Rete e servizi innovativi ma mettere in pratica la

---

<sup>89</sup> Il grafico che segue è stato ripreso dal documento "La sfida digitale". Contributo della Commissione per il Consiglio europeo del 24-25 ottobre 2013. [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010_it.pdf)

raccomandazione sembra oggi, piuttosto, una missione inattuabile: il grado di confidenza degli italiani con le tecnologie digitali continua a manifestarsi come molto modesto.

### **1.3 Il Social Commerce.**

Senza mutare prospettiva, è ben utile volgere lo sguardo su quanto sta accadendo nell'ambito del commercio elettronico e sul *modus operandi* che acquisirà un ruolo di primo piano negli anni a venire. L'avvento dei social media, in concomitanza con il Web 2.0, hanno stravolto la modalità con cui le imprese<sup>90</sup> operano e comunicano reciprocamente; a riguardo si è avuta la possibilità di constatare come al marketing tradizionale, si sia sostituito un rapporto di "molti a molti"<sup>91</sup> ovvero, capace di essere potenzialmente più egualitario ed alla portata di tutti.

Il connubio costituito dall'affiancamento alla pubblicità dei contributi e delle recensioni degli utenti sul Web, ha pian piano mutato l'iter di avvicinamento del cliente al prodotto, risultando, in questo modo, più incisivo nell'orientamento alla scelta ed alla successiva acquisizione del bene. Il fenomeno prende il nome di *Social Commerce*: inquadrandolo in una specifica sezione dell'E-Commerce, lo stesso si fonda sull'utilizzo generale degli strumenti on-line e specificatamente dei social media. L'obiettivo di base è supportare i contributi forniti dagli utenti e le differenti interazioni sociali, il tutto assistendo l'utente nella vendita del

---

<sup>90</sup>"Alle aziende tradizionali le conversazioni on-line possono sembrare confuse. Ma ci stiamo organizzando più rapidamente di loro. Abbiamo strumenti migliori, più idee nuove, nessuna regola che ci rallenti. Ci stiamo svegliando e ci stiamo linkando. Stiamo a guardare, ma non ad aspettare." Rik Levine Christopher Locke Doc Searls David Weiberger ,*"The Cluetrain", "The end of Business as usual"*, 2000 by Perseus Books.

<sup>91</sup> R. Ghislandi, *"Il manuale dell'e-commerce"*. Apogeo, Milano. 2012

prodotto e nel rispettivo acquisto del medesimo. È facile intuire come, sostituendosi il Web 2.0 al Web 1.0, si siano anche succeduti un insieme di mutamenti, il cui impatto ha prodotto evidenti ed irreversibili effetti. Il quadro generale viene dominato da due dei principali mutamenti apportati, si tratta a riguardo di un acquisto on-line che diviene vera e propria esperienza sociale. Fino ad adesso identificato come una modalità asettica e solitaria di fare shopping, oggi si esplicita nello scambio di pareri e nella condivisione di opinioni circa beni e/o servizi prodotti, venduti ed acquistati. Alla stregua di questo, la Rete non costituisce più uno strumento di isolamento ma un punto di incontro<sup>92</sup> e le interazioni sociali sono completamente supportate dalla diffusione dei social media. La redazione di recensioni e consigli rappresenta, dunque, la chiave di volta dell'intero fenomeno e al contempo il ruolo dell'utente Internet<sup>93</sup> si ripartisce in acquirente e venditore da un lato, e produttore e veicolo di informazioni commerciali dall'altro.

---

<sup>92</sup> *"Internet è un luogo...La rete è un luogo reale dove la gente, le persone possono andare a imparare, a parlare tra di loro e fare affari insieme. Quello che succede in rete è più che il commercio, più che il contenuto, più che una spinta e una trazione, e click è il traffico...Si tratta di un bazar in cui i clienti cercano merci, venditori di beni sparsi per la visualizzazione e la gente si riunisce attorno ad argomenti che li interessano. Si tratta di una conversazione. Alla fine e ancora..."*. Rik Levine Christopher Locke Doc Searls David Weiberger, *"The Cluetrain", The end of Business as usual*, 2000 by Perseus Books.

<sup>93</sup> In quest'ottica muta anche il ruolo ricoperto dal *prosumer*. Nato come consulente per la realizzazione di nuovi beni e servizi per le imprese, diventa oggi sostenitore del riciclo di materiale dismesso. Quest'ultimo viene riutilizzato per creare nuovi prodotti da porre a disposizione delle comunità, il tutto mediante formule *open-source* per l'hardware. Esempio emblematico in materia è il cosiddetto *"Open Source Ecology"*, questo stesso lo si può identificare come *" un progetto open-source che mette a disposizione un kit per costruire ed eseguire la manutenzione di oltre cinquanta tipi di macchinari che possono essere utili in un'azienda agricola: dal trattore alla mietitrebbia, da un generatore di corrente a una betoniera, a un motore idraulico. Il tutto con materiali comuni e a costi almeno otto volte inferiori a quelli dei macchinari in vendita."* R. Ghislandi, *Il manuale dell'e-commerce*. Apogeo, Milano. 2012

Il pilastro essenziale dell'attuale Social Commerce si ravvede, curiosamente, nel classico "passaparola"<sup>94</sup>, anche detto *word of mouse* (parafrasi del *word of mouth*): laddove sussistano le premesse necessarie, quest'ultimo<sup>95</sup>, utilizzato nell'E-Commerce, può produrre un impetuoso effetto virale. Di notorietà crescente è come, nell'ambito del commercio elettronico, il 90% degli utenti sia influenzato dai pareri e dai consigli<sup>96</sup> del rimanente 10% (nella specifica tipologia C2C, per esempio, appare chiara l'utilità ricoperta da questa "interferenza" nelle differenti conversazioni tra clienti). Nella pratica ciò che accade è che la dimensione sociale della Rete viene completamente recuperata ed alimentata dal Social Commerce<sup>97</sup>; se è vero che si tratta di un sistema che

---

<sup>94</sup> Pilastro fondante delle transazioni economiche è sempre stato il rapporto interpersonali tra i soggetti coinvolti; il mercato era il luogo in cui lo scambio di beni ed informazioni prendeva corpo, quotidiano, inoltre, era il cosiddetto "passaparola", unica e sola modalità di promozione in assenza dei mezzi di comunicazione di massa.

*"Relazioni e commercio erano strettamente collegati e non esisteva disparità di potere informativo tra chi vendeva e il compratore. La nascita dei mass media e della produzione di massa ha invece creato un mercato in cui pochi brand si dividevano l'attenzione di un pubblico ben disposto ad ascoltare passivamente e in cui gli spazi di conversazione avevano un ruolo pressoché nullo. Anche l'E-Commerce ha tentato di replicare questo modello, fallendo spesso in modo clamoroso, come nel caso di Boo. I social media, con l'aiuto di smartphone e tablet hanno cambiato per sempre questo scenario. (...) Il social commerce sarà la realizzazione finale di quello che Hugh McLeod ha denominato "social object", velocizzato e amplificato dai social media". G. Diegoli. Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente. Apogeo, Milano. 2013*

<sup>95</sup> Il "passaparola" può riguardare non soltanto le caratteristiche qualitative dei beni e/o servizi, ma anche la stessa reputazione dell'impresa offerente.

<sup>96</sup> Di norma lo scambio di informazioni e le conversazioni tra i soggetti avvengono mediante: - le chiacchiere; - gli SMS; - le e-mail; - i tool posti a disposizione nei social media; i blog. Perché sia social commerce, nel senso proprio del termine, essenziale è che i contatti suddetti avvengano reciprocamente tra consumatori, o anche tra questi ultimi e dipendenti; un ruolo di secondo ordine è, invece, ricoperto dal brand, il quale, non potendo influenzare o dominare il fenomeno, può semplicemente usufruire di queste informazioni per migliorare servizi e beni offerti, nonché per facilitarne lo scambio.

<sup>97</sup> Tra gli esempi più plateali di social commerce, si ritrovano: - Shop With Your Friends. La dimensione sociale, in questo caso, si esplicita nella pubblicazione del proprio "LooksBook" sui social di maggiore rilievo, si tratta della possibilità concreta di condividere il proprio pensiero sulla moda attuale, anche offrendo proprie proposte circa accessori ed indumenti dello stesso store. - Blippy. È possibile definirlo come un caso di "purchase sharing", ovvero di condivisione di acquisti; l'utente ha la facoltà di rendere pubblici gli acquisti effettuati tramite i più importanti siti di commercio elettronico.

esalta le forze di un'azienda, consentendole uno slancio altrimenti inattuabile, non va omissis che, laddove vi fossero criticità celate o aspetti controversi, il fenomeno può produrre un effetto boomerang di non poco conto.

Qualsivoglia impresa, che sia intenzionata a promuovere la propria attività in un canale social, ha, infatti, il dovere di verificare l'idoneità dell'offerta ad essere proposta in un simile contesto. Ciò che, tuttavia, è necessario chiedersi è in che modo si trasmettono e soprattutto come vengono acquisite e metabolizzate le informazioni dagli utenti, a quali rischi potrebbe essere esposto il prodotto offerto, come e se i fruitori dei beni e/o servizi interagiscono tra di loro e che cosa li influenza, se esistono e quanto sono grandi i social network appropriati all'attività esercitata ed infine quale è il social medium o social network adatto all'offerta.

Ebbene, per "fare Social Commerce", e quindi procedere alla propagazione del proprio prodotto nonché incrementare le possibilità di contatto è, dunque, indispensabile integrare la presenza su community o forum oltreché imprimere le specifiche piattaforme di commercio elettronico con differenti social media (a proposito, ormai indispensabili sono Twitter, Facebook e Qzone)<sup>98</sup>. Proprio per questa ragione è emblematico focalizzarsi sull'importanza che tali social network stanno maturando nell'iter di acquisto on-line<sup>99</sup>: in particolare è bene ricordare come gli stessi, indipendentemente dal Paese preso in esame, costituiscono una delle principali attività svolte in Rete.

---

<sup>98</sup> È curioso menzionare come a gennaio 2013, Facebook vantava al mese 1 miliardo di utenti attivi, seguito dai 500 milioni di Twitter e 599 milioni di Qzone. G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>99</sup> Proprio perché interamente radicati nella quotidianità e nella prassi consuetudinaria dei cittadini.

Si tratta di una crescita considerevole: lo shopping si converte in un'attività ludica, idonea a catturare l'attenzione dell'utente per un arco temporale maggiore di un mero acquisto a carattere razionale.

Anche la multimedialità acquisisce esponenzialmente valore. La diffusione, sempre maggiore di micro video ed immagini permette di realizzare piattaforme che rendono efficace la condivisione e la propagazione dei beni prodotti<sup>100</sup>.

Non si può inoltre dimenticare come la possibilità di contatto tra gli utenti-consumatori, e quindi di confrontarsi e acquisire informazioni reciprocamente, venga notevolmente incrementata dalla sempre più comune tendenza ad esprimere commenti sui rispettivi acquisti. La condivisione di note e l'instaurazione di conversazioni sui prodotti è divenuta oramai una prassi diffusa, anche incentivata dall'inserimento, da parte degli *store*, di strumenti atti alla produzione di interazioni di impulso<sup>101</sup>.

Sono proprio le relazioni sociali ad enfatizzare la caratteristica più importante del commercio elettronico: la duttilità gli consente di acquisire connotazioni differenti sulla base delle funzioni<sup>102</sup> che le suddette

---

<sup>100</sup> I social media si convertono in un magazine quanto mai personale. L'utente viene travolto da continui stimoli (alla ricerca e all'acquisto), prodotti da innumerevoli contenuti emozionali, informativi e soprattutto commerciali. Numerosi sono gli studi che hanno comprovato come pareri ed opinioni circa beni e/o servizi, condivisi sui social network, siano reputati sempre affidabili, anche laddove vengano conferiti da soggetti con i quali si detengono deboli legami.

<sup>101</sup> In proposito, è opportuno ricordare come Tumblr, Twitter o anche Instagram stiano incrementando gli User Generated Content, cui è possibile accedere liberamente e facoltativamente. Facebook, inoltre, mira a rendere sempre più popolare quanto condiviso dai propri utenti: usufruire, per esempio, di un hashtag significa poter rintracciare dialoghi e conversazioni altrui.

<sup>102</sup> È possibile analizzare i fattori sociali da diversi punti di vista, quali: - legami sociali; - modalità di condivisione dei dati; - psicologia dell'utente e scelte di acquisto. Le dinamiche in questione agiscono indipendentemente dall'utilizzo di specifiche azioni di marketing; limitare i confini del social commerce ad un mero insieme di strumenti risulta, però, alquanto riduttivo, proprio per questo è essenziale studiare le interrelazioni tra gli utenti, in modo da capire quali di questi strumenti può essere utile per incentivare le vendite.

esplicano. A seconda dei casi, agiscono da *social proof*, consolidando quindi la scelta di acquisto del bene; il tutto mediante la pubblicazione di apprezzamenti o scelte, posti in essere da altri soggetti. In altre situazioni, invece, realizzano una sorta di capitale sociale costituito dalla fiducia degli utenti; in questo modo si incentivano le transazioni riducendo il bisogno di ulteriori garanzie.

Sempre più comune è divenuta la tendenza ad agevolare l'iter di acquisto: ponendo da parte le indicazioni "più complesse" e privilegiando quelle condizionate dalle interrelazioni sociali, il compratore usufruisce di regole mentali più semplici in modo da renderlo più rapido ed agevole. A questo proposito, si parla proprio di *paradosso della scelta*: riproposto da un noto professore americano<sup>103</sup> e fondato su numerose prove empiriche<sup>104</sup>, il fenomeno dimostra come l'odierna eccessiva libertà di consumo provoca un senso di insoddisfazione latente, dovuta alla sofferenza con cui alcune opzioni vengono (necessariamente) scartate. Allinearsi alle scelte della massa, riducendo quindi lo sforzo mentale necessario per districarsi tra differenti indicazioni oggettive, significa attenersi a codici culturali e presunzioni collettive: le persone di cui l'utente si circonda, non possono sbagliare, soprattutto laddove siano in numero cospicuo.

---

<sup>103</sup> Barry Schwartz, professore di teorie sociali, noto per aver essere autore del libro "*The paradox of choice. Why more is less*".

<sup>104</sup> Tra le prove fondanti il paradosso della scelta, spicca l'esperimento condotto dagli studiosi di psicologia sociale Lyengar e Lepper. I due, nonché coniugi, crearono, all'interno di un centro commerciale, due esposizioni di marmellate; la prima constava di 24 tipologie pregiate di confettura, l'altra di sei soltanto. Ciò che emerse dall'esperimento fu che, nonostante molti si soffermassero ad assaggiare le 24 tipologie di prodotto offerte, la maggior parte di loro optava per l'acquisto di un barattolo dell'esposizione meno corposa. Articolo: "*When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing*".

[http://www.columbia.edu/~ss957/articles/Choice\\_is\\_Demotivating.pdf](http://www.columbia.edu/~ss957/articles/Choice_is_Demotivating.pdf)

In quest'ottica, il Social Commerce si codifica come un singolare sostegno, per qualsivoglia utente-consumatore, atto a semplificare la scelta.

Recenti studi hanno evidenziato come il fenomeno sia passibile di applicazione di specifiche leve, o anche regole mentali, definite euristiche, idonee ad incoraggiare e favorire la transazione.

Tra queste è possibile annoverare:

- Scarsità: le risorse disponibili in misura ridotta e limitata, incrementano il valore intrinseco<sup>105</sup>.
- Reciprocità: elemento discriminante dell'uomo è un'innata attitudine, sollecitata o meno, a ricambiare i favori. Si tratta di un senso di equità, una sorta di contratto sociale che funge da collante in qualsivoglia comunità<sup>106</sup>.
- Coerenza: laddove sorga un dubbio, si opta per i comportamenti fedeli ai propri valori<sup>107</sup>. Nell'ambito del Social Commerce, ad ogni eventuale condotta pubblica (che sia un commento, una recensione o anche una semplice indicazione), corrisponde un obbligo morale all'acquisto, proprio per "coerenza"<sup>108</sup>.

---

<sup>105</sup> È sulla base di questa leva che si ergono tutti quegli store finalizzati alla vendita privata, ovvero riservata a gruppi, di utenti, chiusi o di acquisto, circoscritti in un limitato arco temporale. Non è raro che, per incentivare e favorire il passaparola, questi store vengano aperti su applicazioni mobili o piattaforme sociali, quali ad esempio Facebook App.

<sup>106</sup> C'è chi nomina questo fenomeno *whuffie*: un capitale sociale costituito da un insieme di comportamenti (posti in essere in favore degli altri) che non comportano vantaggi immediati ma benefici rinvenibili nel lungo termine.

<sup>107</sup> "L'esperimento di riferimento è "the big billboard", in cui fu chiesto ad alcuni abitanti di Palo Alto di esporre un enorme cartello davanti a casa a favore della sicurezza stradale. L'83% rifiutò, i restanti accettarono. La motivazione di fondo è che questi ultimi avevano accettato precedentemente di attaccare un analogo piccolo adesivo all'auto, e per coerenza si sentirono "obbligati" al passo successivo, ben più impegnativo". G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>108</sup> Un esempio a riguardo, lo si ravvede in un acquisto che implica il coinvolgimento di più soggetti: più il gruppo sarà socialmente legato e coeso, più l'impegno morale sarà pregnante. Anche chiedere giudizi o pareri ai propri contatti di Facebook, Twitter o Pinterest comporta, ugualmente, un obbligo morale all'acquisto.

- Autorità: accanto a quelle generalmente riconosciute dai mezzi di comunicazione di massa e dalla stampa, si ritrovano gli *influencer* (le autorità in Rete), capaci di condizionare i comportamenti e le scelte di acquisto. In proposito è utile ricordare come taluni Social Commerce, distinguendo la spiccata capacità di influenza di alcuni utenti, conferiscano loro uno *status superiore*, rendendo maggiormente visibili le loro scelte e le loro wishlist<sup>109</sup>.
- Prova sociale: nel dubbio si segue la maggioranza, emulando quindi le decisioni del gruppo cui si appartiene. Mentre originariamente la tendenza diffusa era l’inserimento di indicazioni, quali per esempio “best seller” (anche ripresa in alcuni siti di E-Commerce), oggi nel Social Commerce, la suddetta dinamica la si ritrova nel numero di *tweet* scaturiti o dei *Pin* realizzati<sup>110</sup>.

Da quanto analizzato è facile comprendere come la dimensione sociale ha conquistato sempre maggiore importanza: dal supporto alla promozione al cliente, il peso sociale è ormai insostituibile, anche nella determinazione dei prezzi come nella distribuzione dei prodotti.

Finché il potere di comunicazione del produttore superava, fino a prevaricare, il rispettivo potere del cliente-consumatore, l’E-Commerce ha facilmente seguito le orme del commercio tradizionale (in cui le imprese, individuata l’offerta da proporre, la promuovevano al pubblico di utenti); oggi invece, con la crescente rilevanza dei rapporti sociali, il Social

---

<sup>109</sup> Emblematico è il caso di Polyvore in cui gli utenti godono di un proprio profilo (molto simile a quello tipico dei social network), in cui viene indicato il numero di follower e del successo, in termini di influenza, conquistato.

<sup>110</sup> Esistono piattaforme come Fancy o Fab che utilizzano l’immagine di un cuore come simbolo di valutazione; il numero degli stessi, oltre a produrre l’effetto “oggetto popolare”, dà indicazioni circa quali tra i contatti ha optato per quella specifica preferenza (divenendo in questo modo rilevante non solo il numero ma anche la reputazione di ciascun contatto).

Commerce, intende valorizzare “prodotti da scoprire”. È in quest’ottica che lo *store* muta il suo ruolo, divenendo uno strumento di semplice intrattenimento, colma un bisogno prettamente emotivo, appagando un ipotetico acquirente che ancora “non sa” di voler comperare.

Il quadro attuale vede il commercio elettronico come un fenomeno realizzato, in misura sempre maggiore, da persone in collaborazione tra di loro; la fiducia e la conoscenza, favorite da un continuo scambio sociale di informazioni, guidano verso quell’aggregazione che conferisce all’E-Commerce la connotazione di “social”. Il potere degli utenti connessi crescerà considerevolmente e, sfruttare al meglio le interrelazioni tra contatti, sarà fonte di un vantaggio competitivo più corposo.

Il Social Commerce, dunque, umanizza l’E-Commerce: solo con uno scambio reciproco di fiducia e trasparenza sarà possibile crearne delle basi solide e garantirne un mantenimento di successo.

#### **1.4 Commercio elettronico: problemi giuridici e possibili soluzioni.**

È intuibile dai dati appena analizzati come l’innovazione tecnologica e le nuove modalità di commercializzazione siano divenute, mediante la capillare e quanto mai rapida diffusione, parte integrante, se non addirittura preponderante, dei mercati globalizzati e dell’attuale contesto socio-culturale. Si parla in proposito di un vero e proprio “imperativo strategico”, idoneo a coinvolgere le imprese esercenti la rispettiva attività ma anche qualsivoglia tipologia di individuo che intenda usufruire dei dispositivi digitali, facendoli rientrare nella propria prassi consuetudinaria.

L'espansione di queste nuove modalità di commercializzazione è stata caratterizzata, sin dall'inizio, da una serie di interrogativi, prevalentemente giuridici, soprattutto in merito alla sfera dei rispettivi strumenti di regolamentazione. Tra i principali dibattiti sollevati nel merito, emergono con chiarezza quello relativo all'*individuazione del giudice competente* a conoscere di una peculiare controversia e quello della *normativa applicabile* laddove la fattispecie consti di elementi atipici o di estraneità, rispetto a quanto previsto dall'ordinamento giuridico del nostro Paese. È, inoltre, intuibile come qualsivoglia attività commerciale esercitata in Rete risenta fortemente della "transnazionalità" che caratterizza quest'ultima<sup>111</sup>, e ciò si evidenzia in modo accentuato nelle liti instauratesi tra i prestatori dei servizi delle società dell'informazione ed i consumatori, allorquando le stesse non riescano a trovare soluzioni più agevoli mediante l'utilizzo dei metodi alternativi di risoluzione delle controversie (ADR)<sup>112</sup>.

La comparsa dei primi strumenti legislativi ha da sempre posto l'accento su una serie di questioni, ritenute prioritarie dalla dottrina giuridica e dalla letteratura economica: si tratta in proposito della tutela del consumatore, del rispetto della riservatezza personale e della sicurezza delle transazioni economiche, associate naturalmente alle modalità di negoziazione e conclusione degli accordi, differenti da quelle tradizionali. Vista la crescente utilizzazione dello strumento informatico, non è poi da sottovalutare la regolamentazione a tutela della concorrenza all'interno

---

<sup>111</sup> G. Cassano (a cura di), *Internet. Nuovi problemi e questioni controverse*. Giuffrè, Milano. 2001

<sup>112</sup> Si parla rispettivamente di: Alternative Dispute Resolution. Con questo termine si suole indicare tutte quelle modalità di risoluzione delle controversie che esulano da azioni prettamente giudiziarie, pur soddisfacendo gli interessi delle parti in lite. A. Lisi, *Passaggio dall'ADR internazionale all'ADR on-line nel commercio elettronico*, "in" La pratica Forense. [www.lapratिकाforense.it](http://www.lapratिकाforense.it)

degli stessi mercati virtuali. Sempre più di frequente ci si imbatte in molteplici studi, appartenenti alla ampia categoria economica-giuridica, riguardanti le possibili regolamentazioni dei mercati al fine di garantire un adeguato livello di concorrenzialità.

Andando con ordine si può affermare che il dibattito dottrinale e la produzione legislativa hanno non solo caratterizzato il commercio elettronico, ma anche posto l'attenzione sulla tutela del consumatore, in via prioritaria, in quanto proprio la vendita on-line rientra nella più vasta categoria delle transazioni a distanza. In effetti dopo la modifica che è stata apportata dal D. Lgs 21/2014 (in vigore dal 13 giugno 2014), si ritiene che, in merito alla tutela dei consumatori, la relativa disciplina sia sostanzialmente racchiusa nel c.d. "Codice del Consumo" (D.Lgs. 206/2005) e precisamente nelle norme che regolamentano la vendita "a distanza". Non si deve, peraltro, dimenticare che lo stesso art. 68 del Codice sopracitato contiene un'importante norma, la quale rinvia, per quanto non ivi disciplinato, ad un'ulteriore normativa, ossia al D. Lgs. 70/2003, relativo specificatamente all'E-Commerce, disciplina di riferimento in tale settore. Le finalità delle norme appena citate, come si vedrà anche nel corso del presente elaborato, sono chiaramente quelle di tutelare il consumatore da eventuali comportamenti ingannevoli e/o scorretti associati alla vendita di prodotti e/o servizi offerti in Rete.

La tutela dei diritti del consumatore tuttavia è solamente una delle problematiche giuridiche che caratterizza il commercio elettronico.

Le transazioni on-line interessano una serie di collegamenti elettronici che prevedono anche l'ausilio di sistemi di pagamento digitali. Le banche e gli intermediari in generale sono sempre più chiamati ad assicurare

elevati livelli di sicurezza per evitare che il sistema di pagamento adottato possa creare dei danni sia ai consumatori che agli intermediari stessi.

La responsabilità per eventuali manomissioni del sistema stesso dei pagamenti è, del resto, attribuibile all'intermediario che è chiamato a rimborsare eventuali importi legati a possibili raggiri materializzatisi durante l'acquisto.

E' bene ricordare come alcuni siti garantiscano all'utente la completa protezione dei dati bancari, come nel caso specifico dei siti francesi che visualizzano il logo Fianet. In altri termini, ciò che viene garantito è il rimborso integrale della versamento effettuato, in caso di uso improprio dei dati bancari dell'utente; diversamente altri siti visualizzano icone a garanzia della sicurezza delle transazioni, della protezione dei dati personali e del rimborso in caso di mancata consegna.

Si sostiene che le vere esigenze del commercio elettronico risiedono nell'utilizzazione di canali sicuri per le transazioni e non nella ricerca dell'identificazione certa dei contraenti. Basterebbe quindi la crittografia<sup>113</sup>, in quanto in grado di garantire la riservatezza dello scambio delle informazioni e la non alterazione delle stesse. Le informazioni personali, del resto, hanno una rilevanza fondamentale sia a livello commerciale sia in relazione alla tutela delle stesse, ormai considerate come inviolabili dalla generalità degli ordinamenti europei. Il

---

<sup>113</sup> "Una soluzione ai problemi di sicurezza che la rete richiede è data anche dalla certificazione digitale; questa è una specie di passaporto on-line emesso da un terzo, un'autorità abilitata a certificare, la quale verifica l'identità del possessore del certificato. I certificati digitali, chiamati anche ID, dotano di sicurezza lo scambio d'informazioni confidenziali, quindi con garanzia d'autenticità e non ripudiabilità attestano l'identità d'individui o d'aziende nel mondo telematico. Questi certificati si basano sulla crittografia a chiave asimmetrica (chiave pubblica); essi sono a prova di falsificazione e non possono essere contraffatti; sono rilasciati da una Certification Authority (CA), ente pubblico o privato, autorizzato dallo stato sulla base della legislazione vigente, a certificare il legame tra una chiave pubblica e l'utente della chiave stessa". A. Foglio, *E-commerce e Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. FrancoAngeli, Milano. 2010

nostro Paese, a riguardo, è intervenuto in modo decisivo: il testo unico contemplato nel D.Lgs. 196/03<sup>114</sup>, successivamente definito “Codice”, riconosce e garantisce come il trattamento delle informazioni personali sia svolto nel completo rispetto dei diritti e delle libertà fondamentali nonché della dignità del soggetto interessato. La finalità cui viene preordinato il provvedimento è assicurare una tutela che sia effettiva, il tutto sulla base dei principi di armonizzazione, semplificazione ed efficacia delle modalità stabilite per l’esercizio dei dati in esame e per gli adempimenti necessari da parte del titolare del trattamento.

Ultimo ma non meno importante problema di rilevanza giuridica, è quello relativo alla tutela della concorrenza nel cyberspazio. La vigente regolamentazione antitrust ha approfondito l’assetto concorrenziale della commercializzazione on-line, data la capillare diffusione di questa specifica manifestazione di vendita. In particolare è noto come nell’ultima relazione annuale dell’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM), l’attenzione si sia concentrata su quei particolari settori che, proprio per le considerevoli novità apportate, possono essere fonte di ulteriori ipotesi di sfruttamento del consumatore. A riguardo, il recepimento in Italia della Direttiva, definita “Consumer Rights”, ha lo specifico scopo di rafforzare la tutela dei clienti in merito agli obblighi di informazione nonché di prevedere l’intervento dell’Antitrust in ambiti nuovi come appunto il commercio elettronico. Tra le nuove disposizioni, è necessario ricordare come sia stata conferita all’Autorità, in stretta

---

<sup>114</sup> Il testo unico sulla privacy (Decreto Legislativo emanato il 30 giugno del 2003 n. 196) abroga la precedente L. 675/1996 (“Tutela delle persone e dei soggetti rispetto al trattamento dei dati personali”): quest’ultima, avendo la finalità di rispettare gli Accordi di Schengen entrò in vigore nell’anno successivo. Data la successiva stratificazione normativa e l’insieme delle disposizioni che si erano aggiunte al provvedimento, si optò per una riorganizzazione complessiva che fece confluire il tutto nella normativa attualmente vigente.

collaborazione con il Gruppo Antitrust del Nucleo Speciale Tutela Mercati della Guardia di Finanza, la competenza anche in merito ai contratti “non richiesti”, la possibilità, da parte del consumatore, di inviare la richiesta di rimborso spese e riceverlo nei successivi 14 giorni all’acquisto (e non più semplicemente 10) come anche l’onere a carico del venditore/produttore di far pervenire la merce acquistata, al destinatario finale, entro e non oltre 30 giorni.

In particolare sono recenti e numerosi gli interventi finalizzati ad oscurare siti Internet che offrivano prodotti contraffatti o addirittura farmaci vendibili solo su prescrizione medica<sup>115</sup>. Esempi di pratiche ingannevoli e concorrenza sleale rientrano appieno nei rischi cui l’utente può incorrere: non sono rari i casi in cui si usufruisce di marchi già esistenti o anche di nomi, idonei a ricordare quelli dei concorrenti (e quindi capaci di confondere il cliente)<sup>116</sup>, oppure ancora la propagazione di informazioni e notizie che pregiudichino l’immagine e la reputazione di aziende che svolgono attività contendenti. È noto come nello svolgimento della propria attività imprenditoriale, l’operatore economico mira a massimizzare i propri profitti ma questo non deve essere raggiunto con dei mezzi che possano danneggiare gli altri competitor ed i rispettivi consumatori.

---

<sup>115</sup> È interessante sottolineare come nell’ultimo biennio le sanzioni comminate dall’Autorità per comportamenti anticoncorrenziali e pratiche commerciali scorrette ammontano ad oltre 314 milioni di euro.

<sup>116</sup> *“L’elemento caratterizzante le fattispecie dell’art. 2598, n. 1, c.c. (ovvero i c.d. atti di confusione) risiede nell’idoneità a creare confusione con i prodotti o l’attività dei concorrenti in merito all’origine imprenditoriale dei prodotti o servizi offerti; non rileva, pertanto, la confusione che potrebbe sorgere relativamente ad altre caratteristiche del prodotto”. La concorrenza sleale con fusoria non è limitata alla confondibilità di prodotti, ma si estende alla confusione sulla fonte di provenienza del prodotto, (Trib. Firenze, 7 -5- 1998, in Giur. Ann. Dir. Ind.,1998, p. 3809).*

## **2. La tutela del consumatore.**

### **2.1 La tutela del consumatore.**

I mercati si caratterizzano per essere asimmetrici: con questo termine si suole indicare una situazione di sostanziale disallineamento tra i diversi soggetti che intervengono, a vario titolo, all'interno di essi. Il fenomeno si sostanzia su diversi fattori ed in particolare sull'informazione rispetto ai prodotti e i servizi commercializzati, sulla capacità di influenzare le dinamiche di scambio o anche sulla rilevanza, per il sistema economico, di un particolare bene e/o servizio commercializzato da parte di una azienda.

Le asimmetrie comportano dunque delle vere e proprie disuguaglianze tra i diversi operatori, minando inevitabilmente all'efficienza stessa dei mercati. Utile a riguardo è menzionare come la dottrina economica neoclassica definisce, di converso, un mercato perfetto, quale piazza di scambio all'interno della quale non esistono situazioni disomogenee, tali da creare posizioni di vantaggio di alcuni a discapito di altri.

La regolamentazione e i processi ad essa connessi, d'altro canto, tendono a limitare e sanzionare eventuali comportamenti idonei a produrre tali condizioni sfavorevoli, il tutto ponendosi alla ricerca di formule normative equilibrate che possano preservare i meccanismi di scambio. La rilevanza economica e sociale dei mercati è del resto incontestabile: è

mediante lo scambio che si produce valore da ridistribuire all'interno della collettività, al fine di garantire ricchezza e prosperità.

La funzione della disciplina in ambito economico è dunque quella di preservare gli equilibri efficienti, proprio nell'interesse della collettività.

Il consumatore è pertanto, nella dinamica appena descritta, un soggetto di primaria importanza in quanto, acquistando e consumando beni e/o servizi, remunera i fattori produttivi delle imprese, consentendo quindi la ripartizione di quella ricchezza necessaria a garantire l'equilibrio economico<sup>117</sup>. Il cliente è allo stesso tempo anche soggetto da tutelare in quanto in posizione di netta inferiorità all'interno del mercato: si parla nel merito di inferiorità "informativa", in quanto non conosce in modo preciso e dettagliato, alla pari del produttore, le caratteristiche di un determinato bene, si tratta di inferiorità di "mercato" in senso stretto, in quanto non possiede il medesimo potere di fornitori o produttori. E' pertanto un soggetto definibile debole, la cui azione di acquisto risulta essere importante quanto decisiva, ma che necessita di protezione e tutela in quanto in evidente stato di debolezza<sup>118</sup>.

Indipendentemente da quanto appena affermato, non si può dimenticare come la nozione di consumatore sia abbastanza ampia ed abbia creato notevoli difficoltà nella sua ricostruzione ed individuazione, stante la molteplicità di fonti disponibili in materia<sup>119</sup>.

