



DIPARTIMENTO DI IMPRESA E MANAGEMENT

Cattedra di Marketing

I BUSINESS MODEL DELLE IMPRESE RETAIL NELL'ERA DIGITALE

Tesi di Laurea Triennale in Marketing

RELATORE

Prof. Matteo De Angelis

CANDIDATO

Lorenzo Biagiotti

Matr. 188061

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

INDICE

INTRODUZIONE	4
1 ECONOMIA DIGITALE: L'IMPATTO DI INTERNET SUL SETTORE RETAIL	6
1.1 IL MERCATO DELL'E-COMMERCE	6
1.1.1 <i>dimensione del mercato, trend passati e previsioni</i>	6
1.1.2 <i>global powers of retailing</i>	9
1.2 CONSEGUENZE SU IMPRESE E CONSUMATORI	12
1.2.1 <i>il sistema competitivo</i>	12
1.2.2 <i>nuove business capabilities</i>	19
1.3 IL RUOLO DI INTERNET	26
1.3.1 <i>Internet come 'strategy enabler'</i>	27
2 BUSINESS INNOVATION: COME CREARE VALORE IN UN PERIODO DI CAMBIAMENTO.....	29
2.1 INNOVAZIONE DI PRODOTTO, DI PROCESSO O DI MODELLO	29
2.1.1 <i>un framework per un approccio strutturato all'innovazione</i>	32
2.2 INTERNET ED I NUOVI BUSINESS MODEL	35
2.2.1 <i>il virtual marketplace model</i>	35
2.2.2 <i>il merchant model</i>	39
2.3 MODELLI IBRIDI – B&C	42
3 LA BUSINESS INNOVATION IN PRATICA: ANALISI DEI CASI APPLE, AMAZON E WALMART	46
3.1 IL CASO APPLE	46
3.2 IL CASO AMAZON	50
3.3 IL CASO WALMART	55
3.4 CONFRONTO TRA I CASI	59
4 BIBLIOGRAFIA	64
5 SITOGRAFIA	69

INDICE DELLE FIGURE

FIGURA 1 – SEGMENTAZIONE PER CATEGORIA DEL SETTORE B2C DAL 2016 AL 2021*	7
FIGURA 2 – SPESA DIGITALE PRO CAPITE PER CATEGORIA NEL 2016	7
FIGURA 3 – SEGMENTAZIONE GEOGRAFICA DEL SETTORE B2C DAL 2015 AL 2017*	8
FIGURA 4 – PERCENTUALE POPOLAZIONE CONNESSA A INTERNET DAL 2016 AL 2021*	9
FIGURA 5 – TOP 10 RETAILERS NEL MONDO NELL'ANNO FISCALE 2015/16	10
FIGURA 6 – SEGMENTAZIONE PER CATEGORIA E BUSINESS MODEL.....	12
FIGURA 7 – IL MODELLO DELLE 5 FORZE ED INTERNET	13
FIGURA 8 – EVOLUZIONE DEL RUOLO DELL'INFORMAZIONE NEI MERCATI ELETTRONICI.....	14
FIGURA 9 – LA CATENA DEL VALORE ED INTERNET.....	20
FIGURA 10 – TIPOLOGIE DI PRODOTTI IN BASE AL GRADO DI QUALITÀ ACCERTABILE ONLINE	22
FIGURA 11 – DISINTERMEDIAZIONE E REINTERMEDIAZIONE.....	24
FIGURA 12 – PRINCIPALI ELEMENTI DEL <i>PROMOTIONAL MIX</i>	25
FIGURA 13 – INTERNET E LA STRATEGIA DI MARKETING.....	28
FIGURA 14 – L'INNOVATION RADAR.....	32
FIGURA 15 – LE 12 DIMENSIONI DELL'INNOVATION RADAR CON ESEMPI.....	34
FIGURA 16 – BUSINESS MODEL DI UN <i>VIRTUAL MARKETPLACE</i>	36
FIGURA 17 - DTC MODEL	40
FIGURA 18 – RAPPRESENTAZIONE DINAMICA DI UN <i>DTC MODEL</i>	41
FIGURA 19 – DISTRIBUZIONE PER CATEGORIA DELLE VENDITE NETTE EFFETTUATE NEL 2016.....	47
FIGURA 20 – NUMERO DI APPLE STORE NEL MONDO	48
FIGURA 21 – CONTENUTI DELLA PIATTAFORMA APPLE.....	48
FIGURA 22 – DISTRIBUZIONE TRIMESTRALE PER CATEGORIA DELLE VENDITE (IN %) EFFETTUATE DAL 2012 AL 2017	49
FIGURA 23 – VENDITE NETTE COMPLESSIVE DI AMAZON.COM DAL 2014 AL 2016 DIVISE PER SEGMENTO	50
FIGURA 24 – LA LUNGA CODA	51
FIGURA 25 – ACQUISTO DI UN VIDEOGIOCO SUL MARKETPLACE DI AMAZON	53
FIGURA 26 – VENDITE NETTE DEL SEGMENTO AWS DA 2013 AL 2016	54
FIGURA 27 – ALLOCAZIONE STRATEGICA DELLE SPESE IN CONTO CAPITALE	56
FIGURA 28 – DIMENSIONI (M ²) DEI PUNTI VENDITA	58
FIGURA 29 – UTILE OPERATIVO E FREE CASH FLOW NEL 2016 DI AMAZON, WALMART ED APPLE	61

INTRODUZIONE

In un mondo globalizzato, sempre più dipendente da Internet, le imprese sono alla ricerca di nuovi modelli di marketing al fine di arricchire l'esperienza d'acquisto dei clienti. In modo particolare, l'evoluzione delle nuove tecnologie informatiche rappresenta uno dei fattori principali che determinano cambiamenti nei business model delle imprese nel campo della distribuzione.