---

<sup>117</sup> AA.VV., *Codice del Consumo, Commenti coordinati da Vittorio Italia* – Le nuove leggi amministrative, Giuffrè, Milano, 2006

<sup>118</sup> AA. VV., *Consumatori, contratti, conflittualità*, a cura di C. Vaccà, Milano, 2000

<sup>119</sup> G. Alpa, L. Rossi Carleo (a cura di), *Codice del Consumo, Commentario*. Edizioni scientifiche italiane, Napoli, 2005

L'assenza di un inquadramento storico della figura del consumatore nell'impianto normativo, predisposto dal Codice civile, è facilmente attribuibile alla tradizionale indifferenza del legislatore italiano per la qualità personale nonché sociale dei contraenti<sup>120</sup>.

La rilevanza della tutela del consumatore del resto risulta essere, in Italia, un concetto relativamente recente ed ha coinciso con un progressivo mutamento sia della dinamica economica generale, in netto peggioramento, sia con un'alterazione del modo di commercializzare beni e servizi<sup>121</sup>.

In effetti, da ormai un ventennio la regolamentazione economica ha posto in primo piano la rilevanza dei controlli di qualità su beni e servizi<sup>122</sup> commercializzati e quindi una maggiore attenzione per la tipologia di beni che il cliente si trova ad acquistare. Si pensi alla legislazione e ai controlli nel campo agroalimentare, ormai parte integrante della tutela del cd. soggetto debole, o alla legislazione riguardante il commercio elettronico, che sarà oggetto di specifica analisi nel corso del presente elaborato.

La spinta più forte nel campo della tutela del destinatario finale e nella predisposizione di un adeguato impianto normativo è comunque da desumere dalla legislazione comunitaria ovvero dal lungo processo di produzione normativa da parte degli organismi comunitari che hanno

---

<sup>120</sup> U. Ruffolo, *Clausole "vessatorie" e "abusiva"*. Gli artt. 1469-bis e seguenti del codice civile e i contratti del consumatore, Milano, 1997

<sup>121</sup> G. Pizzolante, *Contrattazione a distanza e tutela del consumatore in diritto comunitario*, "in" *Diritto del commercio internazionale*, 2000, p. 389 ss..

<sup>122</sup> G. Stella Richter, *Il tramonto di un mito: la legge è uguale per tutti (dal diritto comune dei contratti al contratto dei consumatori)*, in *Giust. Civ.*, 1997, II, p. 199.

imposto una adeguata e precisa regolamentazione all'interno di ciascuno Stato membro<sup>123</sup>.

L'adesione ai principi comunitari in materia ha posto in primo piano la volontà non solo di riconoscere una propria soggettività alla categoria dei "consumatori", ma, anche, di qualificare le relative regole di comportamento come norme aventi carattere generale ed incidenti, quindi, sulla disciplina del contratto, anche se riservate ai soggetti che rivestono tale particolare qualifica<sup>124</sup>.

Gli stessi principi comunitari hanno portato all'introduzione del Codice del Consumo come strumento di tutela del consumatore ed organico mezzo di difesa verso le pratiche commerciali appunto "scorrette", a danno del contraente debole. Esplicita finalità del Dlgs. n. 206 del 06/09/05, in conformità ai principi contenuti nell'articolo 153 del Trattato istitutivo della Comunità economica europea, nonché nei trattati internazionali, è l'armonizzazione ed il riordinamento delle normative concernenti i processi di acquisto, al fine di assicurare un elevato livello di tutela ai consumatori e agli utenti.

I settori disciplinati dal Codice sono molteplici: corretta informazione al soggetto interessato ed il suo diritto di recesso, sicurezza generale dei prodotti, etichettatura, pubblicità ingannevole e clausole abusive, correttezza, trasparenza ed equità nei rapporti contrattuali, vendita a domicilio, vendite a distanza, contratti turistici e multiproprietà, garanzie

---

<sup>123</sup> G. Alpa, L. Rossi Carleo(a cura di), *Codice del Consumo, Commentario*. Edizioni scientifiche italiane, Napoli. 2005

<sup>124</sup> G. Alpa, *L'applicazione della normativa sulle clausole abusive nei contratti dei consumatori: primo bilancio*, "in" Riv. Dir. Proc. Civ., 1999, 4, p. 1176.

dei beni offerti e azioni inibitorie, fino alla giustizia e alle associazioni dei consumatori.

In effetti, l'esigenza di una disciplina specifica che imponesse un controllo delle clausole contrattuali era particolarmente avvertita ai fini di accordare un maggior grado di effettività alla normativa predisposta dalle disposizioni generali del codice a tutela del contraente più debole.

Ciò nonostante la diretta applicabilità sia dell'art. 1341 c.c., relativo alle condizioni generali del contratto, che dell'art. 1342 c.c. riguardante, invece, l'ipotesi di contratto concluso mediante moduli o formulari. In entrambi i casi si intende garantire un'effettiva partecipazione volitiva del contraente che non ha predisposto il testo dell'accordo: da una parte richiamando la conoscibilità delle stesse attraverso il parametro dell'"ordinaria diligenza", dall'altra, al contrario, ritenendo comunque prevalenti le statuizioni aggiunte al formulario, qualora incompatibili con quelle già inserite nel testo.

Appare necessario sottolineare come tra le norme accolte dal Codice del consumo abbiano rilevanza proprio quelle relative alle clausole vessatorie inserite nei contratti tra consumatori e professionisti. In precedenza non c'era alcuna barriera alle suddette clausole ad eccezione della doppia firma prevista dall'art. 1341 del Codice Civile, ovvero una seconda firma richiesta all'acquirente, all'atto della stipula del contratto, per accettare le clausole vessatorie in esso contenute; sottoscrizione che non dava più all'acquirente la possibilità di eccepire nulla nei confronti del venditore. Il Codice del consumo assicura, diversamente, la tutela del

consumatore in maniera più efficace in presenza di quelle clausole che, a prescindere dalla buona fede del venditore al momento della loro inclusione nel contratto, sono dichiarate nulle, mentre in precedenza erano solo inefficaci; il contratto per il resto rimane valido<sup>125</sup>.

Schematizzando è possibile affermare che il diritto del consumatore, si può dire, in Italia, incentrato su quattro distinti istituti, idonei a caratterizzarne lo schema contrattuale: il diritto al pentimento, il neoformalismo negoziale, gli obblighi informativi posti a carico del professionista, controparte del contratto stesso, ed, infine, il regime di nullità parziale, quale momento di tutela effettiva del consumatore.

Il diritto al pentimento, o di ripensamento, rappresenta lo strumento maggiormente efficace posto a tutela del “contraente debole”. Come è noto la forza di legge attribuita al contratto dall’art. 1372 c.c. implica che i contraenti non possono sciogliere il vincolo unilateralmente, a meno che il diritto di recesso non sia previsto dalla legge o dal contratto stesso.

Il recesso consiste in un diritto potestativo di uno dei contraenti che determina, pertanto, l’estinzione del rapporto. Nell’ambito dei contratti conclusi dal consumatore è stata introdotta una particolare disciplina del diritto di recesso, soggetto a limiti temporali di utilizzabilità considerevolmente circoscritti<sup>126</sup>. Il legislatore ha, per questo, avvertito l’esigenza di prevedere una specifica tutela ai fini di difendere la libertà

---

<sup>125</sup> AA. VV., *I diritti dei consumatori e degli utenti*, a cura di G. Alpa e V. Levi, Milano, 2001, p. 96 e ss.

<sup>126</sup> G. Amadio, *Nullità anomale e conformazione del contratto*, in P. Sirena (a cura di), *Il diritto europeo dei contratti d’impresa. Autonomia negoziale dei privati e regolazione del mercato. Atti del convegno di studio (Siena, 22-24 settembre 2004)*, Milano, 2006, p. 145 e ss.

negoziale di colui che, estraneo alle specifiche strategie di vendita che regolano il mercato, possa trovarsi a concludere un contratto senza la necessaria ponderazione dei “rischi o vantaggi” cui va incontro<sup>127</sup>. Il diritto di recesso si è, quindi, affermato come strumento di garanzia del consumatore che ha la possibilità di poter liberamente riflettere sull’operazione negoziale conclusa, seppur entro un determinato lasso temporale<sup>128</sup>, potendo, anche, eventualmente recedere dal contratto senza incorrere in alcuna penalità<sup>129</sup>.

La finalità principale di questo particolare istituto è quella di tutelare la volontà negoziale del contraente, che, per le modalità di contrattazione o per altre particolari circostanze, non sia in grado di esprimere un consenso libero e consapevole. Non a caso, infatti, l’ambito di applicazione della relativa disciplina si riscontra nelle ipotesi di contratti negoziati al di fuori dei locali commerciali o nella contrattazione a distanza dove non è possibile verificare anticipatamente le caratteristiche reali del prodotto e/o servizio, oggetto della trattativa, o ancora in ulteriori ipotesi in cui l’impedimento alla libera espressione della volontà negoziale potrebbe essere causato proprio dalla complessità del regolamento contrattuale, dovuta anche alla incompetenza tecnica della parte acquirente<sup>130</sup>.

---

<sup>127</sup> Florit, *Il diritto di recesso*, “in” La multiproprietà. Direttiva comunitaria n. 94/47/CEE e D.Lgs. n. 9 novembre 1998, n. 427, Torino, 2002, p. 104.

<sup>128</sup> R. Calvo, *I contratti del consumatore*, “in” Trattato di dir. comm. e dir. pubbl. dell’economia, (diretto da) F. Galgano, vol. XXXIV, Padova, 2005, p. 789 e ss.

<sup>129</sup> F. Padovini, *Il recesso*, “in” I contratti in generale, Trattato dei contratti, (diretto da) P. Rescigno, II, 1999, p. 1245.

<sup>130</sup> M. C. Cherubini, *Sul cd. diritto di ripensamento*, “in” Riv. Dir. Civ., 1999, p. 697.

Questo strumento si affianca così agli altri meccanismi preordinati alla tutela del contraente “non professionale”, tra i quali quelli di informazione puntuale a carico del venditore o dei particolari divieti volti a ostacolare le forme di pubblicità ingannevole<sup>131</sup>.

Interessante è stato l’insistente tentativo della dottrina di inquadrare sistematicamente il diritto al pentimento, facendo ricorso dapprima alla generale categoria del recesso<sup>132</sup> per poi cercare di assimilarlo alla revoca della proposta o al negozio condizionato<sup>133</sup> per finire, infine, a rinunciare ad enuclearlo nelle categorie giuridiche nazionali e riconoscergli un’origine autonoma e tutta europea<sup>134</sup>.

## 2.2 La dimensione giuridica dell’e-commerce.

L’attuale momento storico è caratterizzato da molti fenomeni, variabili e di complessa interpretazione: si pensi, ad esempio, all’incessante ricerca

---

<sup>131</sup> V. Roppo, *Contratto di diritto comune, contratto del consumatore, contratto con asimmetria di potere contrattuale: genesi e sviluppo di un nuovo paradigma*, cit., 29.

<sup>132</sup> D. Valentino, *Recesso e vendite aggressive*. ESI, Napoli. 1996

<sup>133</sup> P. M. Putti, Commento sub artt. 4, 6 e 10 del decreto legislativo 15 gennaio 1992, n. 50, in Il decreto legislativo 15 gennaio 1992, n. 50 – Attuazione della direttiva 85/577/CEE in materia di contratti negoziati fuori dai locali commerciali, (a cura di ) N. Lipari, “in” Nuove leggi civ. comm., 1993, p. 189 e ss., il quale rileva la contraddizione tra i due termini utilizzati dal legislatore, recesso e proposta, essendo il “recesso”, diversamente dalla “proposta” un atto unilaterale incidente su un rapporto giuridico già costituito che ne determina lo scioglimento ex nunc.

<sup>134</sup> In effetti, il recesso di fonte comunitaria costituirebbe una facoltà di sciogliersi ex tunc da un contratto già concluso, con la sospensione degli effetti durante il termine per l’esercizio dello stesso: lo stesso non produrrebbe, quindi, lo scioglimento degli effetti contrattuali, ma sarebbe solo una condizione sospensiva degli stessi. Si veda E. Roppo, *Investimento di valori immobiliari, in Contratto e impresa*, 1986, pp. 281 ss.

Da altri, il recesso è stato qualificato come mezzo di posticipazione degli effetti del contratto definitivo.

Più ampiamente sul tema, G. Gabrielli, *Vincolo contrattuale e recesso unilaterale*. Giuffrè, Milano. 1985

di fonti energetiche da parte dei Paesi occidentali, ai cambiamenti climatici in corso oltre che alla crisi economica che caratterizza le economie di molteplici Stati considerati “ricchi” sino a circa un decennio addietro. Un ulteriore fenomeno si identifica come dirompente: si parla, a riguardo, dell’avvento del digitale ovvero la nascita di un’ulteriore dimensione dell’esistenza di ciascun individuo, la quale si ritrova ad essere localizzata all’interno di un mondo virtuale, costituito da una serie infinita di informazioni ma anche di beni e servizi che spesso lasciano la dimensione reale a favore di quella virtuale.

Ciò a cui ci si riferisce è il commercio elettronico ovvero la vendita di beni e servizi, virtuali e non, attraverso il canale informatico. Fenomeno ormai considerato dalle imprese e dai consumatori costitutivo stesso dei moderni mercati e soprattutto in costante aumento, grazie alle sue peculiarità e caratteristiche decisamente in linea con gli usi e costumi attuali.

Indipendentemente dalla tendenza e dalla diffusione ormai capillare della rete Internet e del concetto di connessione permanente, il canale informatico per le vendite ha rappresentato un’opportunità di profitto considerevole per le imprese le quali possono allargare in modo consistente i confini spaziali della propria offerta e diminuire in modo ingente i costi dovuti all’ingresso e posizionamento in determinati mercati. È in questo contesto che si configura la commercializzazione di beni e servizi attraverso il canale elettronico: la stessa risulta in costante aumento a causa delle scelte strategiche delle imprese che attualmente

pongono proprio il commercio elettronico come leva strategica per garantire la creazione di valore in mercati spesso saturi, a forte dinamica competitiva. Da qui la necessità di una regolamentazione in grado di tutelare il consumatore, garantire la permanenza di situazioni concorrenziali e quindi prevenire il consolidarsi di inefficienze di mercato e di comportamenti opportunistici.

Se da una parte l'intervento normativo, in Italia come in altre parti d'Europa, è stato orientato a tutelare il consumatore per creare un sistema di garanzie caratteristico del commercio reale, per altro verso occorre sottolineare come, con il tempo, proprio i regolatori abbiano intuito che eventuali interventi normativi non possono in nessun modo limitarsi solamente alla tutela del "contraente debole". In effetti, importantissima è stata considerata la disciplina della concorrenza nell'ambito del commercio elettronico e quindi di una regolazione che possiamo definire sistemica, connessa al progressivo incremento della rilevanza del mercato e dei mercati sorti con l'avvento dell'E-Commerce. La dimensione giuridica del commercio digitale è quindi da considerare estremamente complessa e sicuramente in via di costante aggiornamento e rivisitazione, il tutto per il progressivo mutamento del contesto di riferimento.

La nota distintiva di una eventuale disciplina del fenomeno non può prescindere dalla regolazione dei rapporti concorrenziali tra le differenti imprese<sup>135</sup>. In effetti, in questo settore tendono a confliggere, in modo più

---

<sup>135</sup> R. Calvo, *I contratti del consumatore*, "in" Trattato di dir. comm. e dir. pubbl. dell'economia, diretto da F. Galgano, vol. XXXIV, Padova, 2005, p. 789 e ss.

evidente di quanto non appaia in altri ambiti, due modelli di analisi, che corrispondono anche a due modelli di politica del diritto.

Il primo di questi concentra l'attenzione sulla correttezza di comportamento degli operatori ma privilegia la libertà di azione e l'autonomia negoziale dei professionisti, facendo leva sulla concorrenza e sulla soddisfazione dei clienti. Il secondo, invece, si propone di assicurare protezione alla parte economicamente e contrattualmente più debole, il cliente-consumatore, al quale garantisce una fascia di diritti non negoziabili, attraverso l'introduzione di regole inderogabili dalle parti, strumenti di controllo facenti capo ad autorità pubbliche come anche la legittimazione ad agire delle associazioni di consumatori.

È appena il caso di segnalare che *customer satisfaction* e *consumer protection* non si estendono su aree coincidenti, ma solo parzialmente sovrapposte. La prima, per un verso, è più ampia della seconda, perché si rivolge a tutti i contraenti, qualunque sia il loro *status*, ma per altro verso è più circoscritta, perché implica misure scelte spontaneamente dall'impresa, oppure misure che quest'ultima si è impegnata ad assumere per effetto di vincoli associativi o in conseguenza del rispetto di codici di condotta o di protocolli concertati con le associazioni dei clienti (siano questi altri professionisti o siano semplici consumatori)<sup>136</sup>.

La seconda comprende misure che l'impresa deve obbligatoriamente soddisfare, perché imposte da un'Autorità.

---

<sup>136</sup> F. Camilletti, *Profili del problema dell'equilibrio contrattuale*. Giuffrè, Milano. 2004

Nel caso di contratti di investimento, le Autorità sono plurime, anche se tra loro ordinate secondo criteri di gerarchia e di competenza, quali per l'appunto gli organi comunitari, i Parlamenti e i Governi, le Amministrazioni pubbliche indipendenti.

La *customer satisfaction* si affida a strumenti di autodisciplina, e comunque punta ad un intervento marginale dello Stato, limitato alla fissazione dei principi generali cui si devono attenere intermediari e clienti. Di converso, la *customer protection* presuppone l'intervento dello Stato, sia come produttore di regole sia come produttore di controlli<sup>137</sup>.

Le Direttive comunitarie, come vedremo nel paragrafo successivo, in materia tendono ad un connubio tra i due modelli, agevolando la realizzazione di forme di autocontrollo e di *self-restraint*, ma al contempo introducendo alcune prescrizioni inderogabili dalle parti. Questa soluzione è suggerita dal fatto che l'asimmetria informativa delle parti può essere corretta solo parzialmente, e che il mercato non è in grado, con le sole tecniche dell'autodisciplina, di realizzare un equilibrato bilanciamento degli interessi in gioco.

Nel mercato finanziario le pretese dei consumatori si sono affacciate solo di recente, in quanto le priorità perseguite si sono legate soprattutto alla tutela della salute e della sicurezza e solo dopo sulla tutela degli interessi economici dei consumatori, anche se questi erano già considerati come uno dei capisaldi della Risoluzione comunitaria del 1975 sui diritti degli stessi.

---

<sup>137</sup> C. Castronovo, *Un contratto per l'Europa*, "in" Principi di diritto europeo dei contratti, I e II, a cura di C. Castronovo, Milano, 2001, p. 741 e ss

La politica comunitaria in materia si è occupata innanzitutto dei settori del credito al consumo e del sovra-indebitamento dei consumatori, e solo di recente la figura di quest'ultimo si è identificata con il risparmiatore.

Ai problemi che riguardano la protezione del cliente nel mercato finanziario, si affiancano i problemi di tutela dei medesimi che ricorrono agli strumenti elettronici, per l'acquisizione di beni e servizi. Le finalità da perseguire in questa nuova dimensione, che è propria della "società dell'informazione", sono state sottolineate in un rapporto dedicato alla costruzione delle "reti per i cittadini e le loro comunità", ove si segnala l'esigenza di garantire ai singoli l'accesso alle reti, la trasparenza delle operazioni, l'adeguatezza delle informazioni e la correttezza dei comportamenti dei professionisti<sup>138</sup>.

Vista la rilevanza del commercio elettronico, come si accennava anche nel corso di questo paragrafo, importante risulta essere una regolamentazione del fenomeno non solo nei tradizionali ambiti di tutela del consumatore e quindi da un punto di vista contrattuale, ma anche da un punto di vista strettamente concorrenziale, visto che proprio tale metodologia di vendita è sicuramente elemento fondante della strategia imprenditoriale di molteplici aziende e quindi una delle strade da percorrere a livello sistemico per uscire dalla staticità economica che caratterizza l'attuale momento storico.

In primo luogo, occorre procedere alla *definizione del mercato rilevante*, che consta di due componenti: il mercato del prodotto, che include tutti i beni

---

<sup>138</sup> G. Cian, *Contratti civili, contratti commerciali e contratti d'impresa: valore sistematico-ermeneutico delle classificazioni*, "in" Riv.dir.civ., 2004, I, 569 e ss.

tra loro sostituibili e il mercato geografico, ovvero l'area entro la quale i rapporti di sostituibilità tra i prodotti si realizzano. In tal senso, è importante stabilire se le Autorità antitrust debbano considerare il commercio elettronico come un mercato a sé stante, completamente separato da quelli tradizionali, oppure se il «mercato rilevante», dal punto di vista del prodotto, sia lo stesso per le imprese che operano *on-line* e *off-line*, da considerare quindi a tutti gli effetti tra loro in competizione. Inoltre, dal punto di vista geografico, il concetto di mercato rilevante tende ovviamente ad ampliarsi dal momento che la localizzazione geografica dei venditori (e il vantaggio competitivo che essa può determinare) perde sostanzialmente di importanza nell'ambito delle transazioni digitali. Peraltro, ciò che le Autorità antitrust devono valutare attentamente è se la presenza di tali costi conferisca effettivamente alle imprese, che già operano nel settore, un rilevante potere di mercato.

La presenza di elevate barriere all'entrata nel commercio elettronico non determinerà un rilevante potere di mercato per gli operatori del settore, qualora essi siano in concorrenza, nel contesto di un ampio mercato del prodotto, anche con imprese che operano nei mercati tradizionali e le barriere all'entrata nell'ambito di questi ultimi siano sufficientemente basse.

### 2.3 Analisi della normativa nazionale sullo sfondo comunitario.

L'Unione Europea è tradizionalmente attenta alle dinamiche di sviluppo del commercio elettronico, tanto da aver avanzato ormai da un ventennio proposte, tramutatesi in Direttive, volta a disciplinare il fenomeno e a tutelare i soggetti attivi all'interno delle compravendite informatiche.

Gli interventi più significativi dell'Unione nell'ambito dell'E-Commerce risalgono alla fine degli anni Ottanta ed ai primi anni Novanta; tale produzione legislativa ha certamente condizionato l'attività normativa all'interno dei diversi Stati membri, compreso il nostro Paese che, proprio a seguito delle iniziative comunitarie, ha adeguato la legislazione interna al fine di favorire e nello stesso tempo tutelare l'ormai diffusissimo commercio digitale.

A tale scopo, centrale è stata la Direttiva 97/7/CE, la quale ha sancito l'importanza della protezione dei consumatori in materia di contratti a distanza, con lo scopo di incentivare la vendita transfrontaliera, per incrementare i rapporti economici tra privati ed aziende della Comunità, soprattutto prendendo in considerazione come gli scambi commerciali siano necessari tra Paese e Paese, e non più solo con riferimento ai mercati nazionali interni.

La Direttiva identifica come conseguenza immediata dell'inserimento e della diffusione di nuove tecnologie, una proliferazione dei mezzi posti a disposizione dei clienti-consumatori, necessari alla conoscenza di proposte effettuate dovunque nella Comunità: principale interesse risulta

dunque far sì che le disposizioni legislative dei singoli Stati si focalizzino sull'abbattimento delle barriere giuridiche tipiche dello scambio contrattuale comunitario. Il commercio elettronico rientra, pertanto, a pieno titolo nella più vasta categoria delle vendite a distanza.

Il venditore deve trasmettere delle informazioni veritiere e complete, indicare le caratteristiche essenziali del bene oltreché il prezzo comprensivo di eventuali maggiorazioni dovute alle tasse.

All'art. 6 della suddetta Direttiva, è disposto che per qualunque contratto negoziato a distanza, *“il consumatore ha diritto di recedere entro un termine di almeno sette giorni lavorativi, senza alcuna penalità e senza specificarne il motivo”*<sup>139</sup>.

Centrale ai fini della successiva disciplina del commercio elettronico all'interno dei singoli Stati membri è stata sicuramente la Direttiva 2000/31/CE: la stessa si è posta come obiettivo prioritario quello di contribuire al buon funzionamento del mercato comune, garantendo la libera circolazione dei “servizi della società dell'informazione” tra i Paesi. Nel merito del provvedimento menzionato, questi ultimi si identificano in tutte quelle opere prestate normalmente dietro un corrispettivo (per via telematica o anche a distanza), attraverso dispositivi elettronici di elaborazione<sup>140</sup> e di registrazione di dati, su specifica richiesta del destinatario finale (considerando n. 17)<sup>141</sup>. Quest'ultimo è, ai sensi dell'art.

---

<sup>139</sup> C. Castronovo, *Un contratto per l'Europa*, “in” *Principi di diritto europeo dei contratti*, I e II, a cura di C. Castronovo, Milano, 2001, p. 741 e ss.

<sup>140</sup> Compresa la compressione digitale.

<sup>141</sup> E. Tosi, *Commercio elettronico e servizi della società dell'informazione. Le regole giuridiche del mercato interno e comunitario: commento al D.Lgs. 9 aprile 2003, n.70*. Presentazione di Alpa G., Premessa di Franceschelli V., Giuffrè, Milano, 2003

2, lett. d, della Direttiva, *“la persona fisica o giuridica che, a scopi professionali e non, utilizza un servizio della società dell’informazione, in particolare per ricercare o rendere accessibili note ed indicazioni”*.

Come precisato, nella sfera dei “servizi della società dell’informazione” rientra un’ampia molteplicità di attività economiche esercitate on–line: tra queste si fa specifico riferimento alla vendita telematica di merci mentre non viene menzionata la consegna delle stesse o anche la prestazione di servizi non in linea<sup>142</sup>. Si parla di attività che non sempre conducono alla stipulazione di un contratto on–line, a ben vedere rientrano anche tutte quelle opere non remunerate dal rispettivo destinatario, esempio lampante sono la comunicazione in linea di informazioni commerciali e non o la fornitura di strumenti per il reperimento di notizie e dati, per l’accesso o anche la ricerca. *“I servizi della società dell’informazione comprendono anche la trasmissione di informazioni mediante una rete di comunicazione, la fornitura di accesso a una rete di comunicazione o lo stoccaggio di informazioni fornite da un destinatario di servizi. Sono servizi della società dell’informazione anche quelli trasmessi “da punto a punto”, quali i servizi video a richiesta o l’invio di comunicazioni commerciali per posta elettronica”* (considerando n. 18).

È essenziale sottolineare come lo sviluppo dei sopracitati servizi è considerato dalla Direttiva “uno strumento essenziale per eliminare le barriere che dividono i popoli europei” (considerando n. 1).

---

<sup>142</sup> R. Calvo, *I contratti del consumatore*, “in” Trattato di dir. comm. e dir. pubbl. dell’economia, diretto da F. Galgano, vol. XXXIV, Padova, 2005, p. 789 e ss

L'idea di fondo del provvedimento è esattamente quella di assicurare un grado notevole di integrazione giuridica comunitaria, finalizzata a realizzare un luogo privo di frontiere interne (considerando n. 3). Tutto questo proprio perché lo sviluppo e la diffusione dei servizi, nel contesto europeo, risulta circoscritto da differenti ostacoli giuridici relativi al funzionamento ottimale del mercato interno. Queste barriere ritrovano la propria fonte nelle divergenze che sussistono tra le normative delle diverse nazioni, come anche nell'incertezza circa il diritto nazionale applicabile ai servizi digitali (considerando n. 5).

Al fine di garantire la fiducia dei clienti come anche la certezza del diritto, il provvedimento si prefigge di stabilire, nel mercato interno, un quadro che sia chiaro per alcuni aspetti giuridici dell'E-Commerce, armonizzando i diritti nazionali e specificando, a livello comunitario, un insieme di concetti giuridici (considerando n. 6). *“Con riguardo al campo di applicazione della direttiva in esame, deve rilevarsi innanzitutto che è fatto espressamente salvo il livello di tutela della sanità pubblica e dei consumatori garantito dagli strumenti comunitari e dalla legislazione nazionale di attuazione, nella misura in cui esso non limita la libertà di fornire servizi della società dell'informazione”* (art. 1, par. 3)<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> Si guardi il considerando n. 11 della Direttiva 2000/31/CE: *“La presente direttiva lascia impregiudicato il livello di tutela, in particolare, della sanità pubblica e dei consumatori garantito dagli strumenti comunitari. Tra le altre la direttiva 93/13/CEE del Consiglio, del 5 aprile 1993, concernente le clausole abusive nei contratti stipulati con i consumatori, e la direttiva 97/7/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 maggio 1997, riguardante la protezione dei consumatori a distanza, costituiscono un'acquisizione essenziale per la tutela del consumatore in materia contrattuale e devono continuare ad applicarsi integralmente ai servizi della società dell'informazione. Fanno parte dell'acquis comunitario anche la direttiva 84/450/CEE del Consiglio, del 10 settembre 1984, concernente la pubblicità ingannevole e comparativa, la direttiva 87/102/CEE del Consiglio, del 22 dicembre 1986, relativa al ravvicinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri in*

La Direttiva in esame richiede al prestatore dei suddetti servizi di fornire al destinatario informazioni quantitativamente e qualitativamente ben definite (art. 5), peculiari requisiti delle comunicazioni commerciali (art. 6), limiti alla comunicazione commerciale non sollecitata (art. 7). Inoltre si richiede altresì l'osservanza di regole del contratto concluso per via telematica, con particolare riguardo alle informazioni da fornire al consumatore, in ordine alle fasi tecniche di conclusione del contratto, alla correzione degli errori anteriormente all'inoltro dell'ordine, alla lingua impiegabile, alla memorizzazione e riproduzione delle clausole e delle condizioni generali predisposte (art. 10), all'inoltro dell'ordine e al momento di conclusione del contratto (art. 11) (in base al quale "l'ordine e la ricevuta si considerano pervenuti quando le parti cui sono indirizzati hanno la possibilità di accedervi")<sup>144</sup>.

---

*materia di credito al consumo, la direttiva 93/22/CEE del Consiglio, del 10 maggio 1993, relativa ai servizi di investimento nel settore dei valori mobiliari, la direttiva 90/314/CEE del Consiglio, del 13 giugno 1990, concernente i viaggi, le vacanze ed i circuiti "tutto compreso", la direttiva 98/6/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 16 febbraio 1998, relativa alla protezione dei consumatori in materia di indicazione dei prezzi dei prodotti offerti ai consumatori, la direttiva 92/59/CEE del Consiglio, del 29 giugno 1992, relativa alla sicurezza generale dei prodotti, la direttiva 94/47/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 ottobre 1994, concernente la tutela dell'acquirente per taluni aspetti dei contratti relativi all'acquisizione di un diritto di godimento a tempo parziale di beni immobili, la direttiva 98/27/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 maggio 1998, relativa a provvedimenti inibitori a tutela degli interessi dei consumatori, la direttiva 85/374/CEE del Consiglio, del 25 luglio 1985, relativa al riavvicinamento delle disposizioni legislative, regolamentari ed amministrative degli Stati membri in materia di responsabilità per danno dei prodotti difettosi, la direttiva 1999/44/CEE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 25 maggio 1999, su taluni aspetti della vendita e delle garanzie dei beni di consumo, la futura direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio concernente la vendita a distanza di servizi finanziari ai consumatori e la direttiva 92/28/CE del Consiglio, del 31 marzo 1992, concernente la pubblicità dei medicinali per uso umano. La presente direttiva dovrebbe far salvo il disposto della direttiva 98/43/CE del Parlamento europeo e del Consiglio del 6 luglio 1998, sul ravvicinamento delle disposizioni legislative, regolamentari e amministrative degli Stati membri in materia di pubblicità e di sponsorizzazione a favore dei prodotti del tabacco, adottata nell'ambito del mercato interno, e delle direttive sulla protezione della sanità pubblica. La presente direttiva integra gli obblighi di informazione stabiliti dalle suddette direttive e, in particolare, dalla direttiva 97/7/CE."*

<sup>144</sup> R. Calvo, *I contratti del consumatore*, "in" Trattato di dir. comm. e dir. pubbl. dell'economia, diretto da F. Galgano, vol. XXXIV, Padova, 2005, p. 789 e ss

Il 25 ottobre 2011 il Consiglio e il Parlamento Europeo hanno approvato la Direttiva 2011/83/UE riguardante i diritti dei consumatori con la quale sono state sostituite ed abrogate le Direttive sui contratti che vengono negoziati fuori dei locali commerciali e sui contratti a distanza mediante lo strumento informatico. Tale provvedimento risulta essere di centrale importanza grazie alla sua valenza in termini di armonizzazione delle normative riguardanti i contratti in questione. Questo processo aveva già portato all'introduzione di una specifica disciplina della commercializzazione a distanza dei servizi finanziari e delle pratiche commerciali scorrette. Altresì rilevante risulta essere la possibilità sancita dall'articolo 25 della direttiva 2011/83/EU, secondo la quale i consumatori non possono rinunciare ai diritti conferiti dalle misure nazionali di recepimento della Direttiva e non sono neppure vincolati da ulteriori clausole contrattuali.

Per quanto concerne la definizione di "contratto a distanza" il legislatore europeo si è limitato a prevedere che gli estremi di tale nozione sono integrati nel momento in cui il professionista si avvalga di un regime organizzato di vendita o di prestazione di servizi a distanza sia nella fase di negoziazione che nella conclusione del contratto e siano caratterizzate da uno strumento di comunicazione, appunto, a distanza. Ai sensi dell'art. 2 n. 8 della direttiva 2011/83/UE sono da considerarsi "*«negoziati fuori dei locali commerciali» tutti i contratti che siano stati conclusi a) «alla presenza fisica e simultanea del professionista e del consumatore, in un luogo diverso dai locali del professionista», ed altresì b) tutti i contratti che risultino*

*conclusi a seguito di «un'offerta da parte del consumatore», fuori dei locali commerciali”.*

A differenza di quanto sancito all'interno della Direttiva 85/577/CEE, il nuovo provvedimento non tutela il consumatore solo nell'ipotesi in cui esista un contratto porta a porta o concluso in un determinato luogo: a riguardo è solo necessaria la circostanza che la volontà negoziale del consumatore non sia manifestata nei locali del professionista.

La Direttiva 2011/83/UE, presenta la peculiarità di contemplare, insieme alla disciplina dei contratti di vendita e dei servizi, una regolamentazione ulteriore, relativa ad una fattispecie negoziale fino ad oggi ben poco conosciuta: si parla in proposito di tutti quei contratti aventi ad oggetto un contenuto specificatamente digitale (Art. 2 n. 11). Nel merito il considerando 19 richiama, per definire questa fattispecie contrattuale, alcuni contenuti digitali come i programmi informatici, le applicazioni, i giochi, la musica, i video o anche i testi telematici, indipendentemente dalla modalità con cui si può accedere a tali dati.