La rapida crescita del settore del commercio elettronico negli ultimi anni ha posto i retailer di fronte all'indiscutibile realtà che il canale elettronico rappresenta una componente necessaria per la realizzazione di una strategia competitiva. Le certezze, tuttavia, terminano qui poiché differenti sono le opinioni tra i retailer circa il valore dell'implementazione della tecnologia di Internet ed il modo in cui realizzarla.

Questo elaborato ha lo scopo di analizzare il fenomeno dell'economia digitale nel settore del retail per trarre delle conclusioni circa l'impatto dell'innovazione nel campo delle tecnologie informatiche sulla pianificazione strategica delle imprese. Il lavoro è suddiviso in tre capitoli.

Nel primo capitolo, attraverso un'analisi della letteratura economica sull'argomento, verrà inquadrato il tema dell'economia digitale, cercando di valutare quale sia stato l'impatto di Internet sulla struttura dell'industria e sulla possibilità per le imprese di generare valore. Il capitolo si concluderà con una breve trattazione del ruolo della tecnologia di Internet intesa come una *General Purpose Technology*, ossia uno strumento tecnologico trasversale a settori e/o servizi tra loro complementari.

Nel secondo capitolo verrà analizzato il concetto di *business innovation*, inteso come *il processo di creazione di nuovo valore per i clienti e l'impresa grazie al cambiamento di una o più dimensioni del sistema di business* (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006). Si tratta di un concetto alquanto ampio ed intrinsecamente collegato a quello di *business model*, il quale dovrebbe riflettere la strategia competitiva di un'impresa per creare e catturare valore. Allo scopo di comprendere meglio la gamma delle opportunità offerte dal mercato, nello stesso capitolo, verrà presentata una classificazione dei principali *business model* nel settore del retail online; selezionati tra quelli analizzati dalla letteratura economica secondo una personale valutazione della loro importanza nel panorama economico attuale. In particolare, i modelli che verranno analizzati sono: il *virtual marketplace model*, il *virtual merchant model*, il *direct manufacturer model* ed il *bricks-and-clicks model*.

Nel terzo capitolo verranno presentati tre casi che rappresentano come i principali retailer hanno implementato al meglio una strategia digitale caratteristica; in ciascuno verrà esaminato il modello di business. In particolare, i casi presi in considerazione saranno: Apple, Amazon e Walmart.

Le aziende esaminate sono state individuate selezionandole, all'interno delle prime dieci a livello mondiale secondo il Global Powers of Retailing 2017 (Deloitte, 2017), tra quelle operanti dove il commercio elettronico è più diffuso, cioè gli Stati Uniti. Peraltro, l'altra realtà ipoteticamente esaminabile sarebbe stata quella cinese ma è stata esclusa oltre che per la profonda diversità del mercato, anche per la maggiore difficoltà di reperire i dati.

Lo studio così effettuato permetterà di avere un quadro generale sulla situazione del settore in merito alle strategie digitali e offrirà uno spunto per una riflessione più ampia riguardo l'effettiva validità pratica della suddetta classificazione. Alla luce di questo, l'elaborato si concluderà con un paragrafo riguardante le prospettive future dei modelli analizzati.

1 ECONOMIA DIGITALE: L'IMPATTO DI INTERNET SUL SETTORE RETAIL

1.1 IL MERCATO DELL'E-COMMERCE

L'industria mondiale del retail sta diventando sempre più competitiva a causa della globalizzazione e della diffusione di Internet, forzando le imprese ad implementare approcci più innovativi per attrarre i consumatori. Sotto questo aspetto, l'industria del commercio elettronico (*e-commerce*) rappresenta sicuramente un fattore di analisi importante.

1.1.1 DIMENSIONE DEL MERCATO, TREND PASSATI E PREVISIONI

Con il termine 'mercato *e-commerce*' si intenderà indicare l'insieme delle transazioni commerciali aventi per oggetto prodotti fisici che avvengono attraverso l'utilizzo di computer desktop e/o dispositivi mobili e che intercorrono fra produttori e consumatori finali (*business to consumer* o *B2C*). Vengono quindi esclusi nella definizione: le transazioni che hanno per oggetto servizi distribuiti digitalmente (*eServices*), le transazioni che intercorrono tra produttori (*business to business* o *B2B*) e le transazioni che avvengono tra consumatori (*consumer to consumer* o *C2C*).¹

Il mercato *e-commerce* raggruppa un'ampia tipologia di prodotti differenti, i quali possono essere raggruppati in cinque segmenti omogenei (Figura 1):