Come si evince dalla trattazione, l'Unione Europea ha legiferato e continua a farlo in materia di contratti a distanza e commercio elettronico, al fine di incentivare gli Stati a regolamentare in modo completo e tempestivo tali dinamiche, dalle quali passa la ripresa economica di intere Nazioni. Tuttavia, data la particolare struttura della contrattazione via Web, come anche la natura sovranazionale del fenomeno, è intuibile capire come sia estremamente difficoltoso individuare la disciplina giuridica applicabile ai rapporti di E-Commerce.

Da qui dunque la necessità di capire meglio in che modo si è sviluppata e continua a svilupparsi la normativa nazionale diretta a disciplinare questo nuovo settore della storia dell'economia internazionale, e che in Italia non può prescindere dall'analisi di almeno quattro decreti legislativi<sup>145</sup>:

➤ *D.lgs.50/1992.*

Attuazione della direttiva 85/577/CEE in materia di contratti negoziati fuori dai locali commerciali.

➤ *D.lgs. 114/98.*

Riforma della disciplina relativa al settore del commercio, a norma dell'art.4, della legge 15 marzo 1997.

➤ *D.lgs. 185/99.*

Attuazione della direttiva 97/7CE, relativa alla protezione dei consumatori in materia di contratti a distanza.

➤ *D.lgs. 70/2003.*

Recepimento della direttiva 2000/31/CE, relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno.

➤ *D.lgs. 21/2014.*

---

<sup>145</sup> M. Farina, ("Introduzione all'E-Commerce: il panorama normativo Italiano e Comunitario", rivista DEV, Numero Speciale, n° 127 Marzo 2005), sugli albori della normativa giuridica in tema di commercio elettronico precisa che "Nel 1996 il legislatore italiano recepisce la direttiva 93/13/CE concernente le clausole abusive nei contratti con i consumatori. Per effetto di tale recepimento sono stati aggiunti nel codice civile gli articoli 1469 bis e seguenti. I protagonisti delle vicende contemplate sono da una parte il consumatore e dall'altra il professionista imprenditore, tra di loro avviene una cessione di beni e servizi. La disciplina in esame considera vessatorie e abusive le clausole che malgrado la buona fede determinano a carico del consumatore un significativo squilibrio degli obblighi derivanti dal contratto".

Introducendo importantissime novità nella regolamentazione del commercio elettronico, il decreto ha recepito la recente direttiva comunitaria 83/2011.

➤ *Codice del Consumo.*

Entra in vigore il 23 ottobre 2005, si tratta del Decreto Legislativo del 6 settembre 2005 N°206, recante appunto il riassetto della normativa posta a tutela del consumatore, composto da 146 articoli, che delineano con estrema chiarezza doveri, diritti ed incombenze di chi si appresta ad avvicinarsi al mondo dell'E-Commerce<sup>146</sup>.

Con il *Decreto Legislativo 50/1992* per la prima volta il legislatore si prende cura di un'esigenza divenuta ormai inderogabile, ovvero fornire il consumatore di una tutela reale ed effettiva, attraverso la regolamentazione ed il controllo delle negoziazioni che avvengono fuori dai locali commerciali: contrassegnate da un ingente sfavore a danno del consumatore, vengono appositamente definite come "vendite aggressive" o in modo peggiore come "effetto sorpresa"<sup>147</sup>.

---

<sup>146</sup> "Codicedelconsumo.it" è il sito dedicato al Codice del Consumo ed in cui fra l'altro si legge: "Conoscere il Codice equivale a conoscere i propri diritti di consumatore, cioè le regole che disciplinano numerose situazioni del nostro quotidiano di consumatori, dalla pubblicità al marketing aggressivo, dall'acquisto di beni e servizi alle vendite su internet, dal credito al consumo alle vacanze". Ma è nell'art.1 del Codice che troviamo per intero la filosofia della nuova disposizione legislativa: "Nel rispetto della Costituzione ed in conformità ai principi contenuti nei trattati istitutivi della Comunità Europea, nel Trattato dell'Unione Europea, nella normativa comunitaria con particolare riferimento all'art.153 del Trattato istitutivo della Comunità Economica Europea, nonché nei trattati internazionali, il presente codice armonizza e riordina le normative concernenti i processi di acquisto e consumo, al fine di assicurare un elevato livello di tutela dei consumatori e degli utenti". Il decreto porta la data del 6 settembre 2005, e in calce le firme di Carlo Azeglio Ciampi Presidente della Repubblica, e Silvio Berlusconi Presidente del Consiglio dei Ministri.

<sup>147</sup> E' la Direttiva CE sulla protezione dei consumatori del 20 maggio 1997, n°7, a definire il concetto di commercio elettronico, entrando anche nei dettagli di questo puzzle che col passare degli anni diventerà per il mondo dell'economia internazionale una prassi consolidata. Per la legislazione comunitaria il contratto a distanza si identifica con: "qualunque contratto avente per oggetto beni o servizi stipulato tra un fornitore e un consumatore nell'ambito di un sistema di vendita o

Sulla base di un'analisi prettamente economica, è evidente come questa situazione abbia tutte le potenzialità di deteriorare il potere contrattuale del consumatore, il quale, sorpreso in un luogo<sup>148</sup> a lui poco abituale rispetto a quello tipico in cui prendono corpo le negoziazioni e dove generalmente non avrebbe nessuna possibilità di verificare la congruità dell'offerta, potrebbe rimanere coinvolto in una trattativa a lui per nulla vantaggiosa.

La suddetta normativa riunisce le attenzioni riservate ad istanze protettive *“nella previsione di un diritto di recesso<sup>149</sup> esercitabile liberamente dal consumatore”<sup>150</sup>*; nei fatti concreti la disciplina si prefigge di trasferire una vera e propria protezione, in capo al consumatore, dal momento successivo alla formazione del vincolo contrattuale.

---

*di prestazione di servizi a distanza organizzato dal fornitore che, per tale contratto, impieghi esclusivamente una o più tecniche di comunicazione a distanza fino alla conclusione del contratto, compresa la conclusione del contratto stesso” (art 2, n1).*

<sup>148</sup> Il decreto legislativo in esame, ovvero del 15 gennaio 1992 n°50,

*“1.si applica ai contratti tra un operatore commerciale ed un consumatore, riguardanti la fornitura di beni o la prestazione di servizi, in qualunque forma conclusi, stipulati:*

*a)durante la visita dell'operatore commerciale al domicilio del consumatore o di un altro consumatore ovvero sul posto di lavoro del consumatore o nei locali nei quali il consumatore si trovi, anche temporaneamente, per motivi di lavoro, di studio o di cura;*

*b)durante una escursione organizzata dall'operatore commerciale al di fuori dei propri locali commerciali;*

*c)in area pubblica o aperta al pubblico, mediante la sottoscrizione di una nota d'ordine, comunque denominata;*

*d)per corrispondenza o, comunque, in base ad un catalogo che il consumatore ha avuto modo di consultare senza la presenza dell'operatore commerciale.*

*2. Il presente decreto si applica anche nel caso di proposte contrattuali sia vincolanti che non vincolanti effettuate dal consumatore in condizioni analoghe a quelle specificate nel comma 1, per le quali non sia ancora intervenuta l'accettazione dell'operatore commerciale.”.*

<sup>149</sup>Sulla base del diritto di recesso riconosciuto al consumatore; si impone all'operatore commerciale di rendere quest'ultimo conscio delle modalità di esercizio del diritto mediante specifiche informazioni. Laddove il consumatore intenda avvalersene, sarà necessaria una comunicazione scritta con lettera raccomandata a.r. nel termine di sette giorni dalla ricezione delle informazioni, dal recepimento della merce ovvero dall'acquisto del prodotto; si parla di un termine che verrà aumentato a sessanta giorni laddove vi sia stata un'omissione nella fornitura delle relative informazioni.

<sup>150</sup>M. Bassini, *Point and click: la tutela del consumatore nel commercio elettronico*, “in” *Informatica giuridica* 11/12/2008

Non essendo neppure necessario un elemento perturbativo dell'iter di formazione della volontà dell'attore<sup>151</sup>, l'obiettivo perseguito è quello di accostare detto diritto al consuetudinario deficit di informazione che incombe sul consumatore al momento di conclusione dell'accordo<sup>152</sup>.

Come è evidente, siamo ancora ben lontani dal boom del commercio elettronico di questi ultimi anni per immaginare che il legislatore avesse già voluto allora, in qualche modo, immaginare il futuro; dalla lettura del disposto non si può dunque prescindere dal considerarlo come un comparto concretamente applicabile solo mediante un'inappropriata forzatura analogica. Pertanto, la sua attuazione prendeva le mosse da una ben poco persuadente *fictio* che suggeriva la totale equiparazione tra la negoziazione prettamente digitale e la negoziazione al di fuori dei locali commerciali<sup>153</sup>.

Bisognerà aspettare sette anni più tardi per avere uno strumento legislativo di più forte impatto giuridico, grazie alla firma del *Decreto Legislativo 185/1999*, si prospetta decisamente un quadro atto a qualificare

---

<sup>151</sup> "Questi può dunque liberarsi dall'impegno unilateralmente e senza la necessaria sussistenza di pregiudizi rispetto al suo processo volitivo; gode pertanto di una fase post-contrattuale – nella quale l'efficacia del vincolo resta caducabile – preordinata alla valutazione dell'operazione e delle sue condizioni". M. Bassini, *Point and click: la tutela del consumatore nel commercio elettronico*, "in" *Informatica giuridica* 11/12/2008

<sup>152</sup> L'art.4 recita: "Per i contratti e per le proposte contrattuali soggetti alle disposizioni del presente decreto è attribuito al consumatore un diritto di recesso nei termini ed alle condizioni indicati negli articoli seguenti".

<sup>153</sup> A tal proposito, l'art.9 del decreto legislativo 50/1992 non lascia spazio ad interpretazioni discordanti, ai sensi dello stesso: «Le disposizioni del presente decreto si applicano anche ai contratti riguardanti la fornitura di beni o la prestazione di servizi, negoziati fuori dei locali commerciali sulla base di offerte effettuate al pubblico tramite il mezzo televisivo o altri mezzi audiovisivi, e finalizzate ad una diretta stipulazione del contratto stesso, nonché ai contratti conclusi mediante l'uso di strumenti informatici e telematici».

e a valorizzare in modo più concreto e soddisfacente le istanze protettive dei clienti-consumatori<sup>154</sup>.

Nonostante i numerosi dubbi sorti in merito alla forzata applicazione della suddetta normativa al commercio elettronico<sup>155</sup>, molti di questi furono pacificamente sopiti poiché il Decreto sembrava comprendere appieno il quadro della contrattazione telematica, la quale senza alcun dubbio integra una fattispecie per cui le parti sono dispensate dalla presenza fisica, e quindi di negoziazione a distanza. E' il riconoscimento pieno, formale, assoluto da parte del legislatore circa la presenza sul mercato di strumenti nuovi e innovativi (dunque Internet) e da cui poi scaturirà tutta la grande e più generale filosofia dell'E-Commerce: *“Con questo provvedimento si è dunque affermata una sensibilità nuova da parte del legislatore, capace di disciplinare con attenzione crescente ambiti della contrattazione a distanza “atipici” rilevando altresì la posizione del consumatore come contraente debole”*.<sup>156</sup>

Mentre il precedente decreto del 1992 n°50 si focalizzava prevalentemente sul “diritto di recesso”, la nuova disciplina, pur mantenendo il riconoscimento e la garanzia dello stesso, sottolinea la necessità che il consumatore presti un “consenso” cosiddetto “informato” in merito

---

<sup>154</sup> Il decreto si proponeva di disciplinare, specificatamente, la tutela dei consumatori in materia di contratti a distanza, in particolare, cfr.art 1: “contratto a distanza è il contratto avente per oggetto beni o servizi stipulato tra un fornitore e un consumatore nell’ambito di un sistema di vendita o di prestazione di servizi a distanza organizzato dal fornitore e che per tale contratto impiega esclusivamente una o più tecniche di comunicazione a distanza fino alla conclusione del contratto, compresa la conclusione del contratto stesso”.

<sup>155</sup> Su questa linea si esprime senza alcun dubbio:

F. Tomassi, *I contratti del commercio elettronico*, “in” *Commercio elettronico e tutela del consumatore*, a cura di G. Cassano. 2003

<sup>156</sup> M. Bassini, *Point and click: la tutela del consumatore nel commercio elettronico*, “in” *Informatica giuridica*. 11/12/2008

all'iter formativo dell'accordo contrattuale. Questa esigenza si concretizza pienamente nella previsione di specifici obblighi informativi, condizionati dall'osservanza di forme specifiche<sup>157</sup>.

Come è semplice intuire, differenti sono stati i tentativi ma anche e soprattutto le concomitanti criticità<sup>158</sup> in merito al tentativo di conferire una lettura consequenziale, anche dal punto di vista contenutistico, dei due provvedimenti. Evidenti, a riguardo, sono state le difficoltà di coordinamento tra le disposizioni in essi contenute<sup>159</sup>; tuttavia si parla di questioni che potrebbero trovare rimedio mediante l'applicazione di principi, anche civilistici<sup>160</sup>, e mediante la disciplina attuata, a partire dal 2005, dal Codice del Consumo.

In questo contesto, quattro anni più tardi il legislatore decise di intervenire in maniera più incisiva sull'argomento.

---

<sup>157</sup> Il legislatore sancisce dunque (Art.4,c.1,dls 185/1999): *“il consumatore deve ricevere conferma per iscritto, o a sua scelta, su altro supporto duraturo a sua disposizione ed a lui accessibile, di tutte le informazioni previste dall'art.3, comma 1, prima o al momento della esecuzione del contratto. Entro tale momento e nelle stesse forme devono essere fornite al consumatore anche le seguenti informazioni: un'informazione sulle condizioni e le modalità di esercizio del diritto di recesso ai sensi dell'art.5, comma 2; l'indirizzo geografico della sede del fornitore a cui il consumatore può presentare reclami; le informazioni sui servizi di assistenza e sulle garanzie commerciali esistenti; le condizioni di recesso dal contratto in caso di durata indeterminata o superiore ad un anno “.*

<sup>158</sup> Questo specifico momento storico rappresenta per il cyber consumatore un incremento di benefici e di tutele; al di là degli svariati obblighi previsti a suo favore, il consumatore si fa detentore di un diritto di recesso riconosciuto e legislativamente garantito.

<sup>159</sup> Basti pensare alle contraddizioni che potevano sorgere circa l'individuazione della normativa riconducibile ad una specifica fattispecie: *“una vendita a distanza, seppure attraverso una forzatura interpretativa, si sarebbe potuta ricomprendere nel più ampio campo delle negoziazioni fuori dai locali commerciali; viceversa, non tutti i contratti negoziati fuori dai locali commerciali possono definirsi a distanza, ed è proprio questo il nucleo problematico del coordinamento. Se infatti l'informativa vale per i contratti a distanza, quale ragione giustificerebbe la sua esclusione per le negoziazioni fuori dai locali commerciali? L'alternativa fra applicazione o meno degli obblighi informativi ex d. lgs. 185/1999 anche alle negoziazioni fuori dai locali commerciali ha perso di significato a fronte dell'emanazione del Codice del consumo, che ha sancito la regola generale e inderogabile per i consumatori dell'informativa necessaria. M. Bassini, *Point and click: la tutela del consumatore nel commercio elettronico*. 2008*

<sup>160</sup> Gli stessi riconoscono una posizione privilegiata al consumatore.

Il Decreto Legislativo 70/2003, dal titolo *“Attuazione della direttiva 2000/31/CE relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell’informazione, in particolare il commercio elettronico nel mercato interno”*<sup>161</sup>, pur suscitando differenti critiche a causa di inesattezze<sup>162</sup> e pecche rilevate da una dottrina spiccatamente attenta, consta di elementi innovativi e pregnanti, rendendo la disciplina dell’E-Commerce organica ma ancora non completamente esaustiva<sup>163</sup>.

E’ l’art 2, lettera a), che chiarisce infatti come il commercio elettronico non sia altro che una *“prestazione di servizi a distanza, per via elettronica, a richiesta individuale di un destinatario dei servizi”*. Non si può inoltre disconoscere come il provvedimento legislativo in questione produca e favorisca una corrente di pensiero molto simile alla filosofia comunitaria di questi ultimi anni, in base alla stessa diventa più che mai necessario creare un mercato unico digitale<sup>164</sup>, ma si intuisce abbastanza bene che

---

<sup>161</sup> L’art.2 della Direttiva 2000/31/CE del Parlamento europeo e del Consiglio dell’8 giugno 2000, relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell’informazione, in particolare il commercio elettronico, nel mercato interno (“Direttiva sul commercio elettronico”) così recita: *“Lo sviluppo del commercio elettronico nella società dell’informazione offre grandi opportunità per l’occupazione nella Comunità, in particolare nelle piccole e medie imprese. Esso faciliterà la crescita delle imprese europee, nonché gli investimenti nell’innovazione ed è tale da rafforzare la competitività dell’industria europea a condizione che Internet sia accessibile a tutti”*.

<sup>162</sup> Si è parlato di travisamenti inaccettabili del testo comunitario o trasposizioni addirittura semplicistiche, anche dette effetto fotocopia.

S. Sica, A. G. Parisi, *La tutela del consumatore nel contratto on-line*, “in” A. M. Gambino (a cura di) *Rimedi e tecniche di protezione del consumatore*. 2011

<sup>163</sup> Sarà difficile non tener presente la sua quasi aforistica connotazione negativa di provvedimento nel quale ciò che è buono non è nuovo, e ciò che è nuovo non è buono.

S. Sica, A. G. Parisi, *La tutela del consumatore nel contratto on-line*, “in” A. M. Gambino (a cura di) *Rimedi e tecniche di protezione del consumatore*. 2011

<sup>164</sup>L’ Art.20 del Decreto legislativo 9 aprile 2003, n. 70, precisa infatti che *“ Presso il Ministero delle attività produttive è istituito, senza maggiori oneri a carico del bilancio dello Stato, il punto di contatto nazionale che fornisce assistenza e collaborazione agli Stati membri e alla Commissione. Il punto di contatto è accessibile anche per via telematica. Il Ministero delle attività produttive, provvederà affinché sul proprio sito siano rese tempestivamente disponibili per le Amministrazioni pubbliche, i destinatari e i fornitori di servizi: le informazioni generali sui diritti ed obblighi contrattuali e sui meccanismi di*

questo processo diventa praticabile e possibile soltanto attraverso l'eliminazione degli ostacoli alla libera circolazione dei servizi.

Anche in questo caso siamo in presenza di un atto legislativo fortemente a tutela del consumatore, attraverso gran parte dei 22 articoli che gli assicurano corpo e forma, punta su un maggiore processo di informazione dell'acquirente, perché più quest'ultimo conosce la provenienza, la qualità e le caratteristiche del prodotto che intende acquistare, meglio si materializza il successo e la *mission* di fondo del commercio elettronico<sup>165</sup>.

L'art. 3 del decreto sull'E-Commerce introduce il principio sulla base del quale il controllo dei servizi informatici viene posto in essere "*all'origine*

---

*reclamo e ricorso disponibili in caso di controversie, nonché sui codici di condotta elaborati con le associazioni di consumatori iscritte nell'elenco di cui all'articolo 5, della legge 30 luglio 1998, n. 281; gli estremi delle autorità, organizzazioni o associazioni presso le quali possono ottenere ulteriori informazioni o assistenza; gli estremi e la sintesi delle decisioni significative riguardo a controversie sui servizi della società dell'informazione, comprese quelle adottate dagli organi di composizione extragiudiziale nonché informazioni su pratiche, consuetudini od usi relativi al commercio elettronico".*

<sup>165</sup>L'Art.7 del decreto legislativo 70/2003 definisce quali devono essere le informazioni generali obbligatorie che il consumatore non può non conoscere e che servono a tutelarlo sempre meglio: " Il prestatore, in aggiunta agli obblighi informativi previsti per specifici beni e servizi, deve rendere facilmente accessibili, in modo diretto e permanente, ai destinatari del servizio e alle Autorità competenti le seguenti informazioni: il nome, la denominazione o la ragione sociale; il domicilio o la sede legale; gli estremi che permettono di contattare rapidamente il prestatore e di comunicare direttamente ed efficacemente con lo stesso, compreso l'indirizzo di posta elettronica; il numero di iscrizione al repertorio delle attività economiche, REA, o al registro delle imprese; gli elementi di individuazione nonché gli estremi della competente autorità di vigilanza qualora un'attività sia soggetta a concessione, licenza od autorizzazione; per quanto riguarda le professioni regolamentate: l'ordine professionale o istituzione analoga, presso cui il prestatore sia iscritto e il numero di iscrizione; il titolo professionale e lo Stato membro in cui è stato rilasciato; il riferimento alle norme professionali e agli eventuali codici di condotta vigenti nello Stato membro di stabilimento e le modalità di consultazione dei medesimi; il numero della partita IVA o altro numero di identificazione considerato equivalente nello Stato membro, qualora il prestatore eserciti un'attività soggetta ad imposta; l'indicazione in modo chiaro ed inequivocabile dei prezzi e delle tariffe dei diversi servizi della società dell'informazione forniti, evidenziando se comprendono le imposte, i costi di consegna ed altri elementi aggiuntivi da specificare; l'indicazione delle attività consentite al consumatore e al destinatario del servizio e gli estremi del contratto qualora un'attività sia soggetta ad autorizzazione o l'oggetto della prestazione sia fornito sulla base di un contratto di licenza d'uso".

dell'attività"<sup>166</sup>, pertanto, "i servizi della società dell'informazione" forniti da un prestatore stabilito<sup>167</sup> (come definito dall'art. 2) sul territorio italiano devono conformarsi alle disposizioni nazionali applicabili nell'ambito regolamentato, oltre che alle norme del Decreto in esame. Le disposizioni relative all'ambito suddetto, non possono d'altra parte limitare la libera circolazione dei servizi provenienti da un prestatore stabilito in un altro Stato membro (art. 3, comma 2).

Si specifica inoltre che alle controversie che riguardano il prestatore si applicano le disposizioni del regolamento CE n. 44/2001 del Consiglio del 22 dicembre 2000, concernente la competenza giurisdizionale, il riconoscimento e l'esecuzione delle decisioni in materia civile e commerciale (art. 3, comma 3). Le disposizioni dei commi 1 e 2 dell'art. 3, appena esaminate, non trovano pertanto applicazione in alcuni casi quali per esempio quelli relativi a diritti d'autore o anche diritti di proprietà industriale<sup>168</sup>.

---

<sup>166</sup> [www.iusreporter.it](http://www.iusreporter.it)

<sup>167</sup> Quando si parla di prestatore stabilito si intende esattamente colui che esercita un'attività economica in modo effettivo e con un'organizzazione stabile per un arco di tempo non limitato e circoscritto.

<sup>168</sup> A riguardo : (art. 4): a) diritti d'autore, diritti assimilati, di cui alla legge 21 febbraio 1989, n. 70 e al d.lgs. 6 maggio 1999, n. 169, nonché diritti di proprietà industriale; b) emissione di moneta elettronica da parte di istituti per i quali gli Stati membri hanno applicato una delle deroghe di cui all'articolo 8, paragrafo 1, della Direttiva 2000/46/CE del Parlamento europeo e del Consiglio riguardante l'avvio, l'esercizio e la vigilanza prudenziale dell'attività degli istituti di moneta elettronica; c) l'articolo 44, paragrafo 2, della direttiva 85/611/CEE, in materia di pubblicità degli organismi di investimento collettivo in valori mobiliari; d) all'attività assicurativa di cui all'articolo 30 e al titolo IV della direttiva 92/49/CEE (terza direttiva sulle assicurazioni sui danni), agli articoli 7 e 8 della direttiva 88/357/CEE (seconda direttiva sulle assicurazioni sui danni); al titolo IV della direttiva 92/96/CEE (terza direttiva sulle assicurazioni sulla vita) e all'articolo 4 della direttiva 90/619/CEE (seconda direttiva sulle assicurazioni sulla vita), come modificate dalla direttiva 2002/83/CE; e) facoltà delle parti di scegliere la legge applicabile al loro contratto; f) obbligazioni contrattuali riguardanti i contratti conclusi dai consumatori; g) validità dei contratti che istituiscono o trasferiscono diritti relativi a beni immobili nei casi in cui tali contratti devono soddisfare requisiti formali; h) ammissibilità delle

È bene menzionare come ai sensi dell'art. 6 del provvedimento in esame, viene enunciato principio dell'"assenza di autorizzazione preventiva", secondo il quale l'accesso e l'esercizio di un'attività di prestatore dei menzionati servizi, non necessitano né di una preventiva autorizzazione né di altro documento a medesima efficacia.

Secondo la relazione illustrativa, quanto appena detto rappresenta potenzialmente un postulato del noto principio della libera circolazione, il tutto poiché ribadisce come il prestatore in questione debba essere completamente libero di poter accedere ed esercitare l'attività concernente i servizi elettronici, non solo in ciascuno Stato membro dell'Unione ma anche e soprattutto senza previo consenso dello Stato prescelto. L'attore verrà pertanto sottoposto unicamente agli obblighi amministrativi del Paese di provenienza.

Nel quadro generale, mantengono la propria efficacia tutte quelle disposizioni in merito ai regimi di autorizzazione riguardanti attività non esercitate unicamente mediante gli strumenti informatici ed anche quelle relative all'ambito delle telecomunicazioni. Si fa cenno a riguardo al Decreto del Presidente della Repubblica 19 settembre 1997, n. 318, dalla cui attuazione ne rimangono appunto esclusi i servizi della società dell'informazione (art. 6, comma 2)<sup>169</sup>.

Un aspetto che merita attenzione lo si ritrova inoltre all'interno dell'art.12 del Decreto legislativo, in tema di "informazioni dirette alla conclusione

---

comunicazioni commerciali non sollecitate per posta elettronica . M. Gasparini, *Notifiche on-line e riduzione della carta cura anti- burocrazia negli uffici giudiziari*, "in" Giustizia & Informatica 13 giugno 2009

<sup>169</sup> A. Lisi, G. Confente, *La conservazione digitale dei documenti contabili e fiscali alla luce della circolare 36/E dell'Agenzia delle Entrate*, "in" Diritto dell'Internet, n. 4/2007, p. 407.

del contratto". A riguardo si afferma che<sup>170</sup> il soggetto prestatore dell'attività, a meno che non sussista un accordo differente, ha l'onere di conferire tutte le informazioni necessarie (relative alle fasi specifiche di esecuzione del contratto<sup>171</sup>), in modo comprensibile e chiaro, al destinatario finale, antecedentemente all'inoltro del servizio.

Le disposizioni in esame pertanto non risultano applicabili a tutti gli accordi portati a termine a mezzo di posta elettronica o modalità equivalenti di comunicazioni; ciascuna condizione contrattuale nonché ogni eventuale clausola inserita, sarà posta a disposizione dell'acquirente in modo da poter essere memorizzata ed altresì riprodotta<sup>172</sup>.

È ben chiaro dunque come la negoziazione e la conclusione delle transazioni esaminate debba avvenire alla luce della massima chiarezza e soprattutto della massima trasparenza, pena la rescissione del contratto e la nullità dello stesso.

---

<sup>170</sup> "Oltre agli obblighi informativi previsti per specifici beni e servizi nonché a quelli stabiliti dall'articolo 3 del decreto legislativo 22 maggio 1999, n. 185".

<sup>171</sup> Si fa particolare menzione a: "Il modo in cui il contratto concluso sarà archiviato e le relative modalità di accesso; i mezzi tecnici messi a disposizione del destinatario per individuare e correggere gli errori di inserimento dei dati prima di inoltrare l'ordine al prestatore; gli eventuali codici di condotta cui aderisce e come accedervi per via telematica; le lingue a disposizione per concludere il contratto oltre all'italiano; l'indicazione degli strumenti di composizione delle controversie".

<sup>172</sup> Financo l'Art.19, che regola la composizione delle controversie appare come un ennesimo sforzo da parte del legislatore di tutelare in tutti i modi il consumatore e di assicurare il massimo della pubblicità ai possibili disguidi del settore: "In caso di controversie, prestatore e destinatario del servizio della società dell'informazione possono adire, anche organi di composizione extragiudiziale che operano anche per via telematica. Tali organi, se operano in conformità ai principi previsti dall'ordinamento comunitario e da quello nazionale, sono notificati, su loro richiesta, alla Commissione dell'Unione Europea per l'inserimento nella Rete europea di composizione extragiudiziale delle controversie. Gli organi di composizione extragiudiziale delle controversie comunicano alla Commissione Europea nonché al Ministero delle attività produttive, che provvede a darne comunicazione alle Amministrazioni competenti per materia, le decisioni significative che adottano sui servizi della società dell'informazione, nonché ogni altra informazione su pratiche, consuetudini od usi relativi al commercio elettronico".

Un ulteriore intervento normativo ha però caratterizzato l'attuale momento storico, recependo la direttiva europea sui "diritti dei consumatori", 2011/83/UE<sup>173</sup>, è stato inserito all'interno della Gazzetta Ufficiale (11 marzo 2014, n. 58) il D.lgs. 2014/21. Sulla base del provvedimento, in data 13 giugno (data in cui la parte più consistente delle disposizioni nel decreto contenute entrano in vigore) vengono garantite agli acquirenti-consumatori maggiori informazioni, relative alla fase precontrattuale e specificatamente nelle statuizioni a distanza e negoziate di fuori dai locali commerciali.

Tra le più importanti innovazioni apportate è bene focalizzarsi sul diritto di ripensamento di cui l'acquirente ha la facoltà di usufruire in un arco temporale maggiore dei precedenti 10 giorni: il termine previsto di 14 giorni dalla conclusione delle contrattazione verrà ulteriormente esteso laddove il consumatore non sia posto nelle condizioni di godere di tutte le informazioni necessarie. Alla stregua di ciò, anche il diritto di recesso vede ampliata, in termini prettamente temporali, la propria efficacia: dagli attuali 60/90 giorni disponibili, il provvedimento prevede l'esercizio dello stesso entro dodici mesi dalla definizione del contratto e/o dalla rispettiva consegna del bene<sup>174</sup>.

Un'ulteriore innovazione fa riferimento al divieto di assoggettare il cliente-consumatore a costi aggiuntivi laddove saldasse il corrispettivo

---

<sup>173</sup> La direttiva in esame apporta modifiche alle direttive 93/13/CEE e 1999/44/CE ed abroga le direttive 85/577/CEE e 97/7/CE. Le nuove disposizioni inoltre aggiornano il Codice del Consumo: in merito si tratta di una vera e propria sostituzione di quella parte del Codice relativa agli articoli da 45 a 67.

<sup>174</sup> Laddove il consumatore eserciti il suddetto diritto di recesso, il venditore avrà l'onere di remunerare la quota versata in un arco temporale pari a 14 giorni. L'acquirente di converso sarà obbligato alla restituzione del bene entro il medesimo termine.

con l'ausilio di bancomat o carte di credito; medesimo divieto viene sancito per le tariffe telefoniche sulle linee poste, dal venditore, a disposizione dell'acquirente, il tutto non solo in ipotesi di vendite a distanza ma anche dirette.

L'Autorità chiamata a vigilare circa l'osservanza e l'applicazione delle suddette norme nonché a sanzionare eventuali comportamenti scorretti, sarà l'Autorità garante della concorrenza e del mercato (Agcm): già dal 26 marzo scorso hanno acquisito efficacia i principali poteri della stessa in merito alle pratiche commerciali scorrette.

Infine il Codice del Consumo. Il Decreto approvato fa espresso richiamo e riferimento alla legge delega numero 229 del 29 luglio 2003 (il tema è quello della riorganizzazione e del riassetto delle disposizioni vigenti in materia di tutela dei consumatori), come *consecutio* logica di tutta una serie di direttive dell'Unione Europea riservate appunto alla protezione del consumatore. Il Codice affronta e regola alcuni degli aspetti fondamentali dei diritti di quest'ultimo, partendo dalla pubblicità diretta allo stesso per arrivare alla pubblicità commerciale, si occupa altresì di credito del consumo, regolarità sostanziale e formale dei contratti, definizione delle specifiche vendite fuori dai locali commerciali nonché contratti a distanza, marketing, E-Commerce, servizi turistici, qualità e sicurezza dei beni offerti, responsabilità del produttore ed infine del riconoscimento delle garanzie commerciali e legali di conformità.

Con l'introduzione dell'ultimo Decreto Legislativo (n.21/2014) il Codice del consumo è stato oggetto di taluni mutamenti ed innovazioni, idonei

ad acquisire efficacia in tutti i contratti conclusi a partire dal 13 giugno del 2014. L'idea sottostante è quella di incrementare ulteriormente la tutela per il consumatore, introducendo disposizioni finalizzate altresì ad incentivare lo sviluppo del commercio elettronico di prodotti e/o servizi<sup>175</sup>. In particolare le modifiche apportate riguardano specificatamente i contratti stipulati a distanza o fuori dai locali commerciali; sono espressamente tutelati i contratti per la fornitura di gas, elettricità, acqua e tele-riscaldamento anche laddove siano forniti da prestatori pubblici.

I nuovi obblighi che danno corpo alla riformulazione del Codice in esame, si focalizzano sulla figura del professionista chiamato ad adempiere a specifici oneri informativi: nel merito è prevista una comunicazione che sia, sostanzialmente e formalmente, "chiara e comprensibile", in modo da rendere il consumatore perfettamente conscio del vincolo contrattuale cui intende sottoporsi. E' bene ricordare, infine, come le norme previste nel Codice siano applicabili obbligatoriamente ai clienti-consumatori residenti nel nostro Paese, anche nell'ipotesi in cui il contratto di vendita sia soggetto alle disposizioni di un altro Stato membro Ue.