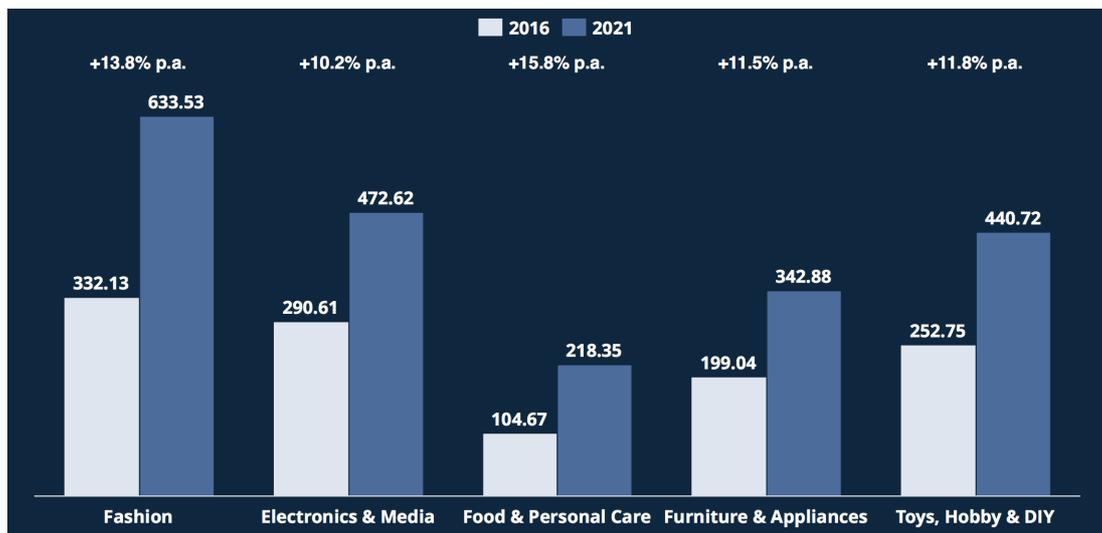
- **Fashion** include vestiti, scarpe, borse e accessori;
- **Electronics & Media** include dispositivi elettronici (TV, console, PC, ecc.), libri, DVD e CD
- **Food & Personal Care** include cibo/bevande, medicine, cosmetici e prodotti per la cura del corpo;
- **Furniture & Appliances** include arredamenti per la casa e accessori elettrici per la casa;
- **Toys, Hobby & DIY** include giocattoli nonché prodotti per bambini, per lo sport e per il giardino

Il segmento del *Fashion* nel 2016 ha rappresentato la categoria più importante con ammontare delle vendite pari a 332 miliardi di dollari, il che corrisponde a circa il 28% del mercato *e-commerce* nel suo complesso. Il secondo segmento per importanza è stato quello dell'*Electronics & Media* con vendite per un totale di 290 miliardi che rappresentano circa il 24% del mercato *e-commerce*. *Food & Personal Care* è stato il segmento meno rilevante con vendite totali per 104 miliardi di dollari e

¹ Rielaborazione propria di Statistica Digital Market Outlook (2017)

con una quota di mercato di circa il 9%. I segmenti Furniture & Appliances e Toys, Hobby & DIY rappresentano la restante quota di mercato con, rispettivamente, 199 e 253 miliardi di dollari che corrispondono all'11.5% e all'11.8% del mercato complessivo (Statistica Digital Market Outlook, 2017). Quanto appena esposto è sintetizzato nella figura 1.

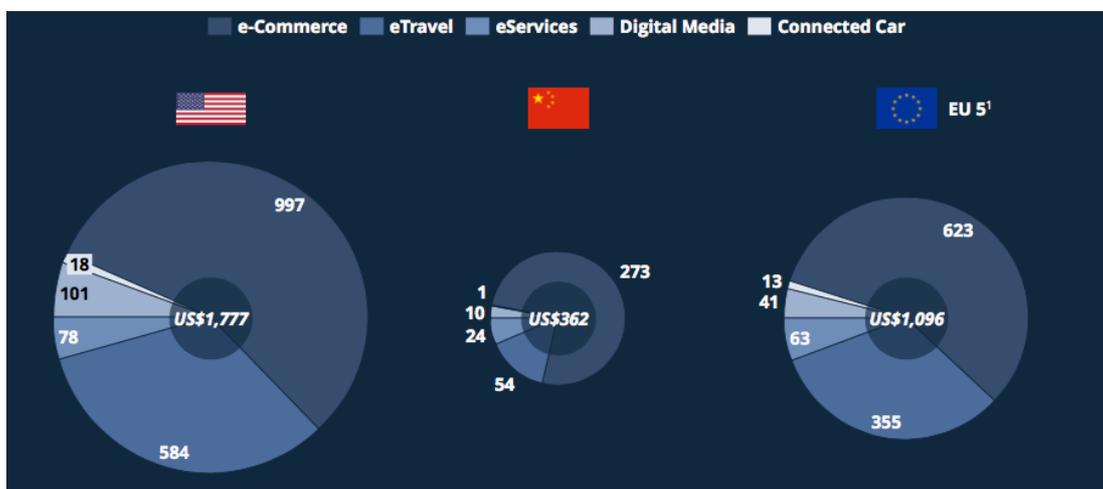
Figura 1 – Segmentazione per categoria del settore B2C dal 2016 al 2021*



Fonte: Statista Digital Market Outlook (2017)

L'*e-commerce*, come si evince dalla Figura 2, rappresenta oramai il canale di spesa digitale preferito per la maggioranza dei consumatori delle economie sviluppate del mondo, superando di molto la spesa destinata alle altre categorie quali *eServices* e *Digital Media* (Statistica Digital Market Outlook, 2017).

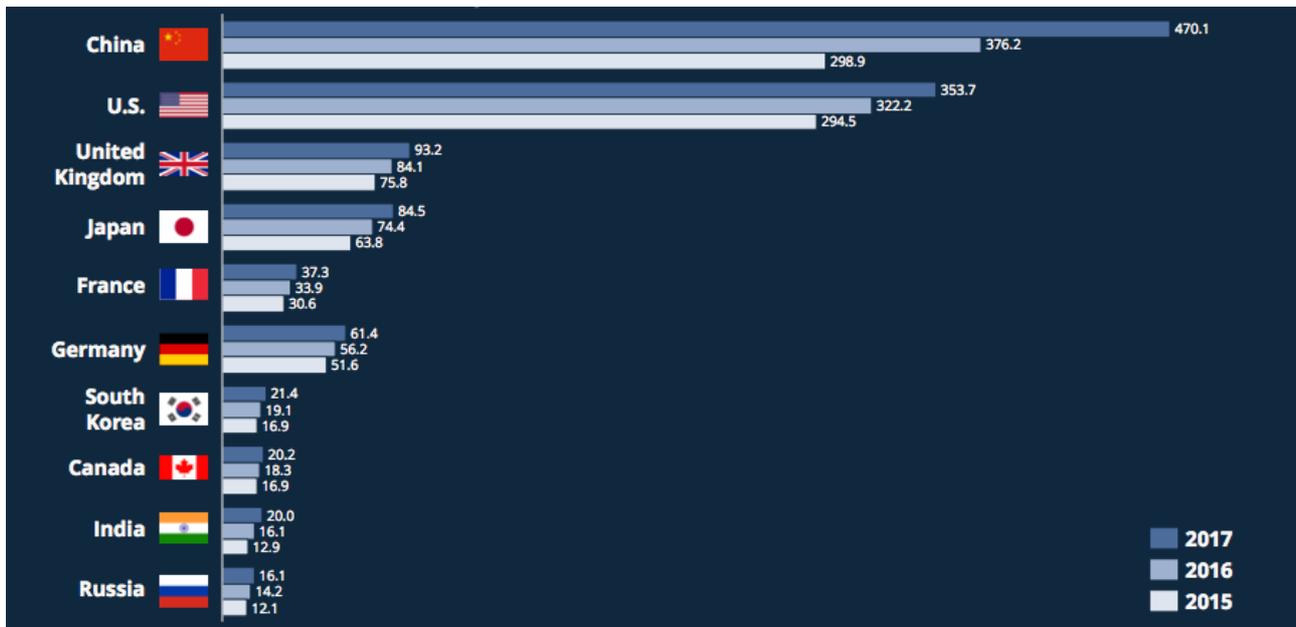
Figura 2 – Spesa digitale pro capite per categoria nel 2016



Fonte: Statista Digital Market Outlook (2017)

In particolare, la Cina continua ad essere il motore trainante per lo sviluppo dell'*e-commerce* con un volume complessivo di vendite che raggiunge i 376 miliardi di dollari (Statistica Digital Market Outlook, 2017). Seguono sul podio gli Stati Uniti ed il Regno Unito con un volume complessivo di vendite pari, rispettivamente, a 322 ed 84 miliardi di dollari (Figura 3).

Figura 3 – Segmentazione geografica del settore B2C dal 2015 al 2017*



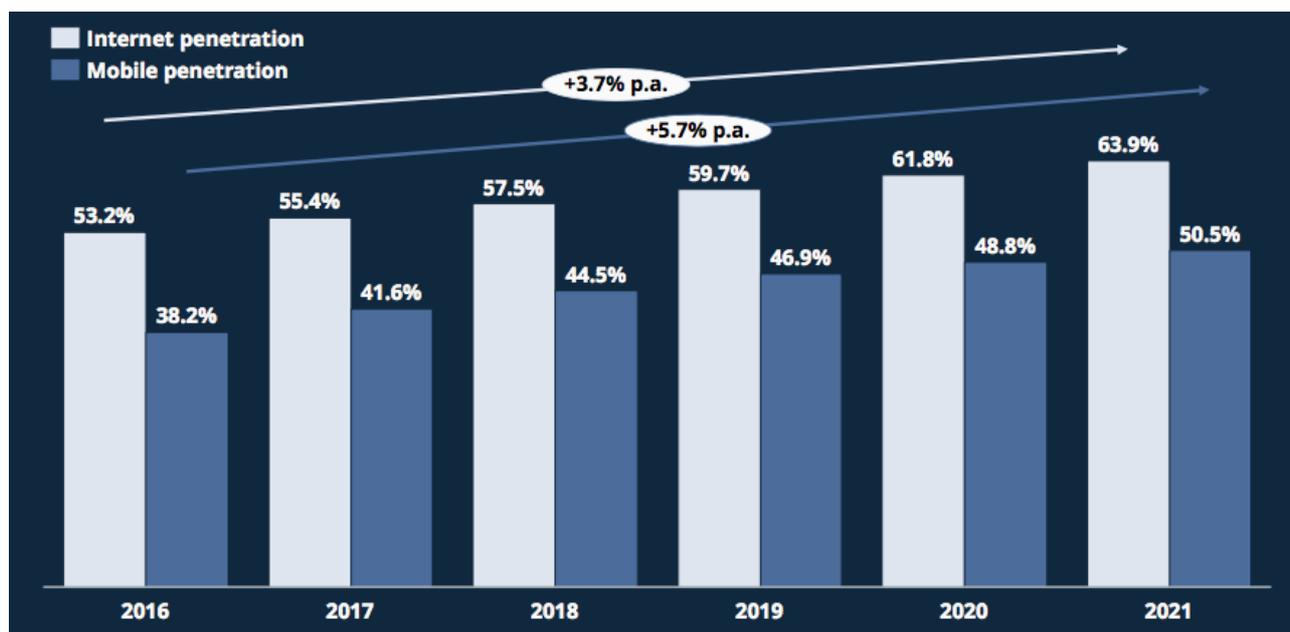
Fonte: Statista Digital Market Outlook (2017)