---

<sup>175</sup> *"In una recente indagine globale denominata "Total Retail"1 (basata, per l'Italia, su interviste ad un campione di oltre 1.000 consumatori), PwC ha rilevato che attualmente il comportamento del consumatore italiano risulta ancora particolarmente "frenato", nonostante l'eCommerce abbia riportato una crescita del 18% per il terzo anno consecutivo. I principali limiti evidenziati dai consumatori sono relativi ai timori sulla sicurezza percepita verso gli strumenti di pagamento e alla limitata fiducia verso le modalità di spedizione e di gestione dei resi, nonché derivanti dall'interesse e dalla volontà di "toccare" il prodotto".* <http://www.pwc.com/it/it/services/digital-transformation/assets/docs/normativa-ecommerce.pdf>

#### 2.4. Ulteriori problematiche legate all'E Commerce.

La rete Internet è un importante strumento di comunicazione di massa sulla quale transitano informazioni di vario tipo di elevata quantità e su larga scala. Questo flusso di dati pone delle ulteriori problematiche relative alla privacy. L'azienda che ricorre a strumenti di vendita che implicano anche il commercio elettronico deve essere consapevole che occorre tutelare il consumatore e garantire il rispetto degli obblighi stabiliti dalla legislazione nazionale e comunitaria sulla tutela dei dati personali. Nel merito, in Italia centrale risulta essere la legge n.675/96, confluita nel D.Lgs 196/03 entrato in vigore dal 2004, con importanti ripercussioni nell'ambito del commercio elettronico<sup>176</sup>. La legge si articola in una serie di norme che costituiscono un'organica regolamentazione finalizzata a garantire il rispetto dei diritti, delle libertà fondamentali e della dignità delle persone nonché a garantire le prerogative delle persone giuridiche e di ogni altro ente o associazione specificamente in tema di riservatezza nell'utilizzo e nel trasferimento di dati personali, prestando particolare attenzione anche all'aspetto qualitativo affinché ne siano tutelati anche completezza, aggiornamento, correttezza e conservazione<sup>177</sup>.

Con la legge 675/96 era cominciato un iter legislativo che, unitamente alle modificazioni che furono ad essa apportate, agli spunti forniti dai diversi

---

<sup>176</sup> A. Stazi, *Commercio elettronico ed «utilità» delle informazioni da fornire ai clienti*, "in" Il diritto dell'informazione e dell'informatica, 2009, p. 70

<sup>177</sup> Art. 1, comma 1, legge 31 dicembre 1996, n. 675

codici deontologici, ai provvedimenti del Garante ed alle disposizioni della Direttiva 2002/58 CE, ha trovato il suo sbocco finale nel Decreto Legislativo n. 196 del 2003, un vero e proprio testo unico in materia di protezione dei dati personali (denominato per questo “Codice della privacy”)<sup>178</sup>. Nel merito, per comprendere appieno l’importanza che esso assume nel panorama della normativa in materia è opportuno sottolineare la dizione dell’articolo 1: *“Chiunque ha diritto alla protezione dei dati personali che lo riguardano”*.

Attraverso quest’ultimo il legislatore ha inteso evidenziare l’esigenza di un’applicazione diffusa e capillare della normativa in parola, che concerne una vastissima gamma di azioni, inerenti specificatamente all’attività di trattamento dei suddetti dati, ovvero quell’insieme di operazioni relative alla raccolta, consultazione, modificazione, comunicazione o anche cancellazione (Art. 4). Il principio sotteso alla moltitudine di disposizioni si riferisce alla “necessità” di utilizzo dei dati identificativi del soggetto interessato, a riguardo viene sancito come i programmi informatici ed i sistemi informativi debbano essere configurati minimizzando l’attività suddetta, evitandone l’esplicazione laddove sia possibile procedere in modo alternativo.

Il pregio di tale testo legislativo, che più di ogni altro va dunque evidenziato, è quello di aver previsto, finalmente, il riconoscimento positivo di un diritto alla tutela dei dati personali, che esula dal più

---

<sup>178</sup> È stato approvato dal Consiglio dei Ministri in data 27 giugno 2003 ed è entrato in vigore a seguito della sua pubblicazione nella G.U. n. 174 del 29/07/2003. F. Rinaldi, *L’allargamento della nozione di consumatore: una questione di eguaglianza?*, “in” NGCC, N. 1 gennaio 2009, CEDAM, p. 39.

generale significato attribuito prima d'ora al diritto alla riservatezza inteso con accezione negativa di diritto a non subire ingerenze nella propria sfera privata. Esso assume la veste di diritto all'autodeterminazione informativa permettendo a chiunque di avere la facoltà di consentire o meno il trattamento dei propri dati identificativi o comunque di avere il controllo sulla circolazione degli stessi.

E così, dopo anni di continua evoluzione normativa in materia di diritto alla riservatezza, si approda ad un Decreto la cui denominazione "Codice della privacy" sta a sottolineare come esso voglia rappresentare uno stabile punto di riferimento di lungo periodo per tutti quegli operatori, pubblici e privati che, nel gestire una materia delicata, quali sono i dati di carattere personale, debbono poter contare su delle regole che non siano sottoposte a continue sostanziali variazioni.

La struttura del Codice si articola in tre parti: la prima raccoglie le disposizioni generali che disciplinano tutti gli adempimenti e le regole che attengono al trattamento dei dati personali in ambito sia pubblico che privato. La seconda si occupa di settori specifici regolamentandone alcuni che non erano stati precedentemente presi in considerazione (notificazione di atti giudiziari e dati comportamentali dei debitori) e dettando ulteriori disposizioni, ad integrazione dell'esistente, con riguardo all'attività degli organismi sanitari ed in materia di controlli effettuati sui lavoratori. La terza, infine, riguarda gli aspetti amministrativi e giurisdizionali nonché le disposizioni per l'applicazione delle sanzioni.

La rilevanza della legislazione sulla privacy per le imprese che commercializzano beni e servizi on-line è, tuttavia, indiscutibile. L'azienda che fornisce servizi di commercializzazione via internet deve assicurare la riservatezza delle informazioni, accessibili esclusivamente a chi autorizzato alla rispettiva conoscenza. E' previsto, dunque, un'adeguata protezione non solo in sede di trasmissione ma anche di memorizzazione delle stesse: strumenti utilizzati a riguardo sono la crittografia (firma digitale) o un controllo d'accesso.

Il Codice ha disposto inoltre degli obblighi relativi al trattamento dei dati personali; la sicurezza e la protezione di questi ultimi, sono fattori strutturali e complessi nell'ambito dell'e-Commerce, che si ripercuotono sull'organizzazione aziendale nella sua globalità e che richiedono la definizione di politiche, procedure e linee guida oltre che l'implementazione di adeguati sistemi e tecniche di sicurezza e la realizzazione di opportuni percorsi formativi di selezione aziendale. Assicurare una privacy che sia adeguata ed effettiva non significa affatto frenare il commercio elettronico bensì rappresenta un elemento abilitante e valorizzante, idoneo a connotarlo come un contesto di serietà e professionalità<sup>179</sup>.

È noto a riguardo come sia sovente il diffondersi di informazioni personali degli utenti in vista di registrazioni in siti Internet, comunicazioni o altresì pagamenti, comportando in questo modo la potenziale dispersione o lo scorretto utilizzo delle suddette notizie, tra cui indirizzi e-mail o anche numeri di carte di credito. Proprio per questo

---

<sup>179</sup> A. Boscaro, R. Porta, *Tecniche di web marketing. E-Commerce, digitale e social media: tutte le opportunità per le PMI*. FrancoAngeli, Milano. 2014

motivo il cyber-visitatore deve essere sempre informato circa le attività che interesseranno i propri dati: è sull'operatore E-Commerce che ricadrà, antecedentemente alla raccolta delle informazioni, l'onere di presentare un'informativa che sia chiara e precisa. Il contenuto sostanziale di quest'ultima dovrà specificare anzitutto la tipologia dei dati che saranno raccolti come anche le modalità con le quali verranno trattati; la natura facoltativa oppure obbligatoria del conferimento degli stessi e le eventuali conseguenze che si manifesteranno laddove subentrasse un mancato consenso; i responsabili del trattamento in esame e i diritti che spettano al soggetto i cui dati si riferiscono<sup>180</sup> (non si può non evidenziare la possibilità conferita al titolare di un'opposizione: in questo caso, nell'ipotesi che concerna l'invio di avvisi commerciali, il rifiuto in parola può essere esercitato senza una specifica motivazione); la finalità

---

<sup>180</sup>Cfr. Art. 7 Decreto legislativo 196/03: "1. L'interessato ha diritto di ottenere la conferma dell'esistenza o meno di dati personali che lo riguardano, anche se non ancora registrati, e la loro comunicazione in forma intelligibile.

2. L'interessato ha diritto di ottenere l'indicazione:

- a) dell'origine dei dati personali;
- b) delle finalità e modalità del trattamento;
- c) della logica applicata in caso di trattamento effettuato con l'ausilio di strumenti elettronici;
- d) degli estremi identificativi del titolare, dei responsabili e del rappresentante designato ai sensi dell'articolo 5, comma 2;
- e) dei soggetti o delle categorie di soggetti ai quali i dati personali possono essere comunicati o che possono venirne a conoscenza in qualità di rappresentante designato nel territorio dello Stato, di responsabili o incaricati.

3. L'interessato ha diritto di ottenere:

- a) l'aggiornamento, la rettificazione ovvero, quando vi ha interesse, l'integrazione dei dati;
- b) la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco dei dati trattati in violazione di legge, compresi quelli di cui non è necessaria la conservazione in relazione agli scopi per i quali i dati sono stati raccolti o successivamente trattati;
- c) l'attestazione che le operazioni di cui alle lettere a) e b) sono state portate a conoscenza, anche per quanto riguarda il loro contenuto, di coloro ai quali i dati sono stati comunicati o diffusi, eccettuato il caso in cui tale adempimento si rivela impossibile o comporta un impiego di mezzi manifestamente sproporzionato rispetto al diritto tutelato.

4. L'interessato ha diritto di opporsi, in tutto o in parte:

- a) per motivi legittimi al trattamento dei dati personali che lo riguardano, ancorché pertinenti allo scopo della raccolta;
- b) al trattamento di dati personali che lo riguardano a fini di invio di materiale pubblicitario o di vendita diretta o per il compimento di ricerche di mercato o di comunicazione commerciale".

perseguita mediante la raccolta delle informazioni identificative (Art. 13 D.Lgs 196/03<sup>181</sup>). Ogni eventuale incompletezza od omissione dell'informativa in esame sarà oggetto, ai sensi dell'Art. 161 del Codice della privacy, di una sanzione amministrativa pecuniaria; inoltre il sì detto documento, lacunoso o impreciso, potrà scaturire ripercussioni sulla validità ed effettività del consenso<sup>182</sup> prestato dal soggetto.

---

<sup>181</sup> Cfr. Art. 13 D. Lgs 196/03: "1. L'interessato o la persona presso la quale sono raccolti i dati personali sono previamente informati oralmente o per iscritto circa:

- a) le finalità e le modalità del trattamento cui sono destinati i dati;
- b) la natura obbligatoria o facoltativa del conferimento dei dati;
- c) le conseguenze di un eventuale rifiuto di rispondere;
- d) i soggetti o le categorie di soggetti ai quali i dati personali possono essere comunicati o che possono venirne a conoscenza in qualità di responsabili o incaricati, e l'ambito di diffusione dei dati medesimi;
- e) i diritti di cui all'articolo 7;

f) gli estremi identificativi del titolare e, se designati, del rappresentante nel territorio dello Stato ai sensi dell'articolo 5 e del responsabile. Quando il titolare ha designato più responsabili è indicato almeno uno di essi, indicando il sito della rete di comunicazione o le modalità attraverso le quali è conoscibile in modo agevole l'elenco aggiornato dei responsabili. Quando è stato designato un responsabile per il riscontro all'interessato in caso di esercizio dei diritti di cui all'articolo 7, è indicato tale responsabile.

2. L'informativa di cui al comma 1 contiene anche gli elementi previsti da specifiche disposizioni del presente codice e può non comprendere gli elementi già noti alla persona che fornisce i dati o la cui conoscenza può ostacolare in concreto l'espletamento, da parte di un soggetto pubblico, di funzioni ispettive o di controllo svolte per finalità di difesa o sicurezza dello Stato oppure di prevenzione, accertamento o repressione di reati.

3. Il Garante può individuare con proprio provvedimento modalità semplificate per l'informativa fornita in particolare da servizi telefonici di assistenza e informazione al pubblico.

4. Se i dati personali non sono raccolti presso l'interessato, l'informativa di cui al comma 1, comprensiva delle categorie di dati trattati, è data al medesimo interessato all'atto della registrazione dei dati o, quando è prevista la loro comunicazione, non oltre la prima comunicazione.

5. La disposizione di cui al comma 4 non si applica quando:

- a) i dati sono trattati in base ad un obbligo previsto dalla legge, da un regolamento o dalla normativa comunitaria;
- b) i dati sono trattati ai fini dello svolgimento delle investigazioni difensive di cui alla legge 7 dicembre 2000, n. 397, o, comunque, per far valere o difendere un diritto in sede giudiziaria, sempre che i dati siano trattati esclusivamente per tali finalità e per il periodo strettamente necessario al loro perseguimento;
- c) l'informativa all'interessato comporta un impiego di mezzi che il Garante, prescrivendo eventuali misure appropriate, dichiara manifestamente sproporzionati rispetto al diritto tutelato, ovvero si riveli, a giudizio del Garante, impossibile.

5-bis. L'informativa di cui al comma 1 non è dovuta in caso di ricezione di curricula spontaneamente trasmessi dagli interessati ai fini dell'eventuale instaurazione di un rapporto di lavoro. Al momento del primo contatto successivo all'invio del curriculum, il titolare è tenuto a fornire all'interessato, anche oralmente, una informativa breve contenente almeno gli elementi di cui al comma 1, lettere a), d) ed f) (1).

(1) Comma aggiunto dal D.L. 13 maggio 2011, n. 70, convertito con L. 12 luglio 2011, n. 106.

<sup>182</sup> Si parla di consenso in merito a "Qualsivoglia manifestazione di volontà libera, specifica e informata con la quale la persona interessata accetta che i dati personali che la riguardano siano oggetto di

Il provvedimento legislativo in parola è stato oggetto di considerevoli modifiche: con l'entrata in vigore, il primo giugno 2012, del D. Lgs 69/2012, il Governo italiano ha dato attuazione alla delega prevista nella Legge n. 217/2011, per il recepimento della Direttiva europea 2009/136 (anche definita *Cookie Law*), relativa alla tutela della vita privata nel settore delle comunicazioni elettroniche e al trattamento delle informazioni personali, della Direttiva 2009/140, in merito a reti e servizi di comunicazione elettronica ed anche del Regolamento (CE) n. 2006/2004, circa la cooperazione tra le autorità nazionali responsabili dell'esecuzione della normativa a tutela dei consumatori<sup>183</sup>.

Tra le novità di maggior rilievo apportate dalla novella si individua la specificazione degli adempimenti relativi alla sicurezza che ricadono "*sui fornitori di servizi di comunicazione elettronica accessibili al pubblico*" (Art. 32): la disposizione prevede l'obbligatoria adozione di misure tecniche ed organizzative valevoli a minimizzare il pregiudizio che può inficiare la sicurezza dei servizi offerti. Pertanto gli operatori E-Commerce avranno l'onere di garantire che i dati identificativi siano accessibili esclusivamente al personale autorizzato e che le suddette misure adottate attuino una effettiva politica di sicurezza. Inoltre, il terzo comma dell'Art. 32<sup>184</sup> prescrive a carico del prestatore dei servizi elettronici, l'onere di fornire apposita informazione ai contraenti, all'Agcom ed al Garante della Privacy circa l'esistenza di un peculiare rischio "*di violazione della sicurezza della Rete*".

---

*un determinato trattamento*" (Art. 2 lett. H, Direttiva 95/46/CE). Analogamente ai sensi dell'Art 13 del Decreto in esame, si intende per consenso "validamente" prestato solo quello espresso in modo libero e specificatamente riferito ad un particolare trattamento.

<sup>183</sup> [www.altalex.com](http://www.altalex.com)

<sup>184</sup> "*Così come modificato dalla lettera d) del comma 2 dell'art. 1, D.Lgs. 28 maggio 2012, n. 69*", [www.altalex.com](http://www.altalex.com)

Direttamente connessa alla problematica della privacy è la sicurezza dei nuovi sistemi di corresponsione on-line: il principale mezzo utilizzato in proposito è la carta di credito<sup>185</sup>. Inizialmente, il trasferimento dei dati personali di pagamento tra venditore e cliente avveniva in chiaro, costituendo un enorme problema per la sicurezza poiché le indicazioni trasferite potevano essere intercettate e utilizzate da terzi. L'obiettivo attualmente perseguito, quindi, è quello di favorire e fornire una serie di procedimenti sicuri a garanzia di una maggiore riservatezza delle informazioni comunicate<sup>186</sup>.

I principali protocolli idonei a tal fine sono:

- SSL (Secure Sockets Layer)<sup>187</sup>.

Peculiarità tangibile è assicurare un canale di comunicazione che sia particolarmente sicuro tra un browser ed un server, la componente essenziale di una siffatta connessione è rappresentata dal SSL Handshake Protocol caratterizzato da una prima fase di negoziazione tra i soggetti, della transazione, e da una seconda fase di trasferimento dei dati.

- SET (Secure Electronic Transaction).

---

<sup>185</sup> Tra i differenti mezzi di pagamento maggiormente usati si annoverano oltre alla già citata carta di credito, il bonifico bancario, le carte prepagate, il contrassegno e infine PayPal.

<sup>186</sup> A. Stazi, *Commercio elettronico ed «utilità» delle informazioni da fornire ai clienti*, "in" *Il diritto dell'informazione e dell'informatica*, 2009, p. 70

<sup>187</sup> Il protocollo SSL consta di:

- *"Protocollo SSL Record: è interfacciato su di un protocollo di trasporto affidabile come il TCP. Questo protocollo è usato per l'incapsulamento dei dati provenienti dai protocolli superiori.*
- *Protocollo SSL Handshake: permette al server ed al client di autenticarsi a vicenda e di negoziare un algoritmo di crittografia e le relative chiavi prima che il livello di applicazione trasmetta o riceva il suo primo byte. Un vantaggio di SSL è la sua indipendenza dal protocollo di applicazione, in tal modo un protocollo di livello più alto può interfacciarsi sul protocollo SSL in modo trasparente".* [www.di.unisa.it](http://www.di.unisa.it)

Per consentire il pagamento, la banca emittente una carta di credito SET consegna un certificato criptato al titolare, idoneo alla sua identificazione. Quest'ultimo registrando sul proprio Pc il suddetto documento consente alla banca di garantire al venditore che l'utilizzatore della carta è l'effettivo titolare.

Tali protocolli e procedimenti sono necessari al fine di scongiurare non solo il singolo furto di dati ma dei veri e propri attacchi più generalizzati come il Phishing o la Negazione del Servizio. In proposito la peculiarità del primo è rappresentata dall'uso delle comunicazioni elettroniche, in particolare e-mail false, finalizzate ad acquisire, direttamente o mediante link di siti fittizi, le credenziali dell'utente. Diversa è la struttura della Negoziazione del servizio (DoS), in questo caso l'attacco viene condotto mediante reti (dette botnet) di computer (detti zombie) che hanno lo scopo di sovraccaricare un sito Internet connettendosi nello stesso momento<sup>188</sup>.

E' intuibile come l'obiettivo perseguito sia quello di violare la privacy e nello stesso tempo acquisire dati sensibili da diffondere in modo fraudolento, compresi quelli bancari.

Tuttavia ad attacchi strutturati quali quelli appena citati si affiancano le truffe on-line: ai soggetti esercenti tali frodi è sufficiente creare un sito web con dati falsi ed intraprendere un'attività di vendita di beni, a prezzi

---

<sup>188</sup> "Questa tipologia di attacco viene normalmente utilizzata per scoprire falle nei siti di e-commerce, in modo da recuperare informazioni sugli utenti che si collegano, in particolare le credenziali d'accesso e numero di carte di credito".www.dsi.unive.it

estremamente vantaggiosi<sup>189</sup>. La caratteristica del sito si rivela essere la realizzazione di un cosiddetto “negozio fantasma”, in quanto, dopo aver ricevuto il corrispettivo per il bene fittizio acquisito dall’utente, il prodotto non viene mai spedito e il negozio cessa di esistere.

Proprio perché l’E-Commerce è in forte sviluppo non solo in Europa ma anche in Italia, il Parlamento Europeo ha deciso di colmare ogni lacuna per gestire le controversie circa gli acquisti on-line ed il risarcimento rapido dei clienti-consumatori lesi. Le nuove regole sui sistemi di risoluzione alternativa delle controversie per le vendite in Rete (Online Dispute Resolution – ODR)<sup>190</sup>, hanno lo scopo di intensificare l’uso di questa nuova piattaforma comune nell’UE dando agli acquirenti un modo veloce, economico e informale per risolvere le controversie con gli esercenti, in alternativa ai classici procedimenti giudiziari che prevedono solitamente tempi eccessivamente lunghi e dispendiosi.

---

<sup>189</sup> A. Spina, G. Gimigliano, *Gli istituti di moneta elettronica, Seminari di diritto bancario e dei mercati finanziari*. Giuffrè, Milano. 2005.

<sup>190</sup> E’ necessario sottolineare come il capillare sviluppo delle ODR, specialmente negli USA e nei contratti transfrontalieri, derivi principalmente dalla intrinseca velocità, tipica dello strumento telematico, ma anche dagli ostacoli geografici venuti meno. Il primo intervento comunitario in merito lo si ritrova nella Direttiva 2000/31 CE (recepita in Italia con il Decreto Legislativo n. 70 del 2003), in particolare nell’art. 17 del provvedimento, intitolato “Composizione extra-giudiziale delle controversie”, sono previste apposite disposizioni in materia.

### 3. Il business model Canvas.

#### 3.1 Definizione del business model: considerazioni di carattere generale.

*“Il business model descrive il razionale di come un’azienda  
crea, trasmette e cattura quel valore”.*

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010).

Nella diffusione di strumenti informatici sempre più moderni, nella considerevole accelerazione degli scambi, così come nel bisogno crescente di rinnovamento ed innovazione, si concretizza il fattore maggiormente influente e condizionante l’attività imprenditoriale.

La principale finalità perseguita dalle imprese è costituita dall’ottenimento di vantaggi competitivi, (faticosamente imitabili dalle concorrenza), mediante l’espansione del proprio raggio d’azione e la suddivisione della catena del valore, a tal fine garantendo un efficiente ed efficace coordinamento tra le differenti attività<sup>191</sup>. Il riflesso intuibile di questa situazione risulta, pertanto, la necessità di arricchire la formulazione della struttura interna delle imprese con la progettazione di modelli di business, capaci di riconoscere i bisogni dei consumatori e soddisfarli, concretizzando l’idea in azione pratica.

---

<sup>191</sup> Le imprese hanno iniziato a sfidarsi non più nel singolo mercato di riferimento ma nel mondo, complessivamente inteso, espandendo, dunque, la propria arena competitiva.  
M. G. Caroli, *Globalizzazione e localizzazione dell’impresa internazionalizzata*. FrancoAngeli, Milano. 2004

Il *Business Model* racchiude tutto quell'insieme di scelte organizzative e strategiche che consentono all'impresa di acquisire un vantaggio competitivo.

Concepito da una nuova prospettiva, non più particolaristica e funzionale ma olistica e sociale, creare valore non solo in virtù di "cosa si fa" ma anche e soprattutto di "come si fa". La sfida odierna si esplicita nel creare un concetto di modello di business semplificato: l'obiettivo è quello di coniare un linguaggio comune, idoneo a trattare e descrivere differenti e nuove alternative strategiche. Elaborare un piano d'azione significa per l'impresa delineare un percorso evolutivo: sulla base degli obiettivi che intende perseguire e confrontandosi con un contesto dinamico, quanto caotico, l'azienda cerca di gestire efficacemente le interdipendenze con gli altri agenti economici. Il tutto sfruttando nel miglior ed efficiente modo possibile i fattori chiave che caratterizzano la propria attività. Qualsiasi progetto imprenditoriale, indipendentemente dal grado di complessità che lo caratterizza, può essere analizzato in estrema sintesi descrivendo il "cosa" si desidera offrire, "a chi" si pensa di rivolgersi e il "come" si intende procedere per soddisfare al meglio le richieste dei destinatari prescelti.

Un modello di business, quindi, è uno schema di riferimento, un paradigma vero e proprio che spiega, in modo logico, come arrivare da un punto A (l'idea imprenditoriale) ad un punto B (il risultato economico concretamente inteso). In altri termini rappresenta la logica di base con cui un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore. È tramite informazioni circa l'utilizzo di specifiche tecnologie, l'elaborazione e l'implementazione di apposite strategie che il modello di business

esercita la sua funzione di schema logico, collante di idee, tecnologie e risultati.

L'aspetto principe intorno al quale ruota tale meccanismo è esattamente "la creazione di valore". Ma cosa significa concretamente creare valore? È consuetudine intendere l'elaborazione strategica come preordinata al raggiungimento di un vantaggio competitivo, quale risultato che conduce l'impresa ad acquisire e mantenere una posizione favorevole nel mercato tale da tradursi in una redditività stabilmente superiore a quella degli altri competitors. Esso si traduce nella potenzialità di creare nel mercato, e più in generale nell'ambiente, un valore<sup>192</sup> che sia maggiore non solo rispetto a quello creato dai concorrenti, ma anche rispetto ai costi sostenuti dall'impresa stessa per realizzarlo. E' proprio da questa capacità di creare valore per il cliente che l'azienda riesce a portare lo specifico business al successo o, di converso, al fallimento<sup>193</sup>.

---

<sup>192</sup> La creazione di valore si manifesta nella differenza positiva tra il "beneficio netto"(bn) , creato a vantaggio del consumatore, e i "costi totali"(ct) sostenuti dall'impresa per la sua realizzazione. Per Value Proposition nell'ottica del consumatore (bn), si devono necessariamente far rientrare anche le variabili che guidano le scelte di consumo; un prodotto/servizio può generare valore per un cliente ma non per un altro. Il valore assume una connotazione prettamente soggettiva poiché dipende dalla percezione che il cliente ha del prodotto in questione; prodotto come veicolo di trasmissione del valore offerto. Il consumatore si ritrova quindi, quotidianamente, a sviluppare delle proprie considerazioni-percezioni di valore sulla base di un conflitto che vede come protagonisti variabili multidimensionali identificabili ne "i benefici acquisiti" e ne "i costi di acquisto e godimento del bene". Il cliente si ritrova a dover valutare quanto incidono gli oneri monetari e non ( ravvisabili in costi di informazione, reperimento, acquisto, manutenzione, conversione, obsolescenza e dismissione) sui vantaggi complessivamente ricevuti (ripartiti in vantaggi funzionali, psicologici, sociali ed esperienziali). Quanto maggiore è la distanza tra tali insiemi di driver chiave , tanto più consistente è la creazione di valore e conseguentemente di vantaggio competitivo.

<sup>193</sup> L'impresa, dunque, ha il compito di conoscere esattamente la percezione che i destinatari prescelti hanno dei diversi driver, così da focalizzarsi sugli stessi e offrire al proprio target un valore nettamente superiore alla media. Alla stregua di ciò dovrà quindi:

- selezionare e servire specifici segmenti di clientela cui rivolgere il proprio prodotto-servizio;
- realizzare un incremento del beneficio netto , aumentando quindi i vantaggi acquisiti dal consumatore o riducendo i costi, dallo stesso sostenuti, per l'utilizzo o/e di transazione;
- ridurre il costo totale, minimizzando i costi interni o i costi di approvvigionamento esterno. G. Golinelli, *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Cedam, Padova. 2011

Fissando precisamente il “cosa” bisogna fare, “come” si vuole procedere e soprattutto “per chi” si desidera creare valore, la principale attività da svolgere risulta, dunque, quella di creare il “proprio” modello di E-Commerce e stabilire il grado di socialità che si vuole perseguire<sup>194</sup>.

Il modello di business nella sua completezza, si occupa di rispondere agli interrogativi chiave che fanno capo alle principali aree che caratterizzano ciascun business. In particolare si pone l’attenzione sul “WHAT?”, ovvero quale sistema di offerta si intende proporre, “TO WHOM?”, riferendosi allo specifico segmento di mercato, “HOW?”, ovvero ricercare la combinazione ottimale di competenze e fattori produttivi, organizzando la catena del valore in modo da focalizzarsi sugli assets principali, “HOW MUCH?”, focalizzandosi sulla struttura di costi più adeguata al raggiungimento dell’equilibrio economico finanziario.

È proprio in questo campo che assistiamo, nell’ultimo periodo storico, ad una vera e propria rivoluzione. Grazie all’intuizione di Alexander Osterwalder, il *Canvas* prende piede nel suo primo lavoro “Business Model Ontology” (2004)<sup>195</sup>. Questa nuova struttura ha rivoluzionato il modo di rappresentare un modello di business; è divenuto un linguaggio comune, idoneo a chiarificare la comprensione di complessi elementi in cui si estrinseca il funzionamento di qualsivoglia attività di impresa, reale e digitale.

Il Canvas consta di nove ‘*building blocks*’ che interagiscono organicamente tra di loro:

---

<sup>194</sup>G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>195</sup> L’opera venne successivamente sviluppata ed integrata dallo stesso Osterwalder accompagnato da Yves Pigneur e da Alan Smith insieme ad una community di 470 esperti professionisti in 45 paesi del mondo. Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.

- Customer Segments: i segmenti di clientela prescelti dall'impresa come destinatari del valore creato;
- Value Proposition: la proposta di valore, quale combinazione di prodotti/servizi offerti;
- Channels: i canali di distribuzione e di contatto con i consumatori;
- Customer Relationship: le relazioni che si instaurano con i clienti;
- Revenue Streams: il flusso positivo in entrata generato dalla vendita dei prodotti / servizi;
- Key Resources: gli assets necessari perchè si realizzi funzionalmente il piano dell'impresa;
- Key Activities: le attività chiave strumentali all'ottimale funzionamento del modello di business aziendale;
- Key Partnerships : i partner principali con cui l'impresa dovrà stringere alleanze per sfruttare sinergie idonee a fornire attività e risorse utili;
- Cost Structure: la struttura dei costi su cui regge l'intera attività ed esistenza dell'azienda.

Il modello di business è un progetto per una strategia da implementare con strutture organizzative, processi produttivi e sistemi chiave.

### **3.2 Segmenti di clientela.**

Il nucleo di ciascun modello di business sono proprio i clienti: l'assenza di elementi redditizi rende qualsivoglia tipo di operazione assolutamente improponibile e non realizzabile.

La prima parte di tale arduo progetto individua “i segmenti” di organizzazioni e persone cui l’impresa intende offrire il valore realizzato.

Nel settore specifico dell’E-Commerce, riconoscere ed individuare quale o, anche, quali parti di clientela si desidera servire è fondamentale.

Diverse sono le realtà cui è possibile volgere uno sguardo, a riguardo spiccano: Amazon, (*store* assolutamente generalista come eBay), il cui modello di business si prefigge di rivolgersi ad un complesso ingente di clienti, offrendo un’utilità di base<sup>196</sup>; Etsy, il cui intento è quello di concentrarsi su uno specifico segmento di utenti, concentrato sul fai da te e sulla produzione artigianale<sup>197</sup>; Babyhuddle e Nonabox i quali, infine, puntano su segmenti definiti e circoscritti, quali le “mamme” o i familiari di un bambino appena nato. Normalmente, i modelli di Social Commerce moderni mirano ad essere fortemente specializzati, la meta prescelta è quella di sfruttare nel migliore modo possibile gli elementi comuni tra i clienti in modo da rendere più semplice il (già citato) passaparola.

Segmentare la domanda significa individuare nel mercato l’insieme dei clienti che presenta peculiarità e bisogni ben individuati rispetto agli altri, per i quali l’azienda può mettere a punto un sistema di offerta ad hoc e/o una politica di comunicazione differenziata.

---

<sup>196</sup> “Fondano il loro modello su forti economie di scala, che rientrano nel blocco Key Partners (per esempio fornitori o corrieri) o Key Activities (per esempio economie sugli acquisti).” G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>197</sup> Inoltre ciascuno *store* appartenente ad Etsy si riferisce a segmenti di clientela differenti tra di loro.

Un modello di business può definire uno o più segmenti di clientela, sarà poi l'impresa a decidere consapevolmente a quali settori rivolgersi e quali trascurare<sup>198</sup>.

---

<sup>198</sup> Diversi sono i criteri utilizzabili per segmentare i mercati, a seconda che si tratti di mercati di business (B2B) o mercati di consumer (B2C). Le variabili che è opportuno considerare nel caso del mercato di business sono a rigore :

-variabili geografiche :

- Aree(continenti, stati, regioni);
- Fase di sviluppo(zone economicamente sottosviluppate, zone in fase di sviluppo, zone sviluppate e zone in fase di declino);
- Lingua parlata.

-variabili organizzative :

- struttura di potere ( imprese dominate dalla finanza, dal marketing o dai tecnici);
- organizzazione della funzione acquisti (acquisti centralizzati o decentrati);
- politica degli acquisti sul cliente (partnership con un fornitore privilegiato, double sourcing, multisourcing).

-variabili legate alle caratteristiche delle imprese clienti :

- ruolo occupato nella filiera produttiva (fornitori, grossisti, distributori);
- settore di esercizio;
- raggio d'azione (imprese locali, regionali, nazionali, multinazionali, globali);
- dimensione (piccole, medie, grandi imprese).

-variabili comportamentali :

- benefici ricercati (qualità intrinseca, convenienza economica, servizio, velocità nelle consegne, personalizzazione);
- status del cliente (cliente potenziale del bene o dell'impresa, nuovo cliente, cliente regolare, ex cliente);
- quantità acquistate (clienti saltuari, light user, medium user, heavy user, frequenza degli acquisti, stagionalità degli acquisti).

Variabili funzionalmente simili ma concettualmente differenti sono invece utilizzate per la segmentazione dei mercati consumer. Le profonde differenze tra tali mercati B2C e i mercati B2B, si riscontrano ingentemente sui processi di acquisto quanto sui processi di consumo;riguardo si tratterà di :

-Variabili geografiche :

- Aree ( continenti, stati, regioni);
- Zone climatiche ( zone fredde, tropicali, desertiche, a clima temperato);
- Densità abitativa ( zone urbane, suburbane, rurali);
- Configurazione del territorio ( zone pianeggianti, montuose, collinari, costiere);
- Dimensione dei centri abitati ( meno di 5 mila abitanti, fra 5 e 50 mila e così via);
- Variabili socio-demografiche ( età media, tasso di crescita della popolazione, reddito medio, livello di scolarizzazione).

-Variabili socio-demografiche :

- Età;
- Tipologia nucleo familiare (single giovani, coppie, famiglie, anziani soli );
- Fase del ciclo di vita;
- Sesso e orientamento sessuale;
- Fasce di reddito e occupazione;
- Livello scolastico e generazione.