Secondo i dati eMarketer (2016) inoltre, nel mondo, il peso del commercio elettronico sul totale delle vendite del settore retail nel 2016 ammontava all'8.7% mostrando un trend crescente rispetto al 2015 in cui il peso ammontava al 7.4%. Esistono peraltro almeno due fattori che lasciano presupporre che tale trend, anche se non in modo omogeneo nel mondo, continuerà ad essere positivo in futuro: (1) diffusione della connessione ad Internet e (2) età dei consumatori.

Per quanto concerne il primo punto, da tempo è stata dimostrata una netta correlazione positiva tra la percentuale di utenti che hanno accesso alla banda larga e la percentuale di penetrazione dell'*e-commerce* (Morgan Stanley, 2013). Nel 2017 si calcola che il 55.4% della popolazione mondiale godrà di un accesso ad Internet, superando quindi i 3 miliardi di utenti connessi alla rete (Figura 4). Molte persone, soprattutto quelle provenienti da paesi in via di sviluppo e densamente popolati quali India e Brasile, ancora non dispongono di una efficiente connessione via cavo. La diffusione della connessione Internet tramite dispositivi mobili non può che favorire tale processo. Per quanto concerne il secondo punto invece, uno studio *cross-section* fra nove paesi effettuato da Deloitte Digital nel 2015 ha evidenziato come i nativi digitali (18-24 anni di età) siano il gruppo di

consumatori che spende di più comprando online. Al contrario, il gruppo con la percentuale minore di acquisti online si dimostra essere la fascia over 55. Con il passare degli anni quindi, entrando le nuove tecnologie a fare parte della vita quotidiana delle persone, l'influenza digitale dovrebbe aumentare fino a raggiungere il punto di completo utilizzo.

Figura 4 – Percentuale popolazione connessa a Internet dal 2016 al 2021*



Fonte: Statista Digital Market Outlook (2017)

1.1.2 GLOBAL POWERS OF RETAILING

Global Powers of Retailing è un report annuale prodotto dalla società di consulenza Deloitte che dal 1997 identifica i 250 retailers più grandi del mondo e ne analizza la performance attraverso un'analisi comparativa per aree geografiche, per segmenti e per canali. Costituisce oggetto di analisi del report in questione anche l'attività *e-commerce*. Pertanto, sempre annualmente, viene presentata una classifica dei 50 maggiori *e-retailers* del mondo basandosi sul volume delle vendite ottenute attraverso il canale elettronico.

La novità assoluta che si evince dal *Global Powers of Retailing 2017* (anno fiscale di riferimento: 2015) risulta essere la comparsa di Amazon.com, il principale *e-retailer*, tra i dieci maggiori retailers del mondo. Quanto sorprende maggiormente è stata la crescita esponenziale di Amazon.com riscontrata nell'ultimo decennio. Infatti, nel 2000 Amazon.com occupava solamente il 186esimo posto all'interno della classifica dei 250 maggiori retailers.

Un ulteriore spunto di analisi che si evince dal report deriva dal fatto che tra i dieci maggiori retailers del mondo, sei sono presenti anche nella classifica dei maggiori *e-retailers*. Essi sono: Wal-Mart Stores, Costco Wholesale Corporation, The Home Depot, Carrefour, Tesco ed appunto Amazon.com (Figura 5). L'*e-commerce* continua a rappresentare quindi un importante strumento di crescita per le imprese del settore retail e sta spingendo molte imprese a rivolgersi al canale elettronico.

Figura 5 – Top 10 retailers nel mondo nell'anno fiscale 2015/16

Top 250 rank	Δ in rank	Company	Country of origin	FY2015 Retail revenue (US\$M)	FY2015 Retail revenue growth	FY2015 Net profit margin	FY2015 Return on assets	FY2010-2015 Retail revenue CAGR*	# Countries of operation	% Retail revenue from foreign operations
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	US	482,130	-0.7%	3.1%	3.5%	2.7%	30	25.8%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	US	116,199	3.2%	2.1%	1.9%	8.3%	10	27.4%
3	↔	The Kroger Co.	US	109,830	1.3%	1.9%	1.6%	6.0%	1	0.0%
4	↔	Schwarz Unternehmenstreuhand KG	Germany	94,448	8.1%	n/a	n/a	7.4%	26	61.3%
5	↑ +5	Walgreens Boots Alliance, Inc. (formerly Walgreen Co.)	US	89,631	17.3%	4.1%	2.7%	5.9%	10	9.7%
6	↑ +3	The Home Depot, Inc.	US	88,519	6.4%	7.9%	7.6%	5.4%	4	9.0%
7	↓ -1	Carrefour S.A.	France	84,856	3.1%	1.4%	1.8%	-3.1%	35	52.9%
8	↓ -1	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	82,164 ^e	11.5%	n/a	n/a	8.0%	17	66.2%
9	↓ -4	Tesco PLC	UK	81,019	-12.7%	0.6%	-9.3%	-2.3%	10	19.1%
10	↑ +2	Amazon.com, Inc.	US	79,268	13.1%	0.6%	-0.3%	20.8%	14	38.0%
Top 10¹				1,308,065	2.9%	2.8%	5.9%	4.2%	15.7 ²	28.7%
Top 250¹				4,308,416	5.2%	3.0%	4.6%	5.0%	10.1 ²	22.8%
Top 10 share of Top 250 retail revenue				30.4%						

*Compound annual growth rate

¹ Sales-weighted, currency-adjusted composites

² Average

e = estimate

n/a = not available

Fonte: Global Powers of Retailing 2017

Per capire meglio l'impatto del canale digitale sul valore delle vendite, Deloitte ha analizzato l'attività *e-commerce* dei 250 maggiori retailers. L'analisi delle imprese in questione rivela quanto segue:

- Solamente 31 imprese non possiedono un sito Internet attivo e la maggior parte di queste imprese sono operatori del settore alimentare a basso costo;
- Le 151 imprese più attive sul fronte dell'*e-commerce* presentano una crescita delle vendite sul canale elettronico del 18.3%. Nonostante ciò rappresenti un calo rispetto agli anni passati, il dato risulta comunque superiore più di quattro volte rispetto al tasso di crescita delle vendite complessive (4.1%);
- Nonostante il tasso di crescita delle vendite online sia calato, continua ad aumentare il peso delle vendite online sulle vendite complessive raggiungendo l'8.7%;

- La maggior parte delle imprese che rientrano tra i maggiori 50 *e-retailers* sono *B&C retailers* che conducono sia operazioni online sia tramite il canale fisico. Infatti, solamente 12 imprese si basano esclusivamente sul sito web come canale di vendita, mentre 38 sono imprese multicanale.

Si può immaginare che, come i consumatori diventano abituali acquirenti di beni online, i retailer tradizionali, sottoposti alla pressione di una maggiore concorrenza, necessitano di trovare nuovi fonti di crescita e, di conseguenza, molte imprese stanno cercando di espandere la loro presenza nel mercato elettronico per lo più acquisendo la maggioranza di altre imprese di minori dimensioni che operano solamente su Internet. Ciò mostra che nonostante il rapido spostamento verso il commercio elettronico sta trasformando il contesto competitivo, i retailers stanno razionalizzando la loro presenza sul territorio ripensando il ruolo che riveste il canale fisico. I negozi possono continuare infatti a giocare un ruolo importante nelle strategie omnicanale funzionando come centri di stoccaggio e ritiro delle merci, come luoghi di esposizione, come centri in cui effettuare i resi oppure come canale di acquisizione di reputazione.

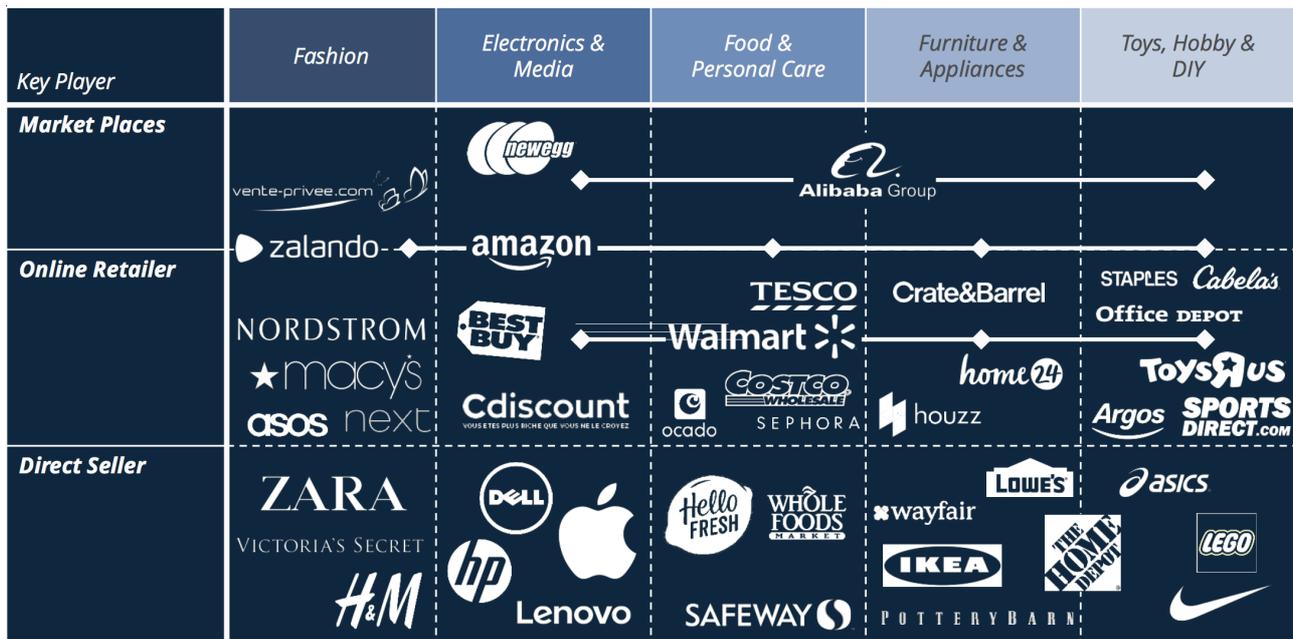
Tuttavia dal *Global Powers of Retailing* vengono escluse tutte quelle imprese il cui modello di business consiste nell'essere dei facilitatori di *market-place* poiché una parte, se non la totalità, delle loro entrate è costituita da commissioni su vendite effettuate da terzi piuttosto che da vendite effettive di prodotti: è questo il caso di Alibaba ed in parte di Amazon.