È importante sottolineare come il modo con cui si ripartisce il mercato può influenzare il grado di innovazione del sistema di offerta e, conseguentemente, delle politiche di comunicazione. Risulta a riguardo utile privilegiare criteri di suddivisione tipici del settore e che consentano di distinguere gruppi con diversi livelli di problematicità. La segmentazione, in altri termini, costringe ad analizzare i bisogni della domanda in modo sistematico: le imprese si ritrovano dinanzi la necessità di effettuare indagini di mercato approfondite, per determinare fino a che punto la domanda sia omogenea e per razionalizzare le scelte di posizionamento.

Occorre ricordare come non siano infrequenti casi in cui la clientela sia divisa in gruppi il cui rapporto di connessione, addotto dal modello di business, crea valore. Sulla suddetta linea d'onda si collocano i "modelli di social commerce basati sulla sharing economy"<sup>199</sup>: questi si rifanno non solo ai compratori ma anche ai venditori/ prestatori<sup>200</sup>, (necessario, pertanto, è osservare, in merito al proprio segmento di riferimento, la tipologia di social shopper cui ci si vuole riferire).

---

-Variabili comportamentali :

- Attitudine verso il bene o verso il marchio specifico (entusiasti, indifferenti, ostili);
- Grado di fedeltà dell'utente (nessuna, media, forte, assoluta);
- Occasioni di utilizzo e quantità consumata;
- Benefici ricercati (qualità, immagine, convenienza economica, eco-sostenibilità);
- Status dell'utente ( non utente del bene o della marca, utente potenziale, first-time user, ex utente);
- Stadio dei non utenti ( consci, informati, interessati, intenzionati ad acquistare).

-Variabili psicografiche :

- Personalità e valori;
- Stili di vita.

A. E. Bove, *Strategic Planning.come definire, pianificare ed eseguire una strategia di business vincente*. Hoepli, Milano 2010

<sup>199</sup> G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>200</sup> "Groupon può essere considerato come un modello che ha come clienti sia i fornito ridi servizi sia i compratori di gruppo, e il proprio apporto in termini di valore nasce dal collegamento tra i due segmenti." G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

### 3.2.1 Customer insights (comprensione della clientela).

Il Business Model Canvas oggi è reso ancora più efficiente grazie all'utilizzo di strumenti, apparecchiature e collaborazioni che favoriscono la realizzazione di modelli di business "*customer oriented*". Sono proprio i clienti a decretare il successo di un prodotto, ma per raggiungere tale risultato è necessario che gli stessi comprendano il significato e il valore che gli si propone. È mutando la propria prospettiva, immettendosi quindi in quella dei clienti, che si ritrova l'input principale del progetto, ovvero maturare una comprensione solida delle esigenze della clientela su cui fondare le ragioni e le motivazioni delle scelte operative.

Molte delle aziende leader nel mondo hanno compreso, nel corso della loro carriera imprenditoriale, che le grigie ricerche di mercato, tuttavia, da sole non bastano; la chiave di volta è "*l'empatizzazione*". Nel settore dell'ideazione e progettazione di prodotti e/o servizi, infatti, le grandi imprese si avvalgono di interi team le cui professionalità diverse a confronto si incarnano in studiosi di scienze sociali nonché nei "*professionisti degli esseri umani*"<sup>201</sup>, (come psicologi e antropologi), le cui conoscenze e punti di vista orientati alla persona, oltre che al business, consentono di arrivare alla profonda comprensione suddetta.

L'idea di base è esattamente quella di "*scoprire*" il cliente e tracciare il cosiddetto *customer profiling* che permette di rispondere in modo esaustivo ai dubbi relativi alle capacità del valore offerto di risolvere i

---

<sup>201</sup> In tal modo vengono definiti nel manuale: Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.

problemi reali del cliente così come alla disponibilità a pagare di quest'ultimo per acquisire il prodotto in questione.

Lo strumento, oggi, maggiormente utilizzato, sviluppato dalla XPLANE (società di consulenza attiva nel campo del pensiero visuale), è l'*Empathy Map*<sup>202</sup>, anche noto come *la mappa dell'empatia*. Si tratta di un "semplice creatore di profili", una vera e propria mappa che serve a delineare il profilo dei segmenti dei clienti focalizzandosi su tutti quegli aspetti legati ad emozioni, pensieri e comportamenti che li contraddistinguono. Per sua natura sarà idoneo ad oltrepassare le caratteristiche demografiche del consumatore, sviluppando una migliore comprensione dell'ambiente in cui vive, del comportamento che assume, delle preoccupazioni e delle aspirazioni cui tende. L'*empathy map* si compone di sei sezioni specifiche<sup>203</sup>, ciascuna delle quali si struttura e si plasma sulla sola persona del cliente. Ciò che lo strumento consente è acquisire una conoscenza più profonda su chi è il cliente prescelto, come il valore offerto può concretamente soddisfare le sue esigenze e come orientare il proprio business dal punto di vista strategico ed operativo.

---

<sup>202</sup> Empathy Map: sviluppata da Scott Matthews di XPLANE e pubblicata nel libro *Game storming* di Dave Gray, Sunni Brown e James Macanufo.

<sup>203</sup> La mappa individua:

-Cosa sente. Descrive il modo in cui il cliente è influenzato dall'ambiente, quali sono i canali di comunicazione più incisivi, chi è (tra coniuge, parenti, colleghi e amici etc.) che realmente lo influenza.

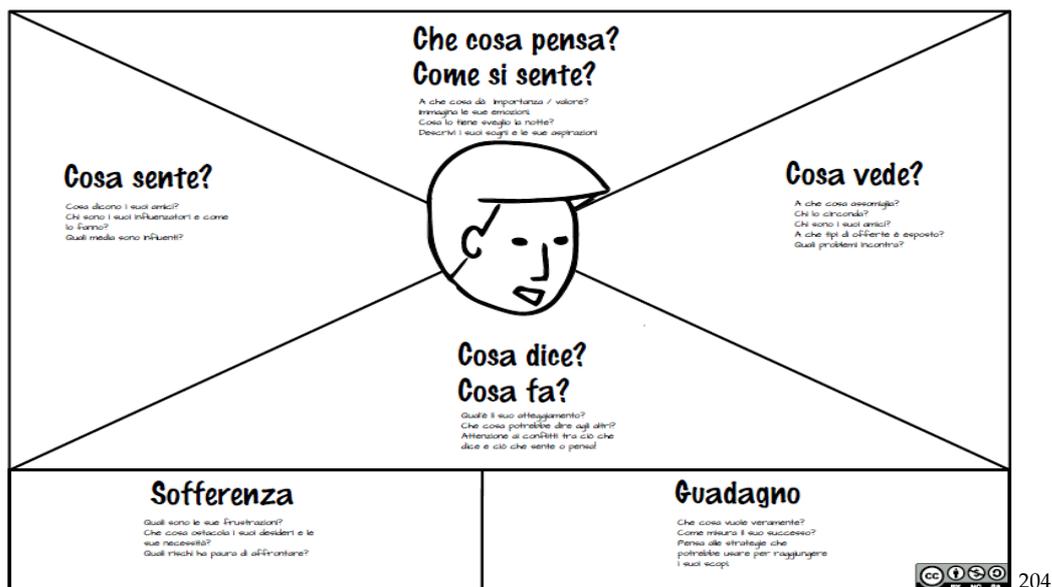
-Cosa dice e cosa fa. In questo caso si cerca di delineare possibili reazioni o comportamenti del consumatore in pubblico, si immagina cosa potrebbe dire e si sottolineano gli elementi discriminanti eventualmente presenti tra ciò che dice e ciò che pensa e sente realmente.

-Cosa pensa e prova realmente. Provare a ricostruire i pensieri profondi del cliente sulla base di ciò che potrebbe essere rilevante, provare a descrivere i suoi sogni e i suoi obiettivi, provare ad immaginare le sue emozioni e le potenziali motivazioni.

-Guadagno. Delineare cosa vorrebbe davvero ottenere e cosa desidera e sulla base di quali parametri o elementi misura il successo.

-Disagio. Cosa identifica nella paura e negli ostacoli e quali sono le più pungenti frustrazioni.

Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.



Il Business Model Canvas già contiene al suo interno tutte le domande necessarie per trovare le risposte più opportune ed adeguate, ma il processo può essere facilitato se lo si affianca ad un ulteriore strumento, (creato dallo stesso Alexander Osterwalder), ovvero *il Customer Value Canvas*.

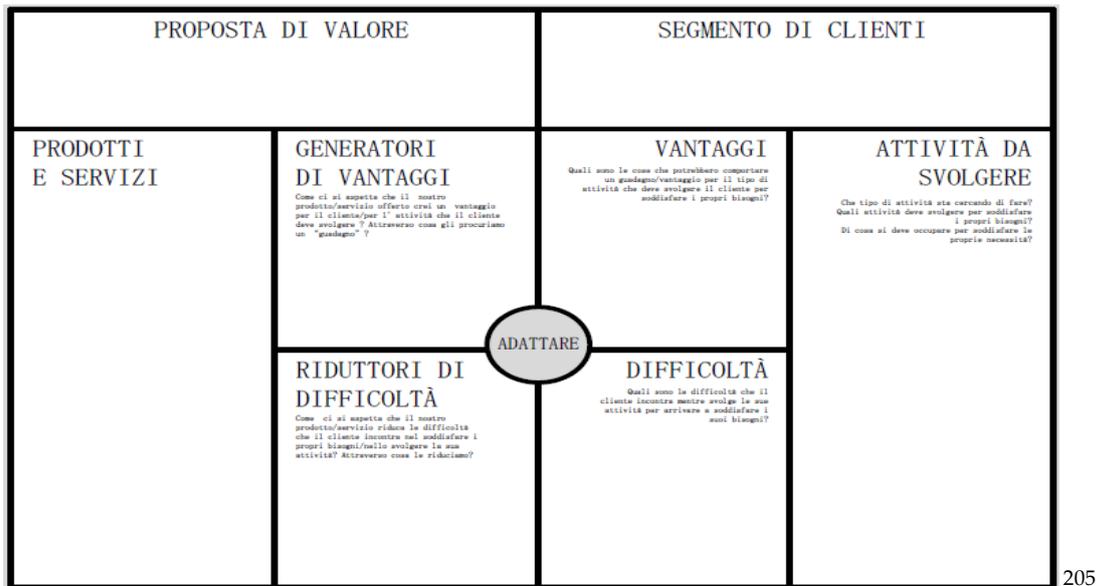
Si tratta di un dispositivo funzionale e di approfondimento elaborato a partire dal Modello e finalizzato a delineare, dettagliatamente, il rapporto che sussiste tra il valore che intende offrire l'impresa e gli specifici segmenti di clienti prescelti.

A riguardo, si propone di lanciare uno sguardo su:

- Che cosa fa e di che cosa si occupa il segmento di clientela a cui l'azienda intende rivolgersi, quali sono i suoi bisogni, cosa potrebbe colmare, positivamente, i vuoti legati a tali bisogni e quali sono, di converso, le difficoltà che accetta di affrontare.
- Cosa la società intende proporre ed offrire per sanare queste difficoltà, soddisfacendo le esigenze sentite dal consumatore.

<sup>204</sup> Immagine tratta dal sito [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)

Si compone di sei blocchi ripartiti rispettivamente in due sezioni: una parte destra, finalizzata ad illustrare i bisogni e i vantaggi/svantaggi che il cliente percepisce durante lo svolgimento delle sue attività, ed una parte sinistra, incentrata concretamente sulla value proposition e su tutti i benefici/difficoltà che elimina.



Il *Customer-Value Canvas* subì una vera e propria rivisitazione tanto da essere compiutamente sostituito dal *Value Proposition Canvas*, capace di consentire una maggiore comprensione ed analisi del sistema. Lo si può definire come un vero e proprio assistente del Business Model Canvas, il suo ruolo, prettamente funzionale e strumentale a quest'ultimo, si concretizza in un aiuto efficace ad ideare, progettare, realizzare e testare il prodotto. Si focalizza specificatamente sui blocchi del Value Proposition e dei Customer Segments, in modo da descriverli in modo più accurato e analizzare i rispettivi dettagli e la connessione tra gli stessi. Inglobando al suo interno l'Empathy Map e il Customer Value Map, svolge appieno il suo scopo che si estrinseca nel consentire

<sup>205</sup> Immagine tratta dal sito [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)

all'impresa la creazione di un prodotto e/o servizio tale da rispondere pienamente ai problemi, alle difficoltà e ai bisogni dei clienti.

### **3.3 Valore offerto.**

Il target che si intende servire, rappresenta, senza alcun dubbio, la fonte dei ricavi per un'azienda. Il cliente è l'unico capace di poter veramente dotare il prodotto e/o servizio di valore in termini quantitativi <sup>206</sup>e qualitativi<sup>207</sup>. In virtù di quanto lo specifico connubio di elementi riesce a provvedere e a far fronte ai bisogni del segmento di mercato prescelto (anche creandone, in alcuni casi, dei nuovi), cresce il valore offerto.

Quest'ultimo, conferito da una specifica combinazione di prodotti e/o servizi, può differenziarsi da quanto già proposto sulla base della sua attitudine<sup>208</sup> a soddisfare necessità e bisogni latenti, avere prezzi inferiori, offrire elevate performance tecniche, migliorando anche l'accessibilità al servizio, ridurre il rischio, percepito dall'utente, di acquisizione del prodotto ed inoltre appagare bisogni di *status symbol* o di socialità.

La Value Proposition, fulcro di qualsivoglia modello di business, si palesa nelle due facce di una stessa medaglia: da un lato generatore di flussi positivi in entrata, alla base dell'esistenza, prosecuzione e successo di un

---

<sup>206</sup> prezzo e velocità del servizio.

<sup>207</sup> progettazione e customer experience.

<sup>208</sup> "Le migliori value proposition cambiano del tutto le regole del gioco: Alice risponde al bisogno di avere a disposizione sempre la giusta quantità di detersivi per la casa risparmiando fatica, tempo e soldi, tutti bisogni che per un particolare segmento di clienti non erano soddisfatti non solo dal tradizionale acquisto al supermercato, ma neanche da un acquisto su uno store on-line a catalogo. Birchbox e Fab soddisfano, tramite la proposizione di prodotti inaspettati, il bisogno di scoprire oggetti nuovi, funzionali e belli espresso da un segmento di shopper che non trovava soddisfazione nei tradizionali store di E-Commerce o nell'acquisto offline." G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

progetto, dall'altro produttore di costi necessariamente sostenibili per il reperimento di materie prime, realizzazione del prodotto e gestione dell'intera attività.

Il valore offerto è esattamente quell'insieme di componenti, ciascuno dei quali colma una necessità, risolve un problema e procura benefici e vantaggi, che l'impresa offre al consumatore e che concretizzano quell'elemento discriminante per cui i clienti scelgono di fornirsi da un agente piuttosto che da un altro. È naturalmente strumentale, in un contesto competitivo ogni giorno più selettivo, la funzione dell'analisi del mercato in questione, in quanto consente di creare un sistema di offerta ad hoc, che possa essere apprezzato dal mercato di sbocco poiché compatibile con le richieste espresse.

Le imprese<sup>209</sup> riescono a generare valore quando gli acquirenti attribuiscono al prodotto e/o servizio un valore maggiore dei costi sostenuti dalle stesse per realizzarlo ed offrirlo; proprio per questo motivo, quanto più il prezzo del bene si avvicina ai costi sostenuti, tanto minore sarà il godimento, da parte delle imprese, del valore creato. Di converso, invece, ne esistono altre orientate principalmente al marketing, quindi si prefiggono, come obiettivo principale, il soddisfacimento del cliente. In un'impresa di questo tipo, (la cui gamma di prodotti deve essere necessariamente ampia per rapportarsi a gruppi di clientela ben precisi), l'attività di marketing punta ad individuare, progettare e concretizzare azioni che consentono di ottimizzare la produzione, la

---

<sup>209</sup> Alcune imprese presenti sul mercato concentrano la loro attività su esigenze di produzione, focalizzandosi, quindi, sull'ottimizzare i risultati minimizzando i costi di produzione. Porter teneva a sottolineare che la capacità del prodotto e/o servizio di colmare e soddisfare appieno i bisogni dei consumatori è una condizione necessaria ma purtroppo non sufficiente per garantire un elevato livello di redditività al settore e all'azienda, operante al suo interno.

notorietà-conoscenza e la distribuzione nei punti vendita dei prodotti offerti.

Qualsiasi tipologia di prodotto rappresenterà l'apparato generatore del successo o insuccesso del modello di business aziendale prescelto. Una buona proposta di valore rappresenta, dunque, la risposta ad ogni tipo di riflessione nata dalla domanda: "perché il consumatore dovrebbe scegliere questo prodotto?".

Esistono dei casi in cui la stessa non è tanto costituita dal prodotto, bensì dalla sua consegna<sup>210</sup> o dai rispettivi servizi a corredo, in altri, invece, la Value Proposition si esplicita nel risparmio economico<sup>211</sup>, in altri ancora, nell'appagamento di una necessità di riunione tra utenti, di valorizzazione di specifici produttori o di riunione attorno ad una causa<sup>212</sup>.

---

<sup>210</sup> Negli ultimi tempi è cresciuta in modo esponenziale l'attenzione riposta dai corrieri espresso sull'E-Commerce; l'ambito di focalizzazione è identificabile nella "consegna" del prodotto che, soprattutto nell'ambito del B2C, risulta di notevole difficoltà (basti pensare alla reperibilità del destinatario in fasce orarie specifiche o in diversi luoghi di consegna).

*"Nonostante sia quasi un ossimoro per quella che è la concezione tradizionale dell'E-Commerce, la possibilità che si dà al compratore on-line di ritirare in un punto fisico tradizionale il prodotto acquistato è una delle innovazioni più interessanti. Spesso il problema principale della sostenibilità di un business on-line è proprio l'eccessivo costo della distribuzione porta a porta, soprattutto quando il valore assoluto dei beni è basso e la difficoltà di ricezione del prodotto in mancanza di un presidio continuativo dell'abitazione è alta: non a caso la grande distribuzione riesce a proporre prezzi estremamente competitivi su prodotti di massa (oltre che tramite un mix di risparmi nell'acquisto e gestione centralizzata degli stock) nel porre a carico del compratore le spese di consegna e il tempo impiegato, spesso mascherati come intrattenimento. Dal punto di vista del compratore, invece, il valore dell'acquisto on-line molto spesso non sta tanto nella consegna a casa, quanto nella comodità di ricevere l'ordine in un luogo facilmente raggiungibile e accessibile a orari compatibili con la propria vita.*

*Un tentativo di creare una rete di picking point non strettamente legata al singolo store è stato creato in Italia da Indadox a Torino attraverso i bar. Il cliente ritira la consegna e paga tre euro al bar per il servizio di recapito."* G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>211</sup> Un emblematico esempio è costituito dalle *flash sale*; il modello di business in questione ha come riferimento due diversi segmenti di clientela (brand e compratori), i primi tra questi sfruttano in questo modo la possibilità di disfarsi di stock di beni datati oppure non venduti.

<sup>212</sup> In questo caso ci si riferisce a contesti quali Cortilia e Zolle (nell'ambito dei social commerce locali) o di Vinix Grassroot Market (per quanto concerne i gruppi di acquisto).

È bene sottolineare come nell'ambito particolare dell'E-Commerce, il semplice e costante bisogno di acquisto del prodotto non è più sufficiente a mantenere in vigore un modello di business redditizio, a riguardo, appare opportuno, quindi, colmare un bisogno che il segmento prescelto valuta come più importante ed incombente, ovvero: il modo con cui poter reperire il prodotto e/o servizio e a sua volta usufruirne<sup>213</sup>.

### **3.4 I canali.**

Tradizionalmente identificati come "l'interfaccia dell'azienda nei confronti dei suoi clienti"<sup>214</sup>, i canali di comunicazione, distribuzione e vendita si concretizzano nella modalità con cui l'impresa consente all'acquirente di entrare in contatto con il valore offerto<sup>215</sup> ma anche con le tipologie fisiche di delivery della medesima value proposition<sup>216</sup>. Giocando un ruolo di eccezionale importanza<sup>217</sup> nella customer

---

<sup>213</sup> E' prassi frequente considerare valore tutto ciò che deriva da una scelta, (posta in essere dagli utenti mediante apposite dinamiche sociali o anche dallo store stesso), accurata e specialistica dell'offerta e non dall'ampiezza della stessa.

<sup>214</sup> Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.

<sup>215</sup> Si parla di social media, mobile, store online etc.

<sup>216</sup> Lo studio che risulta necessario in questo caso è capire quali sono i canali con cui i clienti desiderano essere raggiunti (quindi venire a conoscenza del bene e valutarlo), come gradiscono acquisire il prodotto (e-mail, mobile, telefono, Web o anche negozio fisico) e soprattutto quale sistema di delivery (quale modalità di ricezione dell'acquisto) preferiscono; il tutto controllando ogni eventuale risparmio ottenibile ed implicazione potenziale sul valore.

<sup>217</sup> Una parentesi è necessaria per capire il contesto di cui si parla. Le strutture della distribuzione commerciale sono usualmente composte da:

- Canali. Questi sono rappresentativi dell'insieme di operatori che partecipano al trasferimento della proprietà del bene e/o servizio che fluisce dal produttore alle mani del destinatario finale.
- Ausiliari. In questo caso si tratta di operatori che collaborano con i membri dei canali. Non avendo propria autonomia, la loro funzione è strumentale alle direttive degli operatori dai quali dipendono e si palesa nel compimento di una serie di attività finalizzate ad agevolare i contatti tra due operatori del canale commerciale.
- Distribuzione fisica. La stessa si identifica con un complesso di strutture e attività, necessarie a rendere possibile la traslazione materiale e concreta dei prodotti nel tempo e nello spazio e per

experience<sup>218</sup>, i canali si manifestano nei principali punti di contatto con i segmenti di clientela prescelti e, dunque, nell'insieme di operatori che acquisiscono o cedono la proprietà del bene. Quest'ultima rappresenta l'elemento discriminante che differenzia un operatore dall'altro. Sarà proprio l'iter che rende noto il passaggio di tale disponibilità ad essere la rappresentazione tangibile del canale di distribuzione. La struttura "tipo" di quest'ultimo prende forma a partire dal numero degli operatori che ne prendono parte e dalla natura delle relazioni che si instaurano tra i membri, che intervengono nel processo di commercializzazione.

Caratteristici membri<sup>219</sup> di ciascun canale sono gli operatori commerciali (grossista e dettagliante), il produttore del bene e/o servizio ed il consumatore (destinatario finale); quest'ultimo assieme al produttore rappresentano i due estremi di qualsivoglia canale di distribuzione.

---

garantire il flusso di informazioni tra le diverse figure di acquirenti, quali consumatore o intermediario, e le differenti figure di venditori, intermediari o produttori, e viceversa.

<sup>218</sup> Con il termine customer experience ci si riferisce al grado di percezione che i consumatori hanno dei rapporti che intrattengono con l'impresa, ed in particolare con il brand. Una definizione prettamente formale la si ritrova all'interno del manuale di F. Buttle, *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Burlington, MA. 2009, nel quale si afferma: "la customer experience è la conseguenza cognitiva e affettiva dell'esposizione e interazione del cliente con persone, processi, tecnologie, prodotti, servizi o altri output di un'azienda". Il concetto venne sviluppato originariamente da James Gilmore e Joseph Pine, i quali proposero un modello nel quale il consumatore e la sua esperienza acquisiscono un ruolo centrale. Alla customer experience sono associati tre elementi importanti quali: - il momento della verità (o anche moment of truth). Questo si manifesta nell'attimo in cui il cliente si costruisce un'idea negativa o meno sull'impresa, venendo a contatto con la stessa ed i rispettivi output. - il coinvolgimento (o engagement). Una delle maggiori sfide del business odierno è riuscire a realizzare una connessione con i propri consumatori: parlare di coinvolgimento significa capire come questi ultimi rispondono in modo razionale ed emozionale alla propria customer experience. - punto di contatto (o touchpoint). Questo si intende il luogo, reale o digitale, in cui il cliente entra in contatto con l'azienda.

<sup>219</sup> In una prima approssimazione parrebbe sembrare logico che il numero massimo di partecipanti al processo di comunicazione impresa-consumatore, non possa essere superiore a quattro; pertanto, se è vero che produttore, dettagliante, utilizzatore finale intervengono una sola volta, ciò non risulta valevole anche per il grossista. Spesso e volentieri, infatti, due o più grossisti presenziano all'interno dello stesso canale di distribuzione, il tutto dovuto alla diversa scala su cui operano. Alcuno di essi può rivolgersi a livello nazionale mentre altri a livello locale/provinciale, avendo, quindi, un raggio d'azione limitato e circoscritto.

Sulla base degli elementi di cui constano, è possibile individuare diverse tipologie di *channels*, e a riguardo avremo:

➤ Canali diretti.

La peculiarità risiede nel collegare direttamente i produttori dei beni e/o servizi con gli utilizzatori industriali o consumatori finali a mezzo di negozi, filiali proprie, vendite a domicilio, cataloghi e strumenti digitali.

➤ Canali indiretti.

Sono caratterizzati dall'aver come *conditio sine qua non* la partecipazione di operatori commerciali che si pongono da tramite per il trasferimento della proprietà/disponibilità dei prodotti. A seconda del numero e della specie di agenti che intervengono, si distinguono a loro volta in canali brevi e lunghi. I primi sono definiti tali proprio per la presenza di un unico intermediario (il dettagliante), il cui compito è quello di porsi come ponte ideale tra i due estremi del canale di distribuzione (produttore-consumatore). I secondi, di converso, prevedono l'ingresso di due intermediari ovvero grossista e dettagliante, necessari per far pervenire la value proposition al cliente-consumatore.

È opportuno sottolineare come nella specifica forma B2B, l'E-Commerce non può ritrovare un canale del primo tipo: esempio emblematico a riguardo è il caso di un venditore on-line di pneumatici. In questo caso, per far sì che il cliente acquisisca ed utilizzi il proprio prodotto, sarà necessario ricorrere ad una rete di gommisti attraverso la quale passa una parte ingente della promozione del valore<sup>220</sup>. Lo stesso ruolo di intermediari lo detengono, nel merito, anche i social commerce network

---

<sup>220</sup> In loro assenza, il commercio elettronico creerebbe un valore molto minore, il tutto, ovviamente, dato dalla carenza di clienti capaci di cambiare le gomme in modo autonomo.

(quali per esempio Polyvore o anche Pinterest): oltre ad essere dei particolari editori, in quanto realizzano i propri beni con la partecipazione degli utenti, gli stessi si pongono tra il cliente-consumatore e lo specifico store offerente.

È intuibile come tra il produttore, da cui scaturisce il bene, e l'utilizzatore finale si stagli un complesso di condizioni<sup>221</sup> che accrescono o diminuiscono la distanza tra gli stessi, ragione fondamentale del formarsi dei canali. A suo modo, il canale di distribuzione permette di diminuire notevolmente tanto il numero di contatti, indispensabili per il trasferimento delle merci, quanto i costi che si generano dal compimento dell'intero iter di commercializzazione<sup>222</sup>. La differente composizione del canale comporta inevitabili conseguenze come, in primis, la diversa ripartizione delle funzioni e dei compiti tra gli operatori, protagonisti della fase distributiva. È naturale come l'espletamento delle rispettive funzioni dipenda non soltanto dalla lunghezza dell'iter ma, anche, dalla complessità del prodotto, dalle peculiarità dei consumatori e dalle condizioni socio-dimensionali dell'impresa<sup>223</sup>.

Fuor di dubbio risulta, pertanto, l'interesse delle imprese ad optare per scelte appropriate e naturalmente più vantaggiose. Il problema della selezione può, tuttavia, essere visto da differenti angolazioni: molte di

---

<sup>221</sup> Condizioni rinvenibili in: spazio, tempo, dimensione, informazioni, assortimento delle merci e qualità delle stesse, condizioni finanziarie. G. Lo martire, L. Bicchierini, *Marketing territoriale. Come aumentare le vendite sfruttando le potenzialità del territorio e motivando la forza vendita*. FrancoAngeli, Milano. 2011

<sup>222</sup> L'importanza dello studio dei canali di distribuzione e delle relazioni che si istaurano con l'impresa produttrice è abbastanza comprensibile, del resto "Cosa può servire ad un'azienda aver studiato perfettamente il consumatore, aver rilevato tutte le esigenze e tutte le aspirazioni razionali ed irrazionali, avere conseguentemente messo a punto un prodotto perfetto o quasi se poi una errata scelta dei canali fa sì che questi non spiegano convenientemente il prodotto o quella data marca e non lo offrano in maniera adeguata?" D. D'Onofrio, *Il marketing: tecniche e problemi della distribuzione commerciale*. Etas Kompass, Milano. 1970

<sup>223</sup> Circa la modalità con cui le funzioni vengono conferite, invece, influisce in modo ingente l'obiettivo che ciascuna azienda, operante nel canale, si prefigge di raggiungere.

queste corrispondono a quelle dei soggetti-operatori che vi prendono parte, altre invece si rifanno proprio alla natura dei beni prodotti<sup>224</sup>.

I fattori, generalmente riconosciuti, condizionanti le scelte dei canali possono essere raggruppati in differenti classificazioni: la principale ripartisce gli elementi interni da quelli esterni all'impresa<sup>225</sup>. Del primo gruppo fanno parte tutti quei fattori che fanno riferimento alla capacità finanziaria ed organizzativa dell'azienda, alla gamma dei beni prodotti o anche agli specifici obiettivi di vendita. Nel secondo gruppo, invece, rientrano le peculiarità tipiche del bene o dei servizi trattati, le caratteristiche degli acquirenti, le strutture distributive nonché i connotati assunti dalla concorrenza e i provvedimenti adottati dai competitors in tema di canali commerciali.

Infine, poiché il fulcro dell'esame si concentra intorno alla figura dell'utente-consumatore, è necessario porre anche lo sguardo sulle tipologie e modalità di promozione dell'offerta: in sede di E-Commerce, e più specificatamente Social Commerce, emerge come sia essenziale rivolgersi a persone che, mediante la propria rete sociale (di interessi o amicale), riescano a procurare ulteriori clienti e quindi nuove vendite. Naturalmente, maggiore sarà la promozione posta in essere dagli utenti, più esigua sarà l'esigenza, nel business model di Social Commerce, di

---

<sup>224</sup> Su quest'ultimo aspetto è bene precisare che è rinvenibile, sul mercato, la presenza di beni che possono non passare per l'intermediazione di imprese dettaglianti indipendenti o grossisti (specialmente per le piccole e medie imprese, rifarsi all'intermediazione dei grossisti presenta un'importanza notevole, ma è raro che le stesse rinunciano al collegamento diretto con le imprese dettaglianti.) Se ne deduce che le aziende produttrici sono maggiormente investite da decisioni riguardanti le modalità di deflusso dei beni verso i destinatari.

<sup>225</sup> L'esame di codesti fattori rappresenta una condizione necessaria ma non sufficiente per il risolvere il problema della scelta tra i differenti canali di cui l'azienda può avvalersi, né tanto meno si può immaginare che il relativo esito possa portare a soluzioni ben precise e definite. A riguardo è possibile come possano instaurarsi circostanze che impongano la scelta o figurarsi problemi che non sono perfettamente comprensibili e conoscibili, né valutabili a priori.

investire nel tradizionale advertising on-line, arricchendo quindi la situazione economica dello store.

### **3.5 Le relazioni con i clienti.**

L'odierno approccio al mercato, che pone il cliente e non più il prodotto al centro del business, ha rappresentato la base fertile su cui sviluppare tutti gli studi circa le modalità con cui le relazioni che si instaurano tra lo stesso e l'impresa influenzano la performance di quest'ultima, operante nel mercato di riferimento<sup>226</sup>. Attualmente si è in presenza di un contesto sempre più competitivo e caratterizzato da acquirenti ogni giorno più esigenti ed informati: proprio per questo motivo le imprese optano per una notevole varietà e ampiezza dell'offerta in modo da rispondere il più rapidamente possibile, se non addirittura anticipando, le richieste e le sollecitazioni del sistema.

In tempi abbastanza recenti è venuto maturandosi un concetto molto particolare, identificabile nell'espressione "*cliente come prodotto*": in altri termini, l'impresa non fa altro che collegare sinergicamente tutti gli strumenti di cui consta per "realizzare" consumatori quanto mai soddisfatti e fedeli. Praticamente ciò su cui si punta è un elevato grado di soddisfazione che dipende dalla capacità dell'azienda di far fronte ai differenti desideri ed aspettative, non solo mediante il prodotto in sé ma anche mediante tutti i servizi pre e post-vendita offerti.

---

<sup>226</sup> Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.

È intuitivo come risulti strategicamente vincente per qualsivoglia impresa creare clienti di qualità, ovvero acquirenti soddisfatti<sup>227</sup>, secondo parametri che l'impresa stessa contribuisce a stabilire.

Il punto focale del sistema ruota quindi intorno a ciò che il destinatario prescelto si aspettava e ciò che ritiene di aver ricevuto: in altri termini, la "customer satisfaction" si palesa proprio quando il cliente si ritrova a veder realizzate o addirittura superate le proprie aspettative<sup>228</sup>.

Si intravede in questa situazione un tipo di comportamento imprenditoriale la cui modalità di manifestarsi coincide con la capacità di creare valore per i consumatori, prevenendo e gestendo le loro necessità e manifestando, in ciascuna scelta strategica e tattica, competenze e responsabilità nel soddisfare i bisogni e colmare le eventuali mancanze.

È lampante come il cliente rappresenti un vero e proprio "tesoro": è intorno allo stesso che si svilupperanno decisioni e percorsi operativi, finalizzati dapprima a conquistarlo e successivamente a mantenerlo<sup>229</sup>.

Punto particolare su cui è necessario focalizzarsi, è che ancora non è stata delineata in modo preciso la linea di demarcazione: se è vero che non tutti

---

<sup>227</sup> Quando si parla di soddisfazione, si intende far riferimento ad un fine che si pone a metà strada tra l'esercizio dell'attività d'impresa e l'obiettivo ultimo, rinvenibile nel vedere concretizzati i risultati economico-finanziari e di mercato. La sua funzione prettamente strumentale si estrinseca nel momento in cui il cliente viene a contatto con il prodotto e/o servizio. L'utilizzo di quest'ultimo, comporta il manifestarsi di una situazione di soddisfazione o insoddisfazione, dipendente dalla relazione esistente tra le aspettative del consumatore e le prestazioni percepite.

<sup>228</sup> R. F. Gerson, *Come misurare la soddisfazione del cliente. Una guida per realizzare un servizio di qualità*. FrancoAngeli, Milano. 2010

<sup>229</sup> Tradizionalmente negli studi di marketing, l'aumento della quota di mercato mediante la conquista di nuovi clienti rappresentava la meta principe, verso cui bisognava orientare il disegno di marketing di ogni impresa. Oggigiorno, invece, l'evoluzione degli studi e delle finalità perseguite dalle aziende portano ad un mutamento di orizzonti; punto di arrivo risulta essere, infatti, il raggiungimento di una soddisfazione del cliente, tale da fidelizzarlo completamente, mantenendo costante la sua presenza. J. J. Lambin, *Market Driven Management. Marketing strategico e operativo*. McGraw-Hill Education, Milano. 2012

i clienti soddisfatti sono anche fedeli<sup>230</sup>, è stato anche dimostrato come non tutti i consumatori insoddisfatti, sono altrettanto infedeli<sup>231</sup>.

Si comprende chiaramente come siano, quindi, la “*customer satisfaction*” e la “*customer loyalty*” delle tappe fondamentali per ottimizzare le performance economico-finanziarie delle imprese. L’orientamento al cliente diviene, pertanto, un *must*<sup>232</sup> capace di far acquisire all’impresa un notevole differenziale competitivo, mediante una sostanziale differenziazione dell’offerta. La battaglia concorrenziale sarà, pertanto, vinta dalle imprese che meglio sapranno gestire il rapporto relazionale con i clienti, non solo dal punto di vista del marketing ma anche a livello organizzativo e produttivo (questo nuovo approccio, infatti, dovrà coinvolgere l’intera impresa, ovvero cultura, mission, conoscenze, strutture e finanche processi aziendali).

Preme sottolineare come questa particolare metodologia di comportamento manifesta i suoi effetti non solo a livello di relazioni aziendali ma anche extra-aziendali, creando, quindi, uno stretto legame tra gli operatori all’interno dell’impresa e tra gli stessi e l’ambiente esterno.

---

<sup>230</sup> Quando si parla di fidelizzazione, ci si riferisce in particolare alla situazione in cui: “*il cliente non può essere più visto come un portafogli, ma come una persona con cui curare le relazioni instaurate dall’offerta del proprio valore. Questo si può fare agendo su molti aspetti del proprio modello di business (quindi su diversi blocchi del Canvas), tra cui appunto gli strumenti di relazione. Nonostante al comando della pubblicità online ci sia Google, l’azienda 2014 07 08 Viaggio al centro del canvas relazioni 2 non sottovaluta la relazione con i suoi clienti, nemmeno con i più piccoli, fornendo a tutti diversi livelli di assistenza: da quella self-service, tramite le informazioni rintracciabili sulle sue pagine, alle community dove trovare consigli di tecnici e altri clienti, fino all’assistenza personale di addetti che, gratuitamente, vengono messi a disposizione per ottimizzare le campagne dei piccoli imprenditori (e non solo le loro)*”. [www-businessmodelcanvas.it](http://www-businessmodelcanvas.it)

<sup>231</sup> Alcune ricerche hanno dimostrato come sia di estrema difficoltà individuare il punto esatto in cui soddisfazione e fedeltà si fondono. Quel che è certo è che, soddisfare semplicemente un cliente-consumatore, libero di scegliere, non è più sufficiente a renderlo fedele. Occorre, a tal riguardo, che l’impresa si adoperi per renderlo completamente soddisfatto, oltrepassando, dunque, le rispettive aspettative.

<sup>232</sup> R. F. Gerson, *Come misurare la soddisfazione del cliente. Una guida per realizzare un servizio di qualità*. FrancoAngeli, Milano. 2010

A questo proposito le relazioni<sup>233</sup> interne ed esterne verranno a ricoprire differenti ruoli<sup>234</sup>. Le prime, saranno finalizzate ad incrementare e rafforzare l'identità dell'impresa, la coesione, il senso di appartenenza e l'autostima, le seconde, invece, saranno promotrici indiscusse di credibilità, fiducia e fedeltà.

Nello specifico ambito del commercio elettronico, il blocco *Customer Relationships* raggruppa tutti i modi con cui lo store intende rapportarsi con i propri utenti. Ciò che spicca in merito, è l'importanza conferita al "coinvolgimento" dei consumatori nella rispettiva attività di impresa: la lontananza fisica data dal meccanismo specificatamente digitale ed automatizzato, che caratterizza appunto l'E-Commerce, deve necessariamente essere sopperita da canali di comunicazioni forti ed efficaci, quali blog o social media, capaci di assicurare la partecipazione anche con conversazioni e dialoghi informali. Nella tipica attività di Social Commerce, tutto questo rappresenta la chiave di volta per un incremento considerevole di vantaggio competitivo: acquisire una conoscenza accurata<sup>235</sup> circa le preferenze ed i gusti della clientela,

---

<sup>233</sup> Si tratta, a riguardo, di vera e propria "intimità" con il cliente, ovvero di *marketing one to one*. Questo rappresenta una delle frontiere più sofisticate dell'approccio "Customer Relationship Management". Nella sua concretezza prevede:

- L'individuazione dei clienti dell'azienda;
- La segmentazione del mercato di riferimento;
- La realizzazione di sistemi di interattività con i consumatori finali;
- La "personalizzazione" dell'offerta di prodotti e/o servizi e della rispettiva relazione.

La meta principe di questa modalità di approccio è ottimizzare la soddisfazione e la fedeltà del consumatore-cliente (non più l'acquisizione di nuovi). Indispensabile è incrementare la cosiddetta "penetrazione" sul singolo cliente, per questo il solo concetto di *market share* (quale: orientamento alla transazione), non è più sufficiente per quantificare e qualificare i risultati. Su questa linea è intuibile come il punto di arrivo sia un cliente "leale", collaborativo, che ritiene l'azienda "giusta" e trasparente e che per questo è disposto ad investire nell'apprendimento e nell'acquisizione dei prodotti. R. F. Gerson, *Come misurare la soddisfazione del cliente. Una guida per realizzare un servizio di qualità*. FrancoAngeli, Milano. 2010

<sup>234</sup> B. Busacca, G. Bertolli, *Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore*. Egea, Milano. 2009

<sup>235</sup> È consuetudine degli store digitali consentire ai clienti di selezionare e votare i beni preferiti (mediante il cosiddetto *like*) o anche di esprimere opinioni o redigere recensioni.

consente di amplificare il cosiddetto passaparola come anche la partecipazione degli utenti.

Non è raro come il contatto con l'utente spesso contribuisca alla realizzazione dello store stesso<sup>236</sup>: la co-creazione, dunque, rappresenta il maggior grado di innovazione che il Social Commerce riesce ad espletare<sup>237</sup>.

Per tutte queste motivazioni esaminate è semplice capire come le relazioni istaurate con i differenti clienti si ripercuotano sul business model, complessivamente inteso, dell'impresa; in proposito, se da una parte si parla di riflessioni e considerazioni che supportano la ridefinizione del blocco in questione, dall'altra parte possono incentivare il rinnovamento dell'intero modello.

### **3.6 Flussi di ricavi.**

Qualsivoglia modello di business ha, come abbiamo visto, una grande idea imprenditoriale alla base ed una pianificazione strategica tale da consentire l'ottimizzazione dello sfruttamento delle differenti relazioni che l'impresa intrattiene con l'esterno. A sostegno dell'implementazione strategica si ritrova, senza alcun dubbio, il flusso di ricavi la cui fonte la si ritrova nella interrelazione produttiva e commerciale con i segmenti di clientela prescelti. È noto come i clienti-consumatori rappresentino il cuore del Business Model ed il flusso di ricavi originato dall'interscambio, con e tra gli stessi, costituiscano le arterie principali dell'andamento

---

<sup>236</sup> Esempio tipico a riguardo è Fancy

<sup>237</sup> "Gli esempi di Threadless e di ModCloth dimostrano che esiste nel social commerce un serbatoio di creatività non utilizzato dalla maggior parte degli store tradizionali a cui attingere, e come la partecipazione e l'integrazione attiva del cliente nei processi consentano di liberarne le potenzialità". G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

economico aziendale<sup>238</sup>, senza naturalmente dimenticare come la redditività, così generata, produca un effetto positivo anche nei confronti degli stakeholder.

I principi del modello di business Canvas analizzano il blocco dei *Revenue Stream*<sup>239</sup> configurandolo come direttamente dipendente da variabili quali prezzo e modalità di pagamento: a riguardo si tratta di elementi essenziali non solo per disciplinare flussi finanziari ma anche per favorire la funzionalità del modello di business e la sostenibilità dell'attività caratteristica<sup>240</sup>.

Iniziando dal primo dei suddetti fattori, è possibile rivenire diversi meccanismi di definizione di prezzi sulla base della loro natura fissa o variabile. Laddove siano appartenenti alla prima tipologia, il costo del valore offerto risulterà dalle caratteristiche del bene e/o servizio in questione, dal volume di affari, dal listino dei prezzi o anche dal segmento di clienti cui si intende rivolgersi. Diversamente, qualora si tratti di un fattore prettamente dinamico, lo stesso potrà essere fissato in funzione dell'andamento del mercato (nello specifico arco temporale di riferimento), della gestione della redditività, delle aste, ovvero delle contrattazioni e delle trattative con i partner.

---

<sup>238</sup> Ciascun segmento di clientela costituisce un'occasione di ricavo per l'impresa e rappresenta, dunque, la concreta possibilità di recuperare risorse finanziarie necessarie principalmente a ricoprire i costi sostenuti e, successivamente, a generare valore per l'organizzazione aziendale nel suo complesso.

<sup>239</sup> Ovvero dei flussi di ricavi.

<sup>240</sup> Una curiosità che vale la pena accennare è: *“Nel processo di Business Design di una startup, o nell'analisi dei punti di debolezza di un modello di business, è importante riflettere su ognuna di queste componenti:*

- per cosa devono pagare i clienti;
- in quale modalità devono farlo;
- quanto devono pagare.

*Se un'idea buona e nuova è la base da cui partire per ottenere successo, la composizione dei Revenue Stream (e l'analisi dei costi di struttura) permettono di mantenere il successo ottenuto rendendo il modello di business sostenibile”. Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide. Wiley, 2012.*

Come già accennato il prezzo del valore offerto costituisce solo una delle variabili idonee a completare il “processo di business design”<sup>241</sup>: risulta pertanto necessario analizzare un ulteriore fattore che conferisce all’intero blocco la possibilità di esplicitare informazioni necessarie alla funzionalità e sostenibilità del modello<sup>242</sup>. Si tratta esattamente della modalità di pagamento, a seconda della forma con cui si manifesta, sarà fonte di differenti tipologie di *revenue*. A questo riguardo avremo quindi:

- I versamenti ricorrenti (esempio tipico è l’acquisizione di un autoveicolo, il cui pagamento può avvenire a rate).
- Il pagamento in una sola ed unica soluzione (si parla dell’acquisizione di prodotti semplici, come per esempio beni e generi alimentari o anche abbigliamento etc.).

È consuetudine identificare come principale fonte di flussi positivi la vendita di un bene e/o servizio: in realtà si tratta della prassi maggiormente diffusa e valevole per quella tipologia di prodotti più facilmente acquisibili (cibarie alimentari, accessori, quotidiani) però, è bene ricordare come vi siano ulteriori modalità di realizzazione di entrate.

Nel merito è utile citare:

- Le licenze: queste consentono ai clienti di far uso di un brevetto o di una proprietà intellettuale senza che però si realizzi il trasferimento di proprietà, che naturalmente rimane nelle mani dell’impresa produttrice.

---

<sup>241</sup> Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.

<sup>242</sup> “Potrà capitare di avere, in un primo momento, il blocco dei Revenue Stream scevro da valori economici reali: questo andrà ad assumere maggiore corpo in seguito alla raccolta di dati provenienti anche da eventuali analisi di mercato in corso”. [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)

- Noleggio/affitto/leasing/prestito: in questo caso il flusso di ricavi si manifesta nel momento in cui il cliente si ritrova ad utilizzare un prodotto per un arco temporale circoscritto<sup>243</sup>.
- Il canone d'uso: si tratta di un'ulteriore tipologia di vendita che prevede l'erogazione di un servizio dietro la corresponsione, dilatata nel tempo, di una somma di denaro<sup>244</sup>.
- La quota di iscrizione: le entrate derivano dalla vendita di un servizio di cui si usufruisce in maniera continuativa<sup>245</sup>.
- Le commissioni di intermediazione: esempio esaustivo a riguardo è il caso VISA. Il business model di quest'ultima si basa sulla previsione di flussi positivi in entrata derivanti dalle differenti commissioni effettuate al momento della transazione tra gli operatori economici.
- La pubblicità: in quest'ultimo caso la fonte di ricavi sarà individuabile nei costi sostenuti per mass media ed annunci relativi ai valori offerti.

Il quadro generale, tuttavia, non muta di molto anche nell'ambito del commercio elettronico e specificatamente nella filosofia del Social Commerce. I ricavi ricoprono forme e ruoli distinti, possono inoltre convivere all'interno del medesimo store, capitalizzando esigenze eterogenee in merito alle modalità di pagamento o delivery. Oltre alla

---

<sup>243</sup> Esempi di questo tipo si ravvedono nell'affitto di un locale commerciale o anche in autoveicoli in leasing.

<sup>244</sup> *"Le compagnie telefoniche generano questo tipo di flusso di ricavi nel momento in cui permettono ai clienti di pagare in base ai minuti effettivi di conversazione"*. Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.

<sup>245</sup> Si fa riferimento a situazioni quali per esempio le palestre, gli iscritti versano una quota mensile per l'utilizzo della struttura, e quindi corsi e macchinari.

vendite cosiddette “una tantum”<sup>246</sup>, le tipologie di flussi positivi si ripartiscono in:

➤ Sottoscrizioni.

Si parla di uno dei maggiori trend di quella parte del commercio elettronico definito *social*. Le relazioni sociali influenzano e vengono a loro volta rafforzate dal rapporto costante e periodico che si instaura tra gli utenti<sup>247</sup>.

➤ Commissioni di referral (anche dette *affiliation*)<sup>248</sup>.

Al prezzo di tutti gli acquisti, concretamente conclusi, viene applicata una percentuale mediante la quale il traffico procurato ad uno store si converte in denaro<sup>249</sup>.

➤ Pubblicità.

Esempio emblematico a riguardo è Amazon: quest’ultimo prevede spazi pubblicitari, sulla propria piattaforma, da vendere a terzi. Per far sì che il modello pubblicitario sia adeguatamente sostenibile, è necessario che il traffico di utenti sia quantitativamente elevato<sup>250</sup>.

➤ Intermediazione.

Come nella situazione di Swap o di altri casi di sharing economy, in base a quanto venduto o acquistato il sito riscuote una commissione. Lo stesso business model lo si ravvede in Etsy, eBay (nella loro funzione di marketplace) o anche in piattaforme di spesa

---

<sup>246</sup> G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>247</sup> C’è da dire che questo specifico modello venne ripreso dal settore dell’editoria e dei servizi per essere applicato a modelli di E-Commerce di beni e prodotti ( Brchbox ).

<sup>248</sup> G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

<sup>249</sup> Questo sistema lo si ravvede in Babyhuddle ed anche nei modelli di Polyvore, Pose o anche Pinterest.

<sup>250</sup> Partendo dal presupposto che le entrate prodotte da un visitatore di advertising sono di gran lunga ridotte rispetto ai ricavi di vendita diretta, è difficile che sia conveniente l’inserimento, nel proprio store, di banner.

di gruppo le quali si limitano ad essere degli intermediari tra venditori e compratori.

### **3.7 Risorse, attività e partner chiave.**

All'interno delle dinamiche imprenditoriali è possibile individuare alcune risorse, attività e partnership "chiave" sulle quali fare leva per poter generare valore: in particolare *Key Resources*, *Key Activities* e *Key partners* rappresentano i tre blocchi del business model Canvas che abbracciano tutte le relazioni, gli assets ed i processi "strategici" mediante i quali l'impresa crea la propria value proposition, raggiungendo i consumatori e generando ricavi, attraverso anche il mantenimento dei rapporti con gli stessi.

Affinché un'azienda detenga un modello organizzativo e strutturale che funzioni in modo ottimale (e migliore rispetto ai rispettivi concorrenti) è dunque essenziale godere di qtaluni singolari elementi: in altri termini bisogna capire il "cosa è assolutamente necessario avere", "quali sono i processi su cui puntare" e "quale rete di partner e fornitori" bisogna instaurare e mantenere per connotare un'attività come "di successo". Passando in rassegna la prima delle suddette sezioni, utile a riguardo è ricordare come per qualsivoglia attività esercitata esistano delle risorse specifiche<sup>251</sup> (necessarie al funzionamento dell'intero iter produttivo). Si parla in proposito di:

- Risorse umane.

---

<sup>251</sup> "Le risorse chiave sono i fattori più importanti per far funzionare operativamente un modello di business: non solo di natura economica, ma anche umane, intellettuali, finanziarie, di possibilità di accesso a fornitori o prodotti. La value proposition "consegna in un'ora" necessita di una rete di consegna capillare: "il miglior prezzo" richiede economie di scala negli acquisti ed estrema efficienza logistica in tutte le fasi". G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

Queste sono gradualmente entrate all'interno del novero delle risorse indispensabili all'impresa, tale processo ha conosciuto un incremento importante soprattutto con l'evoluzione dei modelli di business e con la valorizzazione dell'aspetto "relazione con la clientela". Si tratta di risorse di estrema rilevanza soprattutto laddove ci si imbarchi nell'ambito dei servizi. Non si può, in ogni caso, trascendere dal fatto che, ogni qual volta si parli di questo particolare blocco del Canvas, si fa specifico riferimento alle risorse<sup>252</sup> valutate come determinanti per la strategia che si intende perseguire e realizzare<sup>253</sup>.

➤ Risorse fisiche.

Rientrano in questo contesto tutte quelle risorse tangibili di cui l'azienda usufruisce per la produzione di uno o più beni e/o servizi. Si abbracciano elementi come impianti, materie prime, macchinari, tecnologie come anche i punti di vendita utilizzati<sup>254</sup>.

➤ Risorse finanziarie.

---

<sup>252</sup> L'inarrestabile diffusione degli strumenti informatici, come anche l'internazionalizzazione sempre maggiore dei mercati e la necessaria richiesta di figure lavorative/professionali nuove, hanno posto i Paesi dinanzi a una questione di importanza crescente, ovvero la "formazione professionale continua". Alla base di questo bisogno impellente si ritrova la dirompente innovazione che caratterizza processi produttivi ed interi settori, in quest'ottica nuova il ricambio generazionale comincia ad essere non più sufficiente. Proprio per questo motivo la formazione ha un ruolo essenziale. La risorsa umana, da un punto di vista prettamente qualitativo, sta alla base dell'andamento economico nel lungo periodo: nel merito è bene sottolineare come la stessa incentivi l'innovazione, incrementi il tasso di occupazione e l'arco di tempo lavorativo, favorendo in questo modo la domanda aggregata ed adeguate dinamiche retributive. K. Saleh, A. Shukairy, *E-Commerce: da visitatore ad acquirente*. Tecniche Nuove, Milano. 2011

<sup>253</sup> Il consiglio europeo già nel 2005 rilanciava la strategia di Lisbona stabilendo le priorità politiche di cui gode il capitale umano, soffermandosi in particolare sul fatto che laddove lo stesso fosse adeguatamente formato, avrebbe tutte le potenzialità di divenire la componente essenziale di una politica di rilancio della competitività, assicurando unicità ed inimitabilità dei vantaggi ottenuti dall'impresa. Y. Reborja, *Manuale di organizzazione aziendale*. Carocci, Roma. 2001

<sup>254</sup> "Nel modello di business aziendale di Giovanni Rana gli impianti produttivi, i macchinari e i capannoni sono risorse fondamentali da possedere per produrre i suoi famosi tortellini". [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)

Non mutando prospettiva e quindi focalizzandosi sempre sulle risorse definibili come strategiche, rientrano in questa sezione tutte quelle disponibilità finanziarie “speciali”, capaci di consentire all’impresa di acquisire elementi tangibili importanti o anche personale altamente specializzato, tali da concederle vantaggi competitivi maggiori dei rispettivi competitors. Si fa, in proposito, riferimento a linee di credito, *stock option*<sup>255</sup> o anche somme di contanti considerevoli.

➤ Risorse intellettuali.

L’insieme dei fattori, anche definibili come intangibili (*intangibles*) o risorse della conoscenza (*knowledge assets*), che rientrano in questa categoria, costituiscono il cosiddetto capitale intellettuale<sup>256</sup> che posto a disposizione dell’impresa, esplica funzioni necessarie ad

---

<sup>255</sup>Le *stock option* hanno origine come strumenti atti a retribuire e soprattutto fidelizzare il personale dipendente ed i manager che l’impresa identifica come strategicamente rilevanti. Mediante la gratuita assegnazione delle, anche dette, “opzioni call”, l’azienda conferisce ai propri operatori il diritto di poter acquisire azioni proprie o di un’altra società, appartenente al medesimo gruppo, ad un prezzo fin dall’inizio stabilito. È importante sottolineare come questi dispositivi saranno esercitati solo laddove il costo di esercizio sia minore del valore corrente dell’azione in questione, altrimenti non avrà alcun senso intervenire. È consuetudine prevedere differenti tempi in cui si estrinsecano i piano di stock option, sarà in questo arco temporale che l’operatore ha la facoltà di decidere se esercitare il diritto conferitogli (quindi acquistare le azioni al prezzo determinato) o meno. Le fasi principali del fenomeno sono:

- Granting: in questa fase l’impresa conferisce ai propri dipendenti il diritto di acquistare un determinato numero di azioni, ad un prezzo stabilito ed in un tempo limitato e circoscritto.
- Vesting: rappresenta specificatamente l’arco temporale che intercorre tra il momento in cui la stock option viene offerta e l’inizio del periodo utile per esercitare il diritto in questione.
- Exercising: rappresenta la fase in cui il dipendente decide di esercitare l’opzione call.

<sup>256</sup> Si suole usufruire di differenti modelli di rappresentazione del capitale intellettuale, il tutto a seconda, naturalmente, degli elementi di cui consta. A riguardo, si avrà:

- Il capitale relazionale. Punto di focalizzazione saranno le relazioni che l’impresa intrattiene con i soggetti appartenenti all’ambiente esterno ( quindi clienti, centri di ricerca o anche fornitori) e la reputazione tra gli stessi conseguita.
- Il capitale organizzativo. Si guarda al cosiddetto “saper fare”, anche a volte protetto dai brevetti.
- Il capitale umano. Ultimo ma non per importanza, consta di tutte quelle risorse intangibili apportate dal personale e potenziali fonti di incremento di valore per l’impresa.

incrementare la capacità competitiva ed il rispettivo valore<sup>257</sup>. E' intuibile come a farne parte siano i progetti, i database clienti, i marchi, il copyright, i brevetti come anche e soprattutto il know how dell'azienda.

È chiaro dall'analisi come sulla base del business model prescelto si venga ad optare per risorse adeguate ed appropriate al prodotto e/o servizio che si intende proporre. Alla stregua di questo, pertanto, è necessario congiungere a tali elementi dei processi e delle attività, ugualmente "strategiche", per realizzare, in questo modo, un surplus della qualità offerta sul mercato o anche beni che siano esclusivi rispetto a quelli già proposti da altri.

Le *Key Activities* possono essere ripartite in distinte tipologie, a riguardo si identificano in:

➤ Attività produttive.

Quando si parla di produzione si fa specifico riferimento a quelle attività mediante le quali il complesso dei fattori produttivi viene utilizzato e trasformato per la realizzazione di un bene: in questo modo, ciascuno dei fattori di cui si è usufruito conferisce il proprio valore all'opera realizzata, accrescendo dunque la propria distinta utilità. Le attività in questione sono, naturalmente, tipiche delle aziende manifatturiere: in questo caso, risulta pertanto indispensabile focalizzarsi su tutti quegli iter che consentono di realizzare e distribuire al meglio la value proposition prescelta.

➤ Attività di problem solving<sup>258</sup>.

---

<sup>257</sup> Si tratta di risorse di essenziale importanza e lo si comprende soprattutto laddove si pensi a grandi marchi come per esempio la "coca-cola".

<sup>258</sup> Va precisato come nell'analisi non sarà trattato l'intero iter di risoluzione di un problema: all'interno dello stesso, infatti, sarà possibile individuare anche i rispettivi processi di "problem

Dalla diretta traduzione in italiano “risoluzione di un problema”, è chiaro che si tratta di attività di pensiero, poste in essere da un organismo o anche da uno strumento di intelligenza artificiale, finalizzata al raggiungimento, sulla base di una condizione data, di una condizione appunto “desiderata”. Si parla di attività che sono tipiche di qualsivoglia modello di business in cui il valore che si intende offrire rientra specificatamente nella categoria dei servizi.<sup>259</sup>

➤ Attività di sviluppo e/o mantenimento di reti/piattaforme.

Laddove un’impresa decida di intraprendere un’attività on-line, uno dei principale problemi che si incontra riguarda la scelta della piattaforma da adottare: per un E-Commerce di successo, la stessa rappresenta la chiave di volta mediante la quale è possibile incrementare le vendite, il tutto raggiungendo l’utente, coinvolgendolo e fidelizzandolo. In merito un esempio tipico è Google, in questo caso affinché il rispettivo modello di business generi valore è necessario realizzare e mantenere una piattaforma che sia vincente<sup>260</sup>.

---

finding” e “problem shaping (anche detto problem framing)”, ovvero rispettivamente la fase del processo finalizzata ad individuare una situazione problematica e la fase in cui quest’ultima sarà meglio delineata, il tutto in modo da affinare termini troppo vaghi e risolvere, affrontando adeguatamente, il problema.

<sup>259</sup> Esempio caratteristico a riguardo saranno le aziende di consulenza.

<sup>260</sup> Nella scelta della piattaforma più adeguata al proprio business ed al mercato di riferimento, l’impresa diviene spettatrice di differenti scenari che passeremo brevemente in rassegna.

- Marketplace: non necessitando un iniziale investimento, è possibile esercitare la vendita fin da subito. In questo caso la situazione che si configura è l’affidamento dei propri prodotti ad uno dei protagonisti dell’E-Commerce (eBay o anche Amazon), il quale trattenendo una percentuale stabilita per ciascun prodotto, eroga il servizio desiderato.
- Full custom: è possibile che vi siano delle imprese con particolari necessità di vendita o anche brand con un considerevole livello di riconoscibilità, in questo caso avranno la possibilità di affidare ad una specifica agenzia digitale (digital agency), la realizzazione di una piattaforma completamente aderente alle rispettive necessità.

È chiaro dall'analisi come qualsivoglia tipologia di risorsa o attività che venga presa in considerazione, nella progettazione del proprio Business Model Canvas, non si può prescindere dalla connotazione della stessa come strategica. Si parla, appunto, di elementi che ricoprono un ruolo considerevolmente importante nella realizzazione di un vantaggio competitivo, per uno o più determinati segmenti di clientela, maggiore rispetto agli altri concorrenti.

Sempre sulla stessa linea si ritrova l'ultimo blocco, oggetto di questa specifica analisi, *Key Partners*, ovvero tutte quelle relazioni, interne o esterne, che hanno un ruolo "chiave" per la riuscita dell'attività di impresa. È noto come qualsivoglia tipologia di azienda eserciti la propria attività all'interno di un macro-ecosistema, non essendo possibile pensare che sia una struttura autosufficiente, è pertanto necessario focalizzarsi su tutti quegli attori interni ma soprattutto esterni che si qualificano come strategici per la completa ed ottimale realizzazione del modello.

Le distinte relazioni, anche dette partnership, posso essere ripartite in:

➤ Alleanze fra concorrenti.

Le alleanze collaborative tra differenti imprese (ciascuna delle quali indipendente) possono essere connotate come delle "cooperazioni intra-imprese" che si estrinsecano all'interno di uno specifico spazio economico, in un delimitato arco temporale ed il tutto

- 
- Open source: esistono delle situazioni in cui un'impresa opta per un commercio elettronico autonomo dai tipici marketplace, proprio per questo farà riferimento a delle piattaforme open source (come per esempio Magento), mediante le quali avrà a disposizione dei "template", parzialmente definiti, che le consentiranno di risparmiare tempi morti e ridurre le spese di realizzazione.
  - Full outsourcing: è la novità dell'ultimo periodo storico. Offerta da distinti siti, quali Yoox o anche UpCommerce, l'azienda ha la facoltà di esercitare una propria attività online non solo di proprietà ma anche personalizzata, il tutto senza dover affrontare le problematiche derivanti dall'organizzazione del marketing e del back-office. A. Boscaro, R. Porta, *Tecniche di web marketing. E-Commerce e social media come opportunità per la piccola e media impresa*. FrancoAngeli, Milano. 2010

finalizzato al perseguimento di determinati obiettivi<sup>261</sup>. Si tratta in questo caso di alleanze prettamente spontanee: le imprese partecipanti intraprendono in modo simultaneo e del tutto volontario una collaborazione, sulla base naturalmente di motivazioni preesistenti, che possono essere (per esempio) di natura specificatamente geografica come anche di soddisfacimento di interessi condivisi<sup>262</sup>.

➤ Joint venture.

L'idea di base che conduce all'instaurazione di alleanze strategiche è quella di considerare ciascuno dei partecipanti come protagonista nel garantire alla stessa una buona riuscita, mediante l'apporto delle rispettive risorse e competenze<sup>263</sup>. Questa specifica forma di manifestazione, ha la peculiarità di portare alla creazione di un'ulteriore entità stabile e formale, che si distingue giuridicamente dagli attori coinvolti nell'alleanza.

➤ Alleanze tra imprese non concorrenti tra di loro.

In quest'ultima tipologia di collaborazione, i protagonisti coinvolti non saranno imprese reciprocamente indipendenti, bensì si parlerà specificatamente di "integrazioni strategiche" tra appartenenti alla medesima filiera produttiva<sup>264</sup>. Optando per un'integrazione verticale, l'impresa intende incrementare il proprio valore di

---

<sup>261</sup> K. W. Glaister, P. J. Buckley, *Strategic Motives for international alliance formation*. Journal of management studies. Num. 33; 1992

<sup>262</sup> Nel merito, non sono singolari casi in cui le imprese, alleandosi strategicamente, si immettono sulla Rete in modo da conferire all'utente, nei differenti punti di contatto, un analogo valore. K. Saleh, A. Shukairy, *E-Commerce: da visitatore ad acquirente*. Tecniche Nuove, Milano. 2011

<sup>263</sup> Ya-Hui Wang, Der-Jin Miao, *Using strategic alliances to make decisions about investing in technological innovations*. International Journal of management, Dec 2005; 22,4

<sup>264</sup> A. Ricciardi, *L'outsourcing strategico, modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*. FrancoAngeli, Milano. 2011

mercato inserendo all'interno della rispettiva catena di produzione delle nuove linee/attività che possono essere a valle o a monte: in questo modo, gli input e/o gli output necessari per l'attività caratteristica saranno prodotti interamente all'interno della medesima azienda<sup>265</sup>.

È chiaro come la realizzazione dei suddetti fenomeni ha la basilare finalità di rendere l'impresa pronta a rispondere ad impulsi esterni cui altrimenti non saprebbe far fronte, proprio perché non compresi nel proprio business model<sup>266</sup>.

Ponendo lo sguardo sul particolare ambito del commercio elettronico e specificatamente sull'aspetto social dello stesso, attività come la gestione ed organizzazione dei canali di comunicazione, la moderazione dei clienti, le interazioni con questi ultimi ed il successivo mantenimento, si configurano come bisognose di ingenti risorse (di tempo, finanziarie, conoscenza e soprattutto di personale)<sup>267</sup>.

Non è raro, inoltre, che alcuni di questi canali on-line si vengano a sviluppare grazie alla collaborazione con i rispettivi clienti e fornitori: si tratta, a riguardo, della cosiddetta "open innovation". Rientrano in tale

---

<sup>265</sup> M. Rispoli, *L'industria*. Arti grafiche, Milano. 1984

<sup>266</sup> Le motivazioni che è possibile rinvenire alla base delle suddette relazioni possono identificarsi in:

- Minor grado di competitività;
- Acquisizione strategica di competenze e risorse;
- Incremento di clienti-consumatori;
- Sviluppo di economie di scala;
- Inserimento in mercati più vasti, idonei a consentire una capillare diffusione del brand.

*"Il modello di business della Vodafone per esempio si regge molto sulla rete dei partners. Oggi il driver che guida all'acquisto il cliente finale non è più il piano tariffario conveniente, ma la possibilità di "acquistare" l'ultimo prodotto tecnologico uscito sul mercato. Proprio per questo i produttori di smartphones, tablets e pc sono partners chiave per le compagnie telefoniche, poiché è grazie al bundle con questi prodotti che vengono venduti di conseguenza gli abbonamenti telefonici".*  
[www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)

<sup>267</sup> A riguardo i noti store collaborativi, anche detti multi-sided market, richiedono notevoli risorse iniziali.

fenomeno, tutte le novità apportate all'impresa dall'ambiente esterno, il tutto mediante il contatto e la partecipazione di community nuove<sup>268</sup>.

In canali che rientrano nel settore del Social Commerce, per esempio, saranno gli utenti stessi ad effettuare attività essenziali allo scambio di prodotti: è il caso di Swap, in cui ricade sui partecipanti l'onere di spedire abiti già utilizzati, o anche Modabound, in cui invece si incontrano personalmente.

È intuibile come ciascun blocco del business model Canvas sia profondamente connesso agli altri: nel corso della progettazione dello stesso, sarà la definizione di questi punti<sup>269</sup> la fase in cui si comprenderà pienamente e completamente quale attività dovrà svolgersi all'interno del sistema impresa e quale, invece, esternamente<sup>270</sup>.