Il panorama competitivo del mercato retail online si configura quindi con una struttura alquanto complessa che in parte sfugge all'analisi del report. Possiamo suddividere gli attori del mercato *e-commerce* in tre tipologie:

- Facilitatori di *market-place*;
- *E-retailers* che possono sia essere attivi solamente su internet (*pure player*) sia adoperare una strategia ibrida (*bricks-and-clicks* o *B&C*);
- Venditori diretti.

Infine, bisogna evidenziare una sostanziale eterogeneità nella distribuzione delle tre tipologie di attori tra i sei segmenti in cui può essere diviso il mercato *e-commerce* (Statistica Digital Market Outlook, 2017). In ciascuna delle precedenti categorie troviamo infatti sia piattaforme che operano trasversalmente a più settori quali Amazon, Alibaba o Walmart ma anche imprese che, nonostante le grandi dimensioni ed i differenti modelli di business implementati, preferiscono focalizzarsi su uno specifico segmento (Figura 6).

Figura 6 – Segmentazione per categoria e business model



Fonte: Statista Digital Market Outlook (2017)

1.2 CONSEGUENZE SU IMPRESE E CONSUMATORI

1.2.1 IL SISTEMA COMPETITIVO

“L’ambiente competitivo di un’impresa è costituito dall’insieme degli attori con i quali essa stabilisce interazioni sia attive sia passive” (Fontana e Caroli, 2013). Un modello ormai ampiamente utilizzato per analizzare le condizioni dell’ambiente competitivo è il modello delle cinque forze (o della concorrenza allargata) proposto da Michael Porter (1980). Secondo tale modello la profittabilità di un dato settore dipende dalle seguenti forze competitive:

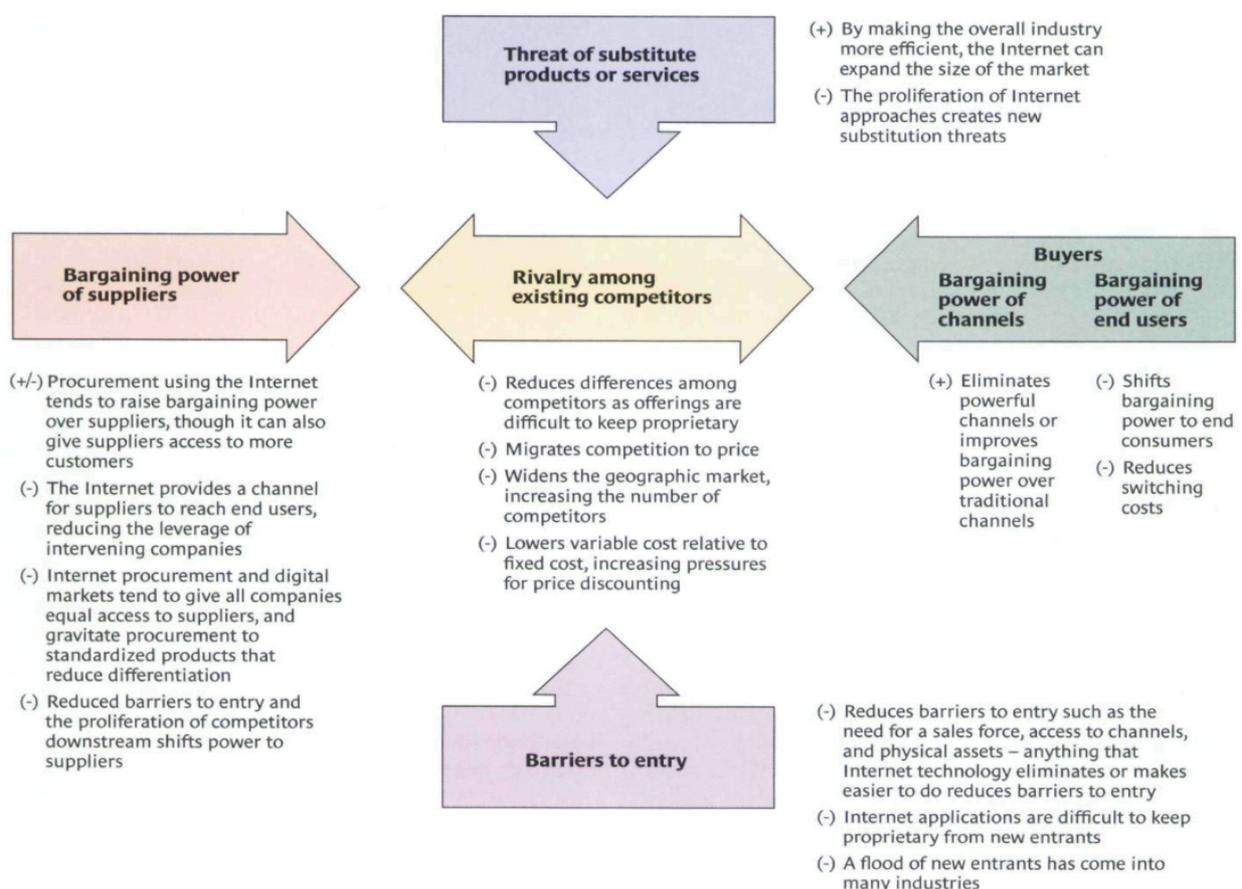
1. Intensità della concorrenza nel settore;
2. La minaccia di nuovi entranti nel settore;
3. La competizione indiretta esercitata da beni o servizi aventi la stessa funzione d’uso;
4. Il potere contrattuale dei fornitori;
5. Il potere contrattuale degli acquirenti.