### **3.8 La struttura dei costi.**

Non essendo questa la sede per un'esaustiva analisi della struttura suddetta, si ricorrerà ad una semplificazione dei punti focali che la

---

<sup>268</sup> Esempio emblematico a riguardo è rappresentato da "Linux". Questo viene identificato come il frutto maggiormente rappresentativo della collaborazione on-line tra numerosi soggetti differenti e lontani tra di loro: lo scopo principale è costruire qualcosa insieme e trarne liberamente l'utilità così prodotta. Differente è il caso dei prodotti (materialmente intesi), in questo caso la collaborazione risulta maggiormente complicata: esempi tangibili si riscontrano in "Made e ModCloth, questi utilizzano la collaborazione tra utenti e con fornitori costruttori/stilisti, allo scopo di abbattere le barriere tra domanda e offerta e soddisfare al tempo stesso il bisogno sociale del contatto umano con le persone che hanno disegnato un abito o un tavolo. Altri, come Milkplease, tentano di sfruttare la socialità anche nel momento della delivery del servizio e del prodotto, delegando alla collaborazione tra utenti la consegna. Esempi come Farmigo negli Stati Uniti e i Gas in Italia utilizzano fortemente la socialità esistente in comunità, uffici e chiese per riuscire a ridurre i costi della consegna". G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente* Apogeo, Milano. 2013

<sup>269</sup> A riguardo si parla dei blocchi: Key Resources, Key Activities, Key Partners.

<sup>270</sup> Laddove non sia reperibile una risorsa "strategica" all'interno dell'azienda, allora sarà quest'ultima a ricercarla altrove, retrocedendo all'utente-fornitore un valore adeguato. Altro esempio importante è "Made". Lo stesso afferma di retrocedere al cliente una buona parte dei guadagni ottenuti mediante l'iter di produzione "che disintermedia negozi di lusso e designer famosi". G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano. 2013

caratterizzano. È ultima ma non per importanza la sezione “costs structure”, all’interno della quale saranno passati in rassegna tutti i costi che l’impresa intende sostenere per rendere ottimale il funzionamento del proprio business model. In particolare la stessa costituisce l’ultimo tassello del modello analizzato, proprio perché dipende quasi interamente dai blocchi precedentemente esaminati, ovvero Key Resources, Key Activities e Key Partners.

Sulla base degli elementi costitutivi di ciascuna specifica struttura di costi, è dunque possibile rinvenire differenti fattori:

- I costi variabili: questi mutano sulla base dei volumi di beni e/o servizi prodotti ed offerti.
- I costi fissi: di converso dalla precedente tipologia, si tratta di costi che non variano in dipendenza dei volumi di prodotti realizzati. Si tratta per esempio di stipendi, impianti di produzione o anche locazioni di stabilimenti).
- Economie di scopo (anche dette economie di ampiezza): la riduzione del costo medio unitario di produzione si manifesta e concretizza nel momento in cui si decide di espandere il raggio d’azione di una peculiare operazione<sup>271</sup>.
- Economia di scala: all’aumentare dei volumi di produzione diminuiscono i costi da sostenere<sup>272</sup>.

---

<sup>271</sup> Si tratta di tutti quei vantaggi derivanti dalla realizzazione congiunta di differenti tipologie di output, il tutto utilizzando lo stesso impianto. È possibile ripartire la macro categoria delle suddette economie in due sezioni: la prima riguarda l’apparato specificatamente produttivo (in questo caso i vantaggi ritrovano la propria fonte nell’utilizzo di un unico macchinario), la seconda, invece, prende il nome di “economie di scopo gestionali” (in questo caso, per raggiungere obiettivi e risultati differenti tra di loro, si usufruisce di medesime risorse e competente).

<sup>272</sup> Situazione tipica è quella dei grandi marchi i quali godono di agevolazioni fiscali molto maggiori rispetto ai piccoli imprenditori. M. D’Angelillo, M. Gadda, S. Di Salvo, *Come avviare un’attività di commercio elettronico*. Genesis, Milano. 2010

Nella progettazione della menzionata struttura le imprese si differenziano, l'una dall'altra, sulla base della tipologia di attività che le stesse svolgono.

A riguardo è facile riscontrare come ci siano esempi in cui ci si focalizza sulla minimizzazione dei costi, altri, invece, in cui si preferisce mantenere una Value Proposition, il cui valore creato sia da configurare in termini di servizio, innovazione o status.

È sulla base di questo che più modelli dominano il quadro generale, in particolare:

➤ Business model guidati dal valore.

Si è in presenza della struttura finanziaria tipica dei grandi marchi. Sebbene la caratteristica intrinseca delle imprese sia quella di dotarsi di un modello di business idoneo ad ottimizzare la produzione, riducendo gli sprechi, esistono dei casi in cui l'attenzione prevalente dell'azienda viene focalizzata sulla qualità delle materie prime e sull'esclusività dell'iter produttivo esercitato. Esempi emblematici, appartenenti alla categoria esaminata, sono giustappunto Ferrari o anche Fendi: in entrambi i casi i colossi optano per una struttura di costi considerevolmente elevata, il tutto perché essenziale è il valore che il consumatore percepisce mediante lo status e l'immagine che il Brand riesce a comunicare.

➤ Business model guidati dai costi.

Esempio emblematico e allo stesso abbastanza esaustivo in merito, lo si ravvede nella particolare palestra Curves. Si tratta di una struttura, unicamente per soggetti di sesso femminile, che offre programmi fitness con durata massima di trenta minuti. Il business model in questione, prevedendo costi decisamente bassi

e godendo di esigue attività e risorse “chiave”, riesce ad essere perfettamente sostenibile nonché fonte di vantaggio competitivo.

È naturale come anche nell’ambito del commercio elettronico è dunque necessario effettuare un’analisi circa le interrelazioni esistenti tra risorse, attività e relazioni “strategiche”: per far sì che lo store funzioni operativamente ed in modo efficace (ed il modello di business sia sostenibile), è essenziale che i flussi di ricavi siano maggiori rispetto ai costi, il tutto con riferimento anche all’andamento temporale.

Nella trattazione si è fatta specifica menzione circa i vantaggi apportati dall’utilizzo delle nuove tecnologie di informazione: a questo proposito è noto come i business model di un’attività E-Commerce presentino notevoli benefici finanziari ma anche di soddisfazione dell’utente, circa la value proposition offerta.

Esempio emblematico sono i *flash sale*<sup>273</sup>: qui lo store, diminuendo le spese di logistica ed i versamenti ai fornitori<sup>274</sup>, consegna l’intero stock nel medesimo arco temporale. È il caso in cui il Social Commerce elude la problematica del magazzino<sup>275</sup>. Altra è l’ipotesi in cui il commercio elettronico diviene una piattaforma o un servizio “peer to peer”, oppure quando il valore offerto sia costituito da un servizio a corredo, in questo caso ciò che diviene necessario è identificare il livello minimo di

---

<sup>273</sup> Con questo termine si suole indicare le cosiddette “vendite a tempo”: queste consistono specificatamente nella vendita di un bene e/o servizio su corrispettivo quantitativamente esiguo e valevole per un limitato arco temporale. Le imprese “flash sale” hanno progressivamente sostituito i grossisti nello smaltimento degli elevati stock di beni invenduti: l’idea di base è esattamente quella della “vendita evento”. M. Lieberman, R. Hall, *Principi di economia*. Apogeo, Milano. 2001

<sup>274</sup> Sostenuti esclusivamente laddove il valore offerto sia effettivamente venduto.

<sup>275</sup> (Il citato) “modello a sottoscrizione consente invece di prevedere in anticipo le vendite, e quindi gli acquisti, potendo così migliorare l’efficienza negli acquisti, ottenere sconti più rilevanti e limitando l’invenduto, tutto questo aumentando la soddisfazione del cliente che acquista un servizio che è di intrattenimento e sorpresa, e disponibile quindi ad un grado di rischio sugli effettivi prodotti che riceverà”. G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente* Apogeo, Milano. 2013

compravendite idoneo a colmare i costi fissi (come già detto, invariabili al mutare dei volumi di prodotti realizzati)<sup>276</sup>.

Infine è bene ricordare come il “passaparola” consenta di ridurre le spese di promozione necessarie all’acquisizione e fidelizzazione dei consumatori; tuttavia non si può prescindere da una valutazione perfettamente obiettiva circa le attività svolte ed il prodotto realizzato. Non rari sono stati i casi di E-Commerce in fallimento o addirittura falliti, a causa di una value proposition, qualitativamente e socialmente, ottima ma fonte di costi maggiori di quelli previsti.

---

<sup>276</sup> Esempio emblematico a riguardo è il caso delle consegne di beni grocery effettuate in tempo reale: qui si sostiene il medesimo costo sia in piena occupazione, sia laddove non venga utilizzato.

## 4. Il caso: Eataly.

### 4.1 Eataly alla luce del business model Canvas.

Per comprendere le applicazioni pratiche degli studi e dell'analisi appena svolta, l'attenzione verrà focalizzata su un fenomeno che in pochi anni ha conquistato il panorama italiano, affermandosi altresì in campo internazionale. Si tratta di una realtà estremamente attuale<sup>277</sup> il cui nome *Eataly* nasce dall'unione dei termini *To eat* e *Italy*: il mercato delle eccellenze enogastronomiche che intende rappresentare esattamente il "mangiare italiano"<sup>278</sup>.

Nato dall'ingegno di Oscar Farinetti<sup>279</sup>, il progetto si propone di costruire la propria atipica filosofia intorno alla "comunicazione": quest'ultima dunque non rappresenta l'ultimo *step* dell'organizzazione strategica bensì costituisce l'apice da cui verranno poi ideati e realizzati i processi tipici dell'intera struttura aziendale.

Appare non opinabile la possibilità di definire l'intero fenomeno come un vero e proprio "anti-modello". È curioso infatti notare come la strategia adottata da Eataly sia esattamente quella di riprodurre le medesime

---

<sup>277</sup> La bozza del primo supermercato vede la sua nascita l'11 novembre del 2002. Il progetto si rivela in corso d'opera molto più complesso del previsto difatti la prima apertura, prevista inizialmente per il 2004, ritarda fino al 2007. Il 26 gennaio dell'anno di riferimento viene inaugurato a Torino Eataly Lingotto, qualche mese dopo il concept torinese si ripropone a Milano e nell'anno successivo a Bologna; anche Bari, Chicago, Dubai, Firenze, Genova, Istanbul, Milano, New York, Pinerolo, Roma e Tokyo vedranno in seguito l'apertura di ulteriori punti vendita.

<sup>278</sup> [www.eataly.it](http://www.eataly.it)

<sup>279</sup> Oscar Farinetti, imprenditore e dirigente di azienda, è l'inventore del format Eataly. Dai ricavi acquisiti in seguito alla cessione di UniEuro, di cui fu dapprima consigliere e successivamente amministrazione delegato, ha la possibilità di realizzare il suddetto progetto dedicato all'eccellenza eno-gastronomica del nostro Paese: l'idea era esattamente quella di riprendere lo schema tipico dei grandi *department store* europei ma adattarlo ad una realtà meno elitaria, giungendo in questo modo ad un pubblico di consumatori decisamente più ampio.

modalità con cui comunica una “gallina”: nel merito “*la gallina fa l’uovo e poi dice coccodè: è lei che ha inventato il marketing*”<sup>280</sup>. Una pianificazione strategica che sia interamente rispondente a questa idea imprenditoriale non avrebbe mai potuto avere come modello un altro animale, la cui prassi omette completamente la comunicazione, pregiudicando in questo modo la freschezza e la qualità del prodotto offerto.

Il modello di business che Eataly, difatti, intende perseguire si focalizza giustappunto su una comunicazione che sia semplice, concisa ed efficace: lasciando emergere non solo i punti di forza ma altresì le speranze e le debolezze di cui si compone, la struttura acquista una sorta di umanità in cui probabilmente risiede la fonte del notevole vantaggio competitivo raggiunto.

“*E’ il nostro modo di dire Coccodè*”<sup>281</sup>, in questa affermazione si racchiude interamente il *modus operandi* che accompagna l’intero progetto. L’idea di base è comunicare con il potenziale acquirente usufruendo di un linguaggio diretto e consapevole: lo strumento ad appannaggio della società è un comune quotidiano in cui le notizie da condividere prendono forma su uno sfondo specificatamente bianco<sup>282</sup>. Il colore suddetto ha la finalità di rappresentare il “vuoto”, il senso conferitogli consiste proprio nel facilitare la focalizzazione sugli spazi “pieni”, ovvero ciò che è scritto. Il primo grande messaggio di cui l’impresa<sup>283</sup> si fa portavoce viene recepito dal filosofo contadino americano Wendel Berry, “*mangiare è un*

---

<sup>280</sup> O. Farinetti, *Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti*. Giunti, Firenze. 2009

<sup>281</sup> O. Farinetti, *Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti*. Giunti, Firenze. 2009

<sup>282</sup> Il bianco rappresenta il colore che Eataly predilige per la comunicazione della sua filosofia e strategia competitiva.

<sup>283</sup> Il concetto che il termine racchiude, in questo caso, si bipartisce. Se da un lato si intende l’impresa in qualità di mera “azienda”, dall’altro lato acquisisce il significato di “intraprendere un’azione particolarmente complessa”.

*atto agricolo*<sup>284</sup>: il consumatore, optando per le proprie preferenze alimentari non fa altro che dirigere il mercato. L'offerta si adegua alla domanda, quindi laddove il pubblico dovesse richiedere cibi di alta qualità, i produttori saranno obbligati a realizzare performance sempre migliori per offrire beni difficilmente sostituibili. L'obiettivo prefissato si manifesta dunque nella prerogativa di garantire una qualità non comune dei prodotti. L'idea portante è esattamente quella di convincere il consumatore che il cibo è il bene più importante, proprio *“perché entra dentro il nostro corpo”*<sup>285</sup>.

Analizzando quanto riportato nella *mission* di Eataly, si può chiaramente evincere come il *core business* del progetto sia garantire una distribuzione, su larga scala, di eccellenze enogastronomiche. Si tratta, in altri termini, di superare l'anacronistica considerazione in merito alla quale i prodotti di qualità, ad appannaggio delle sole categorie elitarie di consumatori, siano faticosamente reperibili nonché dispendiosi.

Grazie anche alla manifesta influenza proveniente dalla filosofia<sup>286</sup> di *Slow Food*<sup>287</sup>, il “mercato” in parola si prefigge di offrire da un lato

---

<sup>284</sup> O. Farinetti, *Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti*. Giunti, Firenze. 2009

<sup>285</sup> Nel merito *“Dedicato a chi preferisce ciò che mette dentro il proprio corpo, rispetto a ciò che ne sta fuori”*. O. Farinetti, *Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti*. Giunti, Firenze. 2009

<sup>286</sup> *“La filosofia di Slow Food attraversa i campi dell'ecologia, della gastronomia, dell'etica e del piacere. L'associazione si oppone al processo di standardizzazione dei gusti e delle culture e dello strapotere dell'industria agroalimentare. Per Slow Food la gastronomia abbraccia tutta la complessità del mondo del cibo che coinvolge le nostre vite e le vite di tutti in un intreccio di saperi e sapori che non riguardano soltanto il cibo, ma che da esso sono strettamente dipendenti”*. [www.slowfood.it](http://www.slowfood.it)

<sup>287</sup> *“Slow Food Italia, associazione no profit riconosciuta a livello internazionale che ha tra i propri fini la difesa della biodiversità alimentare e l'educazione al gusto, ha accettato il ruolo di consulente strategico di Eataly, individuando in questo progetto una forma moderna e innovativa di distribuzione alimentare da affiancare ai progetti di filiera corta che l'associazione sostiene in tutto il mondo. Per questo i compiti di Slow Food nei confronti di Eataly possono essere riassunti in due ruoli fondamentali: l'indicazione dei potenziali futuri fornitori, identificati mediante adeguati criteri di selezione, e la collaborazione nell'ideazione dell'attività formativa e della cura dei contenuti del materiale didattico. Slow Food Italia partecipa al progetto di Eataly augurandosi che questa esperienza possa aprire la strada per altre analoghe iniziative ispirate alla filosofia del “buono, pulito e giusto” nell'alimentazione quotidiana. Si sottolinea che la partecipazione di Slow Food Italia nel progetto di Eataly, non ha alcun intento speculativo (data la*

prodotti in termini di opportunità di ristorazione e distribuzione (non più di nicchia), dall'altro un servizio di didattica<sup>288</sup>, concernente corsi di cucina, incontri con chef di fama internazionale e con artigiani dei diversi settori, degustazioni ed altresì visite guidate in alcune delle maggiori cantine<sup>289</sup>. Ciò che differenzia la meta prescelta da una qualunque *vision* aziendale è la volontà di incrementare il tasso di popolazione che si nutre "consapevolmente", ovvero optando per alimenti di prima qualità, focalizzandosi sulla lavorazione e sulla provenienza delle materie prime<sup>290</sup>.

È bene affermare come, se da un lato non era possibile né conveniente circoscrivere la funzione di Eataly in un'attività esclusivamente distributiva, d'altro canto era anche vero che gli artigiani e le industrie di piccole dimensioni che si intendeva coinvolgere<sup>291</sup> non erano soliti partecipare ai meccanismi tipici della grande distribuzione organizzata (GDO). Su questa premessa il fautore del progetto decise di intraprendere una strada alternativa, idonea a creare un ponte ideale tra queste due differenti realtà: nel merito si portò avanti una campagna di acquisizioni finalizzata a conseguire il controllo di talune delle cruciali filiere

---

*natura di Slow Food Italia come associazione no profit) e che il simbolo della chiocciolina compare e comparirà solo per le attività gestite direttamente dall'associazione o negli spazi dedicati ai Presidi".*  
www.Eataly.it

<sup>288</sup> Gratuita per bambini ed anziani.

<sup>289</sup> La convinzione che "mangiare bene aiuta a vivere meglio" rappresenta il terreno fertile su cui implementare attività didattiche idonee a far muovere la leva del gusto, idonea a rendere felice ed appagato l'essere umano. Il primo comandamento del progetto è "mutare" la percezione che si ha del cibo, migliorandola.

<sup>290</sup> "Ad oggi, infatti, la percentuale di popolazione che assume un atteggiamento di questo tipo nei confronti di ciò che mangia è ancora molto bassa ed è spartita tra coloro che detengono un alto potere d'acquisto e pochi intenditori, che hanno già ben presente il valore dei prodotti sani e tradizionali".  
www.Eataly.it

<sup>291</sup> È intuibile come si tratti di piccole realtà che non avevano modo di reggere i ritmi della grande distribuzione organizzata: i prezzi stabiliti erano eccessivi, la logistica imprecisa né tantomeno una trasformazione radicale degli stessi eludeva il rischio di pregiudicare in modo definitivo l'eccellenza della loro offerta.

produttive, in modo da assicurare all'impresa il rifornimento delle categorie di merci "chiave". È intuibile pertanto come la finalità intrinseca di questa scelta fu proprio quella di garantire alla distribuzione<sup>292</sup> una base produttiva abbastanza solida ed efficace; proponendo il meglio della produzione artigianale<sup>293</sup> e minimizzando la catena distributiva dei beni offerti, elimina tutti i soggetti intermedi in modo da garantire un rapporto diretto tra consumatore e produttore.

Alla luce del modello di business Canvas, precedentemente esaminato, appare opportuno evidenziare alcuni degli aspetti chiave concernenti l'organizzazione operativa e strategica di Eataly.

Risulta, in primo luogo, essenziale focalizzarsi sui diretti destinatari del valore offerto realizzato: la peculiarità presente in questa specifica sezione dell'iter di analisi, riguarda una clientela "naturalmente" segmentata. La suddivisione dei consumatori è basata sull'amore per il cibo in tutte le sue forme, proprio per questo motivo il target si dimostra estremamente variabile e ciò lo si ravvede soprattutto in un *layout* interno, appositamente pensato per non creare degli angoli privilegiati rispetto ad altri. Spaziosi luoghi aperti in cui ciascuno può considerarsi a proprio agio, non solo come cliente-consumatore ma anche come protagonista di un informale percorso di avvicinamento e comprensione del settore *food & beverage*.

Questo tipo di filosofia pone Eataly in perfetta simbiosi con l'ambiente postmoderno: nel merito l'impresa può essere definita

---

<sup>292</sup> Che rimane il *core business* dell'impresa.

<sup>293</sup> A prezzi sostenibili.

“costituzionalmente” etica in quanto i suoi comportamenti hanno una naturale vocazione al *multistakeholder approach*<sup>294</sup>.

In tale prospettiva trova un senso preciso la narrativa incentrata sull’ottimismo ed il focus sul benessere del cliente, questi elementi si ritrovano come costanti dell’identità aziendale, comunicata trasversalmente attraverso l’ambiente, i prodotti ed il personale interno al negozio.

I canali che l’impresa predilige vengono progettati in modo da potersi distinguere per professionalità ed informalità allo stesso tempo: mentre quest’ultima consente lo sviluppo di relazioni in linea con un’attenta politica di *customer satisfaction*<sup>295</sup>, la *mission* del personale specializzato consiste nella comunicazione dell’ottimismo aziendale orientato alla risoluzione dei problemi.

La comunicazione, così come analizzata nella terza sezione del Canvas, ricopre in questo caso la specifica finalità di avvicinare il produttore all’avventore del ristorante, mirando in questo modo a diffondere un principio del tutto divergente da quello tipico della grande distribuzione organizzata. La griglia di cui quest’ultima si compone consta solo in minima parte di prodotti locali o addirittura stagionali, la lontananza geografica nonché temporale non acquisiscono la connotazione di variabile “decisiva”<sup>296</sup>.

---

<sup>294</sup> M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù. Il declino dell’individualismo nelle società postmoderne*, Guerini e Associati, Milano 2004

<sup>295</sup> A sostegno di questo la progettazione del negozio vuole riprodurre un’atmosfera accessibile, serena, quasi casalinga.

<sup>296</sup> Per minimizzare i prezzi all’acquisto e dunque alla rivendita, è intuibile come la GDO non possa preoccuparsi del “dove e quando” acquisire la merce, ciò che risulta essenziale è ridurre il più possibile i costi; in altri termini si tratta di agire indipendentemente dalla distanza temporale o spaziale.

Si potrebbe cadere nell'errore di considerare parte sostanziale della strategia di Eataly l'offerta di prodotti di qualità a prezzi più che democratici, quindi estranei alla loro natura. Lo scopo principale dell'azienda invece si rivolge verso tutt'altra direzione: se il prezzo di un prodotto viene determinato dal costo di produzione più la somma di tutti quei margini incassati da soggetti che si "interpongono"<sup>297</sup> nell'iter che conduce al consumatore, è intuibile come inferiore sarà il numero degli agenti implicati, minore sarà il costo di acquisto. È proprio questo ciò che contraddistingue l'impresa: non attuando alcuna politica di marketing *one to one*, l'obiettivo è arrivare a minimizzare i costi accorciando il più possibile la filiera (ovvero acquistando il bene direttamente dal produttore)<sup>298</sup>.

E' facile intuire come il punto di forza dell'intera dinamica di creazione del valore lo si ritrovi proprio in quelle sezioni che il Canvas identifica come Risorse ed Attività Chiave: risulta evidente come l'ipermercato si dedichi principalmente al *grocery* (la stragrande maggioranza dei prodotti<sup>299</sup> sono bevande e cibi); non si può però omettere come le referenze *non-grocery* siano comunque in numero considerevole tale da contribuire a realizzare un valore pari il 4% del fatturato complessivo dell'attività.

---

<sup>297</sup> Con funzioni diverse.

<sup>298</sup> "L'intero progetto di Eataly si basa sul presupposto che esista una fascia di consumatori abbastanza competenti da apprezzare il differenziale di qualità di Eataly e da accettare il sovrapprezzo che esso comporta. Che questo presupposto sia fondato o meno, è comunque necessario per Eataly disporre di un personale più competente di quello del resto della grande distribuzione alimentare: un personale capace di rispondere alle domande degli intenditori e di far comprendere ai consumatori meno esperti il valore dei prodotti in esposizione." T. Venturini, *Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati*. Ricerca promossa da Slow Food, Cassa di Risparmio di Cuneo. 2012

<sup>299</sup> Dai dati riportati dall'azienda si tratta specificatamente dei tre quarti dell'intero valore offerto.

Si è spesso affermato come la prerogativa dell'impresa sia quella di offrire prodotti qualitativamente molto ricercati<sup>300</sup>, tuttavia è bene sottolineare come l'originalità del meccanismo di Eataly sia la scelta di *“orientarsi verso ridotte quantità di consumo”*<sup>301</sup>: in modo inconsueto, nel quadro della moderna distribuzione, l'attività del suddetto mercato vuole essere un incentivo a ridimensionare gli standard di utilizzo dei beni offerti.

È importante rimarcare come la moltitudine delle imprese operanti nel settore distributivo (sia che si rivolgano ad una clientela generalizzata o altresì di nicchia) aderiscano tutte ad una medesima filosofia dai connotati quasi ossessivi, il cui nucleo è *“la quantità”*. In questo quadro generale il destinatario finale della grande distribuzione organizzata, facoltoso o meno che sia, sarà costantemente incentivato a mantenere un livello di consumi considerevole; a riguardo l'elemento distintivo dei singoli consumatori sarà dato dal fatto che la maggiore disponibilità finanziaria consentirà di raggiungere prodotti qualitativamente superiori. Ciò che rende la scommessa di Eataly vincente è pertanto la capacità di mantenere alto il livello di qualità offerto ma anche sostenibile<sup>302</sup> quello dei prezzi stabiliti, senza però mai rivolgersi ad un pubblico elitario:

---

<sup>300</sup> In quest'ottica Eataly si collocherebbe in quella schiera di imprese della grande distribuzione alimentare e non che predilige la diffusione di prodotti di eccellenza; esempio emblematico sono le Galeries Lafayette, Le Bon Marchè, Harrods, Harvey Nichols.

<sup>301</sup> *“Nella nozione di grande distribuzione organizzata, l'aggettivo “organizzata” è importante (perché richiama l'attenzione sul ruolo cruciale della logistica), ma il termine davvero cruciale è “grande”. La distribuzione moderna prevede sempre grandi numeri. Il consiglio di consumare meno che Eataly rivolge ai suoi consumatori è dunque particolarmente sorprendente, al punto da spingere a chiedersi se il progetto Eataly faccia davvero parte del movimento della GDO moderna”*. T. Venturini, *Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati*. Ricerca promossa da Slow Food, Cassa di Risparmio di Cuneo. 2012

<sup>302</sup> Il termine sostenibile intende riferirsi a prezzi non *“bassi”* bensì compatibili ed adeguati al bilancio di una media famiglia italiana. *“Il contenimento dei prezzi è ottenuto da Eataly attraverso la messa in opera di quattro strategie in parte complementari e in parte sovrapposte: 1) La diversificazione dei prezzi. 2) La negoziazione con i produttori. 3) Il controllo diretto delle filiere produttive. 4) La prossimità geografica e temporale.”* T. Venturini, *Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati*. Ricerca promossa da Slow Food, Cassa di Risparmio di Cuneo. 2012

chiunque ha la tangibile facoltà di acquisire i frutti di produzioni eccelse, accettando dunque di ridimensionare i propri consumi.

Viene ampiamente utilizzata la strategia secondo la quale, all'interno del supermercato, i prezzi sono disposti in modo progressivo, quindi dal più basso al più alto. Prendendo la suddetta tecnica il nome di "primi prezzi", la stessa non fa che garantire al progetto una competitività certa, data dall'equivalenza del *range* dei prezzi "primi"<sup>303</sup> a quello tipico di un comune supermercato.

Una delle differenti attività chiave, degna di nota, risiede nella capacità di gestire in modo efficiente il canale distributivo, il tutto creando, come già detto, delle partnership a livello produttivo. Alle aziende partner viene richiesto di mantenere il proprio standard qualitativo e di concentrarsi sulla produzione, il settore della vendita invece è interamente ad appannaggio del mercato di eccellenze.

La partecipazione attiva di queste specifiche aziende, pertanto, non ha comportato alcun mutamento del marchio o della denominazione e ad avallare l'affermazione c'è il fatto che nessun prodotto viene commercializzato con il marchio Eataly<sup>304</sup>: in questo modo si consente

---

<sup>303</sup> Ovvero quelli più bassi.

<sup>304</sup> "Con il termine di *marca commerciale* ci si riferisce di solito a linee di prodotti identificate dal marchio della catena distributiva e non da quello del produttore. L'obiettivo di tali linee è di offrire un'alternativa alle marche industriali più note e costose. Il fatto che tali prodotti siano identificati dal marchio del distributore non implica necessariamente che essi siano prodotti da aziende direttamente controllate dall'impresa distributrice. In ogni caso, le marche commerciali consentono ai distributori di esercitare un controllo più diretto sulla produzione realizzando un triplice obiettivo. In primo luogo, contrastare il potere negoziale delle marche commerciali, impedendo che esse acquisiscano il monopolio su un certo tipo di prodotto. In secondo luogo, mettere a frutto il patrimonio di fiducia e credibilità di cui dispongono le insegne distributive. In terzo luogo, permettere al distributore di estendere verso il basso la gamma dei suoi prezzi. Quest'ultimo obiettivo, è quello che ha incoraggiato Eataly s. r. l. ad acquisire il controllo o la partecipazione di una nutrita serie di imprese produttrici". T. Venturini, *Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati*. Ricerca promossa da Slow Food, Cassa di Risparmio di Cuneo. 2012

dunque di poter mantenere salda la storia ed il prestigio che caratterizzano le singole aziende.

Mettendo da parte la considerevole retorica che fa di Eataly “*non un utopia ma un luogo bellissimo*”<sup>305</sup>, non si può però dimenticare che prima di tutto si tratta di un’impresa commerciale: i valori del *giusto, pulito e buono*, di cui si fa portatore non concorrono bensì convivono con la finalità di ciascuna attività economica, ovvero realizzare profitto. In particolare si riscontra come la misura dell’utilità, realizzata dalla struttura, risieda esattamente nella sua capacità di divulgare i valori che professa ma soprattutto di esserne coerente: non si tratta di un’impresa ONLUS né tantomeno di una fondazione; Eataly è un’organizzazione a fine puramente lucrativo.

Appare chiaro come sia la creatività la leva motrice del modello di business prescelto ma non si può prescindere da una un’attenta valutazione del conto economico (pena la sopravvivenza dell’intera organizzazione): l’accordo tacito tra i numeri e la genialità consentono a quest’ultima di poter esprimere appieno le sue potenzialità.

Con questa premessa, è con difficoltà che il progetto riesce a mantenersi “semplice”. Implementando una strategia di internazionalizzazione mirata a diffondere il “Coccodè” nel mondo, si giunge perfino a Tokyo: il connubio della ristorazione, della didattica, della comunicazione e del mercato prendono forma in uno dei quartieri più nobili della realtà giapponese.

Il merito di questa natura transfrontaliera si manifesta dunque nel *Made in Italy*. La struttura in questo caso avrà una funzione prettamente

---

<sup>305</sup> Cit. Oscar Farinetti

strumentale, ovvero diffondere la gastronomia del nostro Paese<sup>306</sup>, offrendo anche la possibilità di comprenderne le sfaccettature oltreché di comprarla ed assaggiarla<sup>307</sup>.

#### **4.2 Eataly apre le porte all'E-Commerce: Eataly Net.**

La produzione e la trasformazione agroalimentare del nostro Paese ha con il tempo acquisito delle connotazioni pressoché singolari: rispetto al contesto globale, si è potuto constatare come si sia conosciuta una cultura enogastronomica di eccellenza, sotto molti aspetti difficilmente riproducibile altrove.

Nei mercati atti a diffondere prodotti tipici locali così come le tradizioni culturali dei territori di provenienza, l'innovazione dal punto di vista concorrenziale non può non basarsi sul valore offerto, la cui tipicità va continuamente difesa e preservata, ma deve anche necessariamente focalizzarsi sul versante relazionale e della comunicazione. È in un siffatto contesto che le imprese, nella continua e affannosa ricerca di nuovi consumatori che possano fruire dei propri prodotti, optano per una rapida formulazione, nonché circolazione, delle informazioni mediata e favorita dall'utilizzo delle ICT e dalla creazione di piattaforme realizzate *ad hoc*.

---

<sup>306</sup> Con le caratteristiche tipiche delle differenti regioni.

<sup>307</sup> "Sapete come abbiamo battezzato la cucina piemontese/ligure di Guido per Eataly?" "Difficile essere semplici", che in giapponese si pronuncia "Muzucascicòto wà cantanàcoto". O. Farinetti, Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti. Giunti, Firenze. 2009

Usufruire dei suddetti servizi digitali significa, non solo acquisire un grado di notorietà altrimenti irraggiungibile, ma allo stesso tempo il rapporto con gli utenti si evolve, divenendo reciproco scambio di valore. Come sopra esposto, il commercio elettronico, in particolare, ha consentito di incrementare le modalità di fare business ed altresì ampliare la rete di vendita a livello mondiale, il tutto rendendo minimo il consumo di risorse (in altri modi utilizzabili).

La Rete si manifesta dunque come un dispositivo ad altissimo potenziale: consentendo una sempre più capillare promozione e distribuzione di beni e/o servizi, rappresenta appieno una leva condizionante l'intera organizzazione operativa e strategica.

Il quadro generale configura un concetto di mercato non più circoscritto ad una realtà prettamente locale, a riguardo la sua natura acquisisce connotati universali e quanto mai virtuali, realizzando in questo modo una perfetta sintonia con le nuove esigenze di comunicazione.

Con questa premessa è semplice intuire come anche la realtà precedentemente esaminata abbia riprodotto al suo interno una fusione che vede protagonisti il territorio, la qualità la vendita ed altresì il Web. Eataly è stato spesso definito come il fenomeno che immagina soluzioni ancora prima del bisogno. Più che un mero "ipermercato del Gusto" rappresenta un'idea unica nel suo genere.

Dopo aver oltrepassato i confini nazionali ed europei, il mercato delle eccellenze enogastronomiche, in collaborazione con il fondo 360 Capital Partners<sup>308</sup>, progetta e realizza Eataly Net.

---

<sup>308</sup> "360 Capital Partners, società di gestione specializzata in Venture Capital che investe tramite i fondi gestiti in aziende innovative europee, ponendo particolare attenzione alle realtà emergenti di Italia e Francia. (...) I VC di 360, che da anni si occupano di investimento nelle società non quotate, hanno dalla loro le storie di successo di Yoox e Venere.com, nomi forti nel settore del commercio elettronico. La sfida

L'obiettivo perseguito si connota come particolarmente ambizioso: il promotore nonché fondatore, Oscar Farinetti, ha intenzione di rendere la nuova società l'attore principale nel commercio elettronico di prodotti alimentari nostrani. Massimizzando le potenzialità del Web, sfruttando i network di fornitori e distributori nonché realizzando una comunicazione esente da intermediari, il progetto intende ampliare l'esportazione del *Made in Italy*<sup>309</sup> nel mondo.

In un periodo di crisi come quello attuale il digitale offre notevoli vantaggi, benefici ed opportunità: in un Paese come l'Italia che si configura come un mercato emergente nel settore E-Commerce<sup>310</sup>, non poteva dunque mancare un portale capace di valorizzare il cibo di qualità, facendosi altresì promotore delle tradizioni dei luoghi di provenienza.

Sebbene veda la propria origine nell'anno appena trascorso (2013), Eataly Net riscuote un successo tale da raddoppiare in pochi mesi le sue vendite, incrementando il proprio fatturato del 224%. Il catalogo dello *store* on-line consta di oltre duemila prodotti: sempre badando alla qualità e alla provenienza degli stessi, la grande attrazione si focalizza sui beni di prima necessità, quali pasta, olio, bevande e conservati per la dispensa.

È bene precisare come, se nella fase iniziale la start-up si prefiggeva di diffondere il valore offerto esclusivamente in Italia, oggi il portale risulta

---

*con la creatura di Farinetti e Luca Baffigo è abbastanza complessa: all'estero saranno create filiali, di cui Eataly Net deterrà la maggioranza, tra Eataly Net e i diversi partner locali di Eataly srl, cioè la piattaforma si riprodurrà nelle sedi dove già è sorta Eataly nella versione analogica".* [www.360capitalpartners.com](http://www.360capitalpartners.com)

<sup>309</sup> *"L'alimentare di qualità è la prossima frontiera per l'e-Commerce mondiale e crediamo che Eataly Net abbia tutte le credenziali necessarie, i prodotti ed ora anche le risorse finanziarie per conquistare questo mercato su scala mondiale".* Così viene affermato da Franco Denari, CEO e cofondatore di Eataly Net Srl ed altresì detentore del 10 % della nuova impresa.

<sup>310</sup> Nonché come uno dei pochi Paesi che nei prossimi cinque anni continuerà a registrare una crescita notevole.

invece attivo, grazie al supporto di partner esterni, anche in America e in Giappone. Il progressivo potenziamento dell'iniziativa ha inoltre reso possibile anche la realizzazione di una nuova *App*, disponibile sui dispositivi "mobile".

Una peculiarità di rilievo è sicuramente quella relativa al mondo dei social media: le imprese che, in numero sempre crescente, ricorrono al commercio elettronico per incentivare l'acquisto, e dunque la diffusione, dei propri articoli, dedicano notevole attenzione a questa tipologia di canali, incrementando così non solo la conoscenza dell'impresa e della rispettiva attività caratteristica ma anche e soprattutto favorendo la partecipazione degli utenti al delineamento dei nuovi disegni strategici. Nel merito è facile rinvenire la pagina di Eataly su Facebook, quest'ultima ha in poco tempo raggiunto una quota maggiore di 72 mila fan. Sulla stessa linea si sta lavorando all'implementazione di un nuovo portale, orientato a veicolare non solo gli acquisti in Rete ma anche un complesso articolato di informazioni atte a sostenere la politica del "mangiar bene per vivere meglio"<sup>311</sup>.

Il sito in programma si ripartirà in più sezioni, una prima dedicata ad un'ampia selezione di offerte per degustazioni, una seconda riservata alla condivisione pubblica di interviste, video e ricette dei protagonisti del *gourmet* italiano, ed un'ultima finalizzata invece al reclutamento di personale da inserire nell'organico del gruppo.

In questo modo Eataly si configura, pur nella sua atipicità, come un modello da seguire, soprattutto da parte delle piccole e medie imprese: sfruttare i vantaggi apportati dai nuovi servizi della società

---

<sup>311</sup> Il tutto anche in un'ottica di intrattenimento e didattica.

dell'informazione, significa poter acquisire una competitività tale da consentire il confronto anche con le imprese di maggiori dimensioni.

Garantire al prodotto artigianale, e quindi difficilmente reperibile sul mercato tradizionale, un'adeguata strategia di Web-marketing, consente di raggiungere un target di clientela sempre più orientato alla salvaguardia dei beni tipici locali, nonché alla componente salutistica ed ambientale.

Alla stregua di qualsivoglia canale E-Commerce, il sito Eataly Net presenta una sezione specificatamente indicante le Condizioni Generali che presiedono l'acquisto. Nel merito, le disposizioni applicate vengono interamente riprese dal titolo terzo, parte terza del D.Lgs 206/2005 (anche detto Codice del Consumo), naturalmente integrate e modificate dai successivi interventi normativi. Le prescrizioni ivi inserite hanno ad oggetto la disciplina dell'acquisto di beni e/o servizi, posto in essere a distanza e mediante la Rete elettronica. E' necessario però sottolineare come il sito preveda anche delle ulteriori regolamentazioni che troveranno applicazione (anche eventualmente in deroga delle consuete Condizioni Generali) laddove si faccia riferimento alle "campagne" offerte da punti vendita specifici.

Il contratto stipulato tra il consumatore e la suddetta società digitale risulterà concluso non appena quest'ultima avrà dato conferma dell'accettazione dell'ordine eseguito. Ai sensi della normativa in esame, tale conferma verrà comunicata al cliente, il quale potrà usufruire di un arco temporale pari a 12 ore per segnalare eventuali lacune o inesattezze.

Poiché si tratta di un'attività che oltrepassa le frontiere nazionali, le Condizioni Generali prevedono un differente regime a seconda che la spedizione dei prodotti avvenga in Italia o all'estero. In particolare,

mentre viene sancita la completa gratuità per attività di consegna all'interno del Paese e fuori dallo stesso, laddove l'importo da versare sia superiore a 115 euro, in tutte le altre ipotesi viene garantito l'aggiornamento (sull'ordine di acquisto) delle spese di spedizione, la cui accettazione o meno sarà ad appannaggio del consumatore specifico.

È bene ricordare come con il recepimento della recente Direttiva comunitaria *“sui diritti dei consumatori”*, 2011/83/UE<sup>312</sup>, il diritto di recesso<sup>313</sup> vede ampliata la propria efficacia: sulla base di quanto espressamente previsto dallo *store* viene infatti riconosciuta e garantita all'utente la facoltà di recedere, per qualsiasi motivo e senza fornire spiegazioni, dal contratto entro i 14 giorni successivi alla data di ricezione del prodotto. D'altro canto, la società si impegna a rimborsare interamente le spese sostenute, incluse eventualmente quelle per la consegna dei beni<sup>314</sup>.

---

<sup>312</sup> La direttiva in esame apporta modifiche alle direttive 93/13/CEE e 1999/44/CE ed abroga le direttive 85/577/CEE e 97/7/CE. Le nuove disposizioni inoltre aggiornano il Codice del Consumo: in merito si tratta di una vera e propria sostituzione di quella parte del Codice relativa agli articoli da 45 a 67.

<sup>313</sup> *“Il Cliente ha diritto di recedere dal contratto di acquisto per qualsiasi motivo, senza necessità di fornire spiegazioni e senza alcuna penalità, fatti salvi i casi di esclusione previsti al successivo punto IV. Per esercitare tale diritto, il Cliente dovrà inviare a Eataly Net una comunicazione entro 14 giorni dalla data di ricevimento dei Prodotti utilizzando il modulo scaricabile qui ovvero, qualora intenda esercitare il recesso prima di aver ricevuto i Prodotti, la comunicazione di recesso potrà essere inviata in qualunque momento prima del loro ricevimento”*. [www.Eataly.it](http://www.Eataly.it)

<sup>314</sup> *“Il diritto di recesso è escluso nei seguenti casi, ai sensi dell'art. 59 d.lgs 21/2014:*

- ordine di Prodotti confezionati su misura o chiaramente personalizzati;
- ordine di Prodotti che rischiano di deteriorarsi o scadere rapidamente;
- ordine di Prodotti sigillati che non si prestano ad essere restituiti per motivi igienici o connessi alla protezione della salute o che sono stati aperti dopo la consegna.

*Con riferimento ai casi di esclusione del recesso sopra elencati il Cliente, in particolare, è informato ed accetta che tra i Prodotti che “rischiano di deteriorarsi o scadere rapidamente” rientrano sia tutti i Prodotti alimentari (inclusi vini, alcolici e bevande) sia i cosmetici, in quanto la caratteristiche e le qualità di tali tipi di Prodotti sono soggetti ad alterazione anche in conseguenza di una conservazione non appropriata. Pertanto, per motivi igienici e di tutela dei Clienti, il diritto di recesso è applicabile unicamente per i Prodotti acquistati sul Sito che possono essere restituiti a Eataly Net e rimessi in commercio senza pericoli per la salute dei consumatori (quali ad esempio libri, gadget, utensili per cucina, ecc.).*

A fronte delle innumerevoli problematiche sorte in merito all'individuazione del giudice competente e della disciplina applicabile alla specifica fattispecie, le Condizioni Generali sottolineano come l'accordo di compra-vendita si intenda concluso in Italia e pertanto soggetto alla legislazione del nostro Paese<sup>315</sup>.

A completare il sito in parola viene naturalmente prevista l'informativa sulla privacy, resa ai sensi dell'Art. 13 del D.Lgs 196/2003. Quest'ultima si ispira inoltre a quanto previsto nella Raccomandazione 2/2001 con la quale vengono individuati i requisiti minimi<sup>316</sup> necessari per la raccolta on-line delle informazioni personali. La società garantisce che nessun dato identificativo verrà acquisito ed utilizzato dal sito, mentre nel merito sarà fatto uso di appositi *cookies* necessari alla trasmissione delle indicazioni ed al corretto funzionamento del canale. Prerogativa dei consumatori risulta dunque quella di ottenere, in qualunque momento, conferma circa l'esistenza o meno dei propri dati, ed altresì di conoscerne l'origine ed il contenuto, avendo quindi la possibilità di verificarne la veridicità e completezza<sup>317</sup>.

---

*Nei casi di esclusione del diritto di recesso, Eataly Net provvederà a restituire al Cliente i Prodotti acquistati, addebitando allo stesso le spese di spedizione". [www.Eataly.it](http://www.Eataly.it)*

<sup>315</sup> *"Il contratto di vendita tra il Cliente e Eataly Net s'intende concluso in Italia e regolato dalla Legge Italiana. Per la soluzione di controversie relative all'interpretazione, esecuzione o risoluzione delle presenti Condizioni Generali o di singoli ordini di acquisto se il Cliente è un consumatore ai sensi del Codice del Consumo, sarà competente in via esclusiva il foro del suo comune di residenza o di domicilio se ubicato nel territorio italiano; in tutti gli altri casi, la competenza territoriale è esclusivamente quella del Foro di Torino, ogni eventuale altro foro competente escluso". [www.Eataly.it](http://www.Eataly.it)*

<sup>316</sup> Si fa in particolare riferimento ai tempi, alle modalità nonché alla natura delle informazioni.

<sup>317</sup> *"I soggetti cui si riferiscono i dati personali hanno il diritto in qualunque momento di ottenere la conferma dell'esistenza o meno dei medesimi dati e di conoscerne il contenuto e l'origine, verificarne l'esattezza o chiederne l'integrazione o l'aggiornamento, oppure la rettificazione (art. 7 del d.lgs. n. 196/2003). Ai sensi del medesimo articolo si ha il diritto di chiedere la cancellazione, la trasformazione in forma anonima o il blocco dei dati trattati in violazione di legge, nonché di opporsi in ogni caso, per motivi legittimi, al loro trattamento". [www.Eataly.it](http://www.Eataly.it)*

Dall'intraprendenza che caratterizza l'intero progetto, è immaginabile dunque come la *mission* prefissata da Eataly Net sia proprio quella di ricreare in Rete l'atmosfera e la suggestione dei punti vendita tradizionali, facendo dell'E-Commerce la leva motrice della diffusione del *Made in Italy* nel mondo.

## Conclusioni.

Acquisendo l'originaria connotazione di baratto, il commercio ha da sempre costituito la rappresentazione tangibile della crescita e del progresso di una civiltà.

Mentre le antiche comunità sedentarie, quali sumeri ed egizi, riuscirono ad esercitare lo scambio di merci principalmente via terra, anche percorrendo lunghe distanze, la storia vede i fenici come protagonisti della creazione di un sistema di commercio basato principalmente sul trasporto marittimo, il tutto grazie ad una notevole rete di scali commerciali ed all'utilizzo della scrittura. A recepire nella propria cultura l'intera eredità fenicia, nonché quella delle comunità mercantili, furono i greci ma è con Roma che nacque il più ampio ed articolato sistema commerciale: la società si appropinqua ad essere caratterizzata da consumatori sempre più esigenti e voluttuari, le cui esigenze ricorrenti si rifanno a beni provenienti anche da altri luoghi.

È su questo panorama che la continua ricerca di rinnovamento e di rilancio ha reso l'attività commerciale un'ottima base per il recepimento dei principi tecnologici e digitali: in particolare con l'avvento di Internet sono state acquisite nuove modalità di negoziazione ed esecuzione della contrattazione, che differiscono di gran lunga dalle ormai anacronistiche consuetudini mercantili.

La Rete nacque con la specifica finalità di scambiare informazioni in sicurezza e quanto mai rapidamente, poter connettere più sistemi differenti e tra di loro distanti: significava creare una "socialità senza vincoli", all'interno della quale gli utenti potessero incontrarsi grazie a

valori ed interessi condivisi. Divenendo dunque uno strumento democratizzato e ad appannaggio di tutti, il sistema approccia ad un utilizzo economico, consentendo la circolazione della ricchezza e facendo della tradizionale idea di mercato un concetto completamente sovvertito e dominato da Internet.

Imprese e consumatori risultano immediatamente raggiungibili: è grazie al commercio elettronico che l'economia acquisisce un riferimento universale e per di più senza frontiere. I benefici apportati dalla nuova realtà incidono positivamente anche sull'occupazione e sulla produttività, concorrendo in primo luogo a migliorare il benessere dei consumatori, offrendo loro anche nuove e stimolanti opportunità di espressione e di crescita personale.

La portata del fenomeno E-Commerce si presenta dunque totalizzante. Coinvolgendo un numero sempre maggiore di utenti, si è ben presto avvertita l'esigenza di prevedere opportune disposizioni non solo atte a regolare il nuovo *modus operandi* ma altresì a tutelare i soggetti coinvolti. Gli interventi normativi che il legislatore nazionale ha introdotto nel panorama socio-culturale, hanno avuto la specifica finalità di recepire i principi contemplati all'interno delle Direttive comunitarie, in modo da rendere esaustiva, almeno sotto la maggior parte degli aspetti, la regolamentazione della materia.

Senza enunciare nuovamente i provvedimenti emanati, su cui invece si focalizza l'elaborato svolto, appare opportuno ricordare come l'ultimo degli stessi abbia acquisito efficacia nel giugno scorso, enucleando pienamente i principi dettati dalla Direttiva 2011/83/UE, "*Sui diritti dei consumatori*". Quest'ultima, apportando mutamenti ed innovazioni alla normativa previgente, si prefigge la finalità di incrementare la tutela dei

clienti, prevedendo a riguardo maggiori oneri informativi a carico dei prestatori dei servizi tecnologici, ed altresì ampliando i termini per un eventuale ripensamento e recesso.

Alla luce delle numerose tipologie di vantaggi che il commercio elettronico apporta, è pertanto auspicabile sostenere la tesi secondo cui gli incentivi statali debbano essere in continua evoluzione in modo da garantire alle realtà economiche, soprattutto quelle di minori dimensioni, una crescita ed uno sviluppo adeguato al contesto attuale.

L'elaborato sviluppato ha avuto la principale finalità di capire come all'apice dell'acquisizione di un vantaggio competitivo notevole, ci sia il connubio costituito dall'utilizzo delle nuove tecnologie digitali ed il modello di business in voga negli ultimi tempi, anche detto Canvas. Nato dall'ingegno di Alexander Osterwalder, il progetto venne sviluppato con la cooperazione di un team di oltre cento professionisti della materia e si prefigge come scopo quello di semplificare le strutture organizzative e strategiche delle imprese, facendo della tecnica visuale la leva motrice con cui armonizzare e risolvere le problematiche sottese all'attività aziendale. Dopo un primo *excursus* prettamente descrittivo, si è voluta dare concretezza all'analisi, prendendo come esempio un fenomeno il cui potenziale lo si ravvede sia nella sfera reale che in quella virtuale, ovvero Eataly.

La scelta non fu casuale in quanto il promotore nonché fondatore del suddetto progetto, Oscar Farinetti, rappresenta il modello emblematico che fa del business, della poesia e della creatività il motore che gli ha permesso di arrivare anche in Giappone e in America.

Sulla base dei nove *building blocks*, di cui il Canvas si compone, è stata esaminata ciascuna sfaccettatura di cui consta la struttura aziendale: nel

merito si parla di una clientela “naturalmente segmentata”, destinataria di un valore offerto puramente *Made in Italy*.

Raggiungendo il consumatore con punti vendita in cui è possibile acquistare nonché degustare i prodotti artigianali, l'impresa offre corsi di didattica, rendendo in questo modo il consumatore “consapevole” di ciò che mangia ed introduce nel proprio corpo. Diversamente da come si possa pensare, Eataly non mira a diffondere i beni nostrani praticando politiche di prezzo tali da snaturare la qualità che li contraddistingue; al contrario, l'aspetto teleologico del mantenere costi piuttosto ingenti risiede esattamente nel “convincere” il consumatore ad acquistare quantità minore di merci, privilegiando dunque il valore intrinseco del prodotto: “*di meno e più buono*”.

Sebbene, a prima vista, possano apparire anteposte le due realtà, quali l'artigianato e le tecnologie informatiche, gli apici manageriali di Eataly hanno optato, in un passato quanto mai recente, per una condivisione dei propri beni e della propria filosofia sul Web.

Il 2013 vede nascere la piattaforma creata appositamente per incrementare la diffusione del *Made in Italy* nel mondo: per la prima volta si parla di Eataly Net, un portale in cui l'offerta di oltre 2000 prodotti ed una filosofia retoricamente poetica si fondono in modo ottimale.

Il sito si prepone come idea di base quella di tutelare il consumatore non solo da un punto di vista puramente giuridico, alla stregua delle disposizioni introdotte dalla Direttiva europea pocanzi citata, ma altresì sotto un aspetto più specificatamente umano in quanto “*Mangiare bene aiuta a vivere meglio*”.

Non appare opinabile la considerazione secondo cui il successo dell'intera impresa si basa proprio su una filosofia dell'ottimismo: Eataly

si fa dunque “manifesto” del coraggio di intraprendere nuove strade e nuove modalità di comunicazione, senza dimenticare le origini ed i luoghi di provenienza di quanto offerto al mercato.

Poiché si è parlato di poesia e di creatività, sembra opportuno concludere l'analisi del caso riportando il brano poetico, scritto da Antonio Guerra, da cui l'ideatore del mercato enogastronomico ha tratto gli elementi essenziali per delineare la propria strategia economica: *“In un torrente che corre troppo in fretta non riesci a specchiarti”*.

## Bibliografia.

- A. Angelini, *Customer relationship, management e customer satisfaction. Aspetti teorici ed evidenze empiriche nel settore turistico*. FrancoAngeli, Milano 2005
- A. Bettini, *La Digital Venice è Social*, [www.corrieredellasera.it](http://www.corrieredellasera.it)
- A. Boscaro, R. Porta, *Tecniche di web marketing. E-Commerce, digitale e social media: tutte le opportunità per le PMI*. FrancoAngeli, Milano 2014
- A. E. Bove, *Strategic Planning. Come definire, pianificare ed eseguire una strategia di business vincente*. Hoepli, Milano 2010
- A. Foglio, *E-Commerce nel Web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet*. FrancoAngeli, Milano 2010
- A. Lisi, G. Confente, *La conservazione digitale dei documenti contabili e fiscali alla luce della circolare 36/E dell'Agenzia delle Entrate*, in *Diritto dell'Internet*, n. 4/2007
- A. Lisi, *Passaggio dall'ADR internazionale all'ADR on-line nel commercio elettronico*, in *La pratica Forense*.
- A. Prunesti, *Social media e comunicazione di marketing*. FrancoAngeli, Milano 2009
- A. Ricciardi, *L'outsourcing strategico, modalità operative, tecniche di controllo ed effetti sugli equilibri di gestione*. FrancoAngeli, Milano 2011
- A. Spena, G. Gimigliano, *Gli istituti di moneta elettronica, Seminari di diritto bancario e dei mercati finanziari*. Giuffrè, Milano 2005
- A. Stazi, *Commercio elettronico ed «utilità» delle informazioni da fornire ai clienti*, in *Il diritto dell'informazione e dell'informatica*, 2009

- A. Damodaran, *Finanza aziendale*. Apogeo, Milano 2006
- AA. VV., *Consumatori, contratti, conflittualità*, a cura di C. Vaccà, Milano 2000
- AA. VV., *How to create selling E-Commerce websites*. Smashing media, Freiburg im Breisgau 2010
- AA. VV., *I diritti dei consumatori e degli utenti*, a cura di G. Alpa e V. Levi, Milano 2001
- AA.VV., *Codice del Consumo, Commenti coordinati da Vittorio Italia – Le nuove leggi amministrative*, Giuffrè, Milano 2006
- B. Busacca, (con A. Arbore), *Customer satisfaction and dissatisfaction in retail banking: Exploring the asymmetric impact of attribute performances*, in *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.16, 2009
- B. Busacca, E. Valdani, *La customer satisfaction: specificità, analisi e management*, in *Micro e Macro Marketing* 1995
- B. Busacca, G. Bertolli, *Customer Value. Soddisfazione, fedeltà, valore*. Egea, Milano 2009
- C. Castronovo, *Un contratto per l'Europa*, in *Principi di diritto europeo dei contratti, I e II*, a cura di C. Castronovo, Milano 2001
- C. Felice, N. Mattoscio. *New economy, dall'homo faber all'homo sapiens*. FrancoAngeli, Milano 2005
- Ch. Gronroos, *Management e marketing dei servizi, la gestione del cliente nel mercato dei servizi*. ISEDI, Torino 2007
- D. Andreini, *Misurare le attività di internet marketing*. FrancoAngeli, Milano 2009
- D. D'Onofrio, *Il marketing: tecniche e problemi della distribuzione commerciale*. Etas Kompass, Milano 1970

- D. Rutigliano, *E-Commerce vincente. Avviare e promuovere il proprio business on-line*. Hoepli, Milano 2013
- D. Valentino, *Recesso e vendite aggressive*. ESI, Napoli 1996
- D. Vietri, G. Cappellotto, *E-Commerce. Progettare e realizzare un negozio on-line di successo*. Hoepli, Milano 2011
- E. M. Tripodi, F. Santoro, S. Missineo, *Manuale di commercio elettronico*. Giuffrè, Milano 2000
- E. Roppo, *Investimento di valori immobiliari*, in *Contratto e Impresa*, 1986
- E. Tosi, *Commercio elettronico e servizi della società dell'informazione. Le regole giuridiche del mercato interno e comunitario: commento al D.Lgs. 9 aprile 2003, n.70*. Presentazione di Alpa G., Premessa di Franceschelli V., Giuffrè, Milano 2003
- F. Buttle, *Customer Relationship Management. Teorie e tecnologie*. FrancoAngeli, Milano 2012
- F. Camilletti, *Profili del problema dell'equilibrio contrattuale*. Giuffrè, Milano 2004
- F. Padovini, *Il recesso*, in *I contratti in generale*, Trattato dei contratti, (diretto da) P. Rescigno, II, 1999
- F. Rinaldi, *L'allargamento della nozione di consumatore: una questione di eguaglianza?*, in *NGCC*, N. 1 gennaio 2009, CEDAM
- F. Tomassi, *I contratti del commercio elettronico*, in *Commercio elettronico e tutela del consumatore*, a cura di G. Cassano. 2003
- Florit, *Il diritto di recesso*, in *La multiproprietà. Direttiva comunitaria n. 94/47/CEE e D.Lgs. n. 9 novembre 1998, n. 427*, Torino 2002

- G. Alpa, L. Rossi Carleo(a cura di), *Codice del Consumo, Commentario*. Edizioni scientifiche italiane, Napoli 2005
- G. Alpa, L. Rossi Carleo(a cura di), *Codice del Consumo, Commentario*. Edizioni scientifiche italiane, Napoli 2005
- G. Alpa, *L'applicazione della normativa sulle clausole abusive nei contratti dei consumatori: primo bilancio*, in Riv. Dir. Proc. Civ., 1999
- G. Amadio, *Nullità anomale e conformazione del contratto*, in P. Sirena (a cura di), *Il diritto europeo dei contratti d'impresa. Autonomia negoziale dei privati e regolazione del mercato. Atti del convegno di studio (Siena, 22-24 settembre 2004)*, Milano 2006
- G. Cassano (a cura di), *Internet. Nuovi problemi e questioni controverse*. Giuffrè, Milano 2001
- G. Cian, *Contratti civili, contratti commerciali e contratti d'impresa: valore sistematico-ermeneutico delle classificazioni*, in Riv.dir.civ., 2004
- G. De Felice, *Italia: un paese a due velocità*. IAB, forum di Milano 2012
- G. Diegoli. *Social commerce, modelli di e-commerce attorno al cliente*. Apogeo, Milano 2013
- G. Gabrielli, *Vincolo contrattuale e recesso unilaterale*. Giuffrè, Milano 1985
- G. Golinelli, *L'approccio sistemico vitale (ASV) al governo dell'impresa*. Cedam, Padova 2011
- G. Lo Martire, L. Bicchierini, *Marketing territoriale. Come aumentare le vendite sfruttando le potenzialità del territorio e motivando la forza di vendita*. FrancoAngeli, Milano 2003

- G. Lo martire, L. Bicchierini, *Marketing territoriale. Come aumentare le vendite sfruttando le potenzialità del territorio e motivando la forza vendita*. FrancoAngeli, Milano 2011
- G. Marbach, *Le ricerche di mercato negli anni della discontinuità*. (UTET Giuridica) De Agostini Libri S.p.A., Novara 2014
- G. Pizzolante, *Contrattazione a distanza e tutela del consumatore in diritto comunitario*, in *Diritto del commercio internazionale*, 2000
- G. Stella Richter, *Il tramonto di un mito: la legge è uguale per tutti (dal diritto comune dei contratti al contratto dei consumatori)*, in *Giust. Civ.*, 1997, II
- G. Tripoli, *L'E-Commerce un'opportunità per tutti*, in *Gnosis*. 2013
- J. H. Davidson, W. J. Keegan, E. A. Brill, *Offensive Marketing: An Action Guide to Gaining Competitive Advantage*. Elsevier, Oxford 2004
- J. J. Lambin, *Market Driven Management. Marketing strategico e operativo*. McGraw-Hill Education, Milano 2012
- J. Low, P. C. Kalafut, *Il vantaggio invisibile. Perché sono gli asset intangibili a guidare la performance delle imprese*. FrancoAngeli, Milano 2003
- J. Zimmermann, *Web Marketing for Dummies*. Wiley e sons, New York 2008
- K. Saleh, A. Shukairy, *E-Commerce: da visitatore ad acquirente*. Tecniche Nuove, Milano 2011
- K. W. Glaister, P. J. Buckley, *Strategic Motives for international alliance formation*. *Journal of management studies*. N. 33. 1992
- L. De Santis, *E-Commerce da zero a cento*. Bruno Editore, Roma 2011
- L. Molteni, G. Troilo, *Ricerche di marketing*. McGraw Hill, Milano 2007

- L. Vinci, R. P. Vinci, *E-Commerce. Guida pratica al commercio elettronico*. Esselibri, Napoli 2000
- L. Savioli, *Il digitale scommessa anti-crisi*, da Sole 24 Ore, 8 luglio 2014
- *La concorrenza sleale con fusoria non è limitata alla confondibilità di prodotti, ma si estende alla confusione sulla fonte di provenienza del prodotto*, (Trib. Firenze, 7 -5- 1998, in Giur. Ann. Dir. Ind.,1998, p. 3809).
- M. Bassini, *Point and click: la tutela del consumatore nel commercio elettronico*, in Informatica giuridica 11/12/2008
- M. C. Cherubini, *Sul cd. diritto di ripensamento*, in Riv. Dir. Civ., 1999
- M. Castells, *The internet galaxy. Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford University Press, Oxford 2002
- M. Cavallone, A. Di Marco Pernice, *Le ricerche di mercato e di marketing*. Francoangeli, Milano 2013
- M. D'Angelillo, M. Gadda, S. Di Salvo, *Come avviare un'attività di commercio elettronico*. Genesis, Milano 2010
- M. Farina, *Introduzione all'E-Commerce: il panorama normativo Italiano e Comunitario*, DEV, Gruppo Editoriale Infomedia, n° 127 Marzo 2005
- M. G. Caroli, *Globalizzazione e localizzazione dell'impresa internazionalizzata*. FrancoAngeli, Milano 2004
- M. Lieberman, R. Hall, *Principi di economia*. Apogeo, Milano 2001
- M. Maffesoli, *Il tempo delle tribù. Il declino dell'individualismo nelle società postmoderne*, Guerini e Associati, Milano 2004
- M. Rispoli, *L'industria*. Arti grafiche, Milano 1984

- M. Schillaci, *Creare e gestire con successo un sito di E-Commerce*. FrancoAngeli, Milano 2010
- O. Farinetti, *Coccodè, il marketing-pensiero di Oscar Farinetti*. Giunti, Firenze 2009
- P. F. Druker, *Management: tasks, responsibilities, practices*. Routledge, London 2012
- P. Guarda, *Sicurezza dei pagamenti e privacy nell'e-commerce*, in *Diritto dell'Internet*, Ipsoa 2005
- P. Mariani, *Prendersi cura del proprio prodotto. Guida alle ricerche di mercato lungo il ciclo di vita del prodotto/servizio*. FrancoAngeli, Milano 2005
- R. Adornati, *Tutela del consumatore nell'era digitale. Commercio elettronico, e-banking, firma digitale*. Ecoistituto del Veneto 2011
- R. Calvo, *I contratti del consumatore*, in *Trattato di dir. comm. e dir. pubbl. dell'economia*, (diretto da) F. Galgano, vol. XXXIV, Padova, 2005
- R. Calvo, *I contratti del consumatore*, in *Trattato di dir. comm. e dir. pubbl. dell'economia*, diretto da F. Galgano, vol. XXXIV, Padova, 2005
- R. F. Gerson, *Come misurare la soddisfazione del cliente. Una guida per realizzare un servizio di qualità*. FrancoAngeli, Milano 2010
- R. F. Gerson, *Come misurare la soddisfazione del cliente. Una guida per realizzare un servizio di qualità*. FrancoAngeli, Milano 2009
- R. Ghisaldi, *Email Marketing*. Alpha Test, Milano 2009
- R. Ghislandi, *Il manuale dell'E-Commerce*. Apogeo, Milano 2012
- R. Spector, *Amazon.com: Get Big Fast*. Random Hous, London 2000

- R. T. Watson, P. Berthou, L. F. Pitt, G. M. Zinkhan, *E-Commerce e impresa*. McGraw-Hill, Milano 2000
- R. T. Rust, V. A. Zeithaml, K. N. Lemon, *Driving customer equity, how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Simon and Schuster, New York City 2001
- Rik Levine Christopher Locke Doc Searls David Weiberger, *The Cluetrain, The end of Business as usual*, Perseus Books, New York 2000
- S. Dominici, *E-Marketing*. FrancoAngeli, Milano 2009
- S. Guercini, *Il marketing delle destinazioni commerciali. Modernità distributiva e ruolo dei promotori*. FrancoAngeli, Milano 2008
- S. Lamborghini (a cura di), *L'impresa web*. FrancoAngeli, Milano 2009
- S. Sica, A. G. Parisi, *La tutela del consumatore nel contratto on-line*, in A. M. Gambino (a cura di) *Rimedi e tecniche di protezione del consumatore*. 2011
- S. Souders, *Creare siti Web ad alte prestazioni*. Tecniche Nuove, Milano 2008
- S. Walther, J. Levine, *Commercio elettronico con ASP*. Sams, Milano 2000
- T. O. Jones, W. E. Sasser Jr., *Why satisfied customers defect*, in *Harvard Business Review*, (November–December 1995)
- T. Venturini, *Il nostro pane quotidiano, Eataly e il futuro dei supermercati*. Ricerca promossa da Slow Food, Cassa di Risparmio di Cuneo 2012
- U. Ruffolo, *Clausole "vessatorie" e "abusivo"*. *Gli artt. 1469-bis e seguenti del codice civile e i contratti del consumatore*, Milano 1997

- V. Roppo, *Contratto di diritto comune, contratto del consumatore, contratto con asimmetria di potere contrattuale: genesi e sviluppo di un nuovo paradigma*, cit., 29.
- Y. Pigneur, A. Smith, A. Osterwalder, *Creare modelli di Business, un manuale per visionari, innovatori e amanti delle sfide*. Wiley, 2012.
- Y. Rebora, *Manuale di organizzazione aziendale*. Carocci, Roma. 2001
- Ya-Hui Wang, Der-Jin Miao, *Using strategic alliances to make decisions about investing in technological innovations*. International Journal of management. 2005

## Sitografia.

- [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010\\_it.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/20131010_it.pdf)
- <http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce/ecommerce-in-italia-2011.php>
- <http://www.pwc.com/it/it/services/digital-transformation/assets/docs/normativa-ecommerce.pdf>
- [www.360capitalpartners.com](http://www.360capitalpartners.com)
- [www.agid.gov.it](http://www.agid.gov.it)
- [www.aicel.it](http://www.aicel.it)
- [www.altalex.com](http://www.altalex.com)
- [www.businessinsider.com/retail](http://www.businessinsider.com/retail)
- [www.businessmodelcanvas.it](http://www.businessmodelcanvas.it)
- [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)
- [www.Codicedelconsumo.it](http://www.Codicedelconsumo.it)
- [www.di.unisa.it](http://www.di.unisa.it)
- [www.ecommercetimes.com](http://www.ecommercetimes.com)
- [www.econsultancy.com](http://www.econsultancy.com)
- [www.eMarketer.com](http://www.eMarketer.com)
- [www.Eataly.it](http://www.Eataly.it)
- [www.formazionecommerciale.it](http://www.formazionecommerciale.it)
- [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it)
- [www.ict4executive.it](http://www.ict4executive.it)
- [www.ITespresso.it](http://www.ITespresso.it)
- [www.Iusreporter.it](http://www.Iusreporter.it)
- [www.lapraticaforense.it](http://www.lapraticaforense.it)
- [www.newmarketing.it](http://www.newmarketing.it)

- [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)
- [www.pmi.it](http://www.pmi.it)
- [www.slowfood.it](http://www.slowfood.it)