È interessante adesso, in coerenza con l’argomento del lavoro di tesi, soffermarsi su quale sia l’impatto dell’economia digitale sulla struttura del mercato dato che uno degli aspetti che non è stato preso in considerazione nella formulazione originale del modello delle cinque forze è proprio la digitalizzazione (Dälken, 2014).

Porter (2001) modernizza il suo modello in un articolo dove egli discute dell’impatto di Internet sulle cinque forze da lui stesso identificate. Secondo l’autore infatti Internet ha sia creato nuovi settori (settore delle aste online, dello streaming video, dei motori di ricerca, ecc.) sia modificato la struttura dei settori esistenti.

È su questo secondo aspetto che si sofferma la sua analisi che, per altro, lo porta a ritenere che l’effetto complessivo di Internet sulla profittabilità di un settore sia negativo. Nonostante non sia possibile trarre conclusioni universali attraverso l’analisi delle cinque forze in quanto il peso di ogni forza dipende molto tipo di industria che si sta analizzando, Porter (2001) ritiene che esistano dei trend generalmente validi per tutti i settori: alcuni di questi trend sono positivi ma la maggior parte di essi sono negativi (Figura 7). Ciò significa che i profitti potenziali per le imprese diminuiranno portando ad un generale aumento della competitività.

Figura 7 – Il modello delle 5 forze ed Internet



Fonte: “Strategy and the internet” (Porter, 2001)

Analizziamo adesso i principali driver di questo cambiamento:

– **Potere contrattuale dei consumatori**

Porter (2001) sosteneva che Internet facilitasse l’accesso alle informazioni per i consumatori circa i prodotti da acquistare ed i fornitori aumentando il potere contrattuale dei consumatori e che Internet avesse eliminato lo *switching cost*² in quanto l’alternativa è “*just a click away*” (Friedman, 1999). In realtà, molti studi di marketing (Chen e Hitt, 2006) hanno mostrato che gli *switching cost* anche nei mercati digitali non sono sempre nulli ma molto dipende dalle pratiche messe in atto dalle singole imprese per promuovere la fedeltà al marchio. L’analisi porteriana resta comunque valida se si considera un’analisi di trend in modo generale senza valutare caso per caso.

L’ampia disponibilità di informazioni influenza anche come i consumatori cercano informazioni riguardanti i prodotti (Figura 8) e come essi prendono le decisioni d’acquisto. La natura di questi cambiamenti ha delle implicazioni sulla competitività che verranno analizzate qui di seguito.

Figura 8 – Evoluzione del ruolo dell’informazione nei mercati elettronici

<i>Characteristic of the Buying Environment</i>	<i>Physical Marketplace</i>	<i>Physical and Electronic Marketplace</i>
Principal sources of information	Traditional word of mouth (WOM) and mass media	Electronic WOM and new media ^a
Sources of credible/neutral information	Few	Many
Amount of information available to buyers about price and nonprice attributes of competing product offerings	Limited	Extensive
Information asymmetry between seller and buyer	Considerable	Diminishing
Buyer reliance on proxies (e.g., brand name) in the absence of objective information on product quality	Considerable	Diminishing
Ease of information search	—	Greater ^b
Quality of information	—	Better
Organization and structuring of information	—	Better
Ease of comparing and evaluating alternatives in the buyer’s consideration set	—	Greater

a. In addition to traditional word of mouth and mass media.

b. Relative to the physical marketplace, an information search can be done with greater ease in the hybrid physical and electronic marketplace. Other items that follow should be interpreted similarly.

Fonte: Varadarajan e Yadav (2002, p 307)

Bakos (1991, 1997) ha esaminato le implicazioni della diminuzione dei costi di ricerca nell’ambito di un mercato elettronico e ne ha dedotto che essa dovrebbe condurre ad una maggiore competizione sui prezzi da parte dei venditori a causa della maggiore informazione degli acquirenti. Tuttavia Bakos (1997) distingue tra costi di ricerca associati all’informazione sul prezzo rispetto ai costi di ricerca associati ad altri tipi di informazioni (la qualità ad esempio).

² Costo in cui un consumatore incorre ogni qual volta che vuole passare da un prodotto/servizio/fornitore ad un altro (Investopedia, 2017).

Mentre la diminuzione dei costi di ricerca su informazioni relative al prezzo aumenta la pressione sui venditori; la riduzione dei costi relativi ad informazioni non relative al prezzo smorza gli effetti della concorrenza. Ne consegue, che le imprese in grado di rendere gli attributi qualitativi dei loro prodotti credibili sarà in grado di ridurre la pressione sul prezzo in modo più efficace.

Un ulteriore elemento che bisogna considerare è l'asimmetria informativa. Uno scambio è caratterizzato da asimmetria informativa quando l'acquirente non è in grado di valutare la qualità di prodotto prima del suo acquisto oppure quando l'accesso alle informazioni è limitato e/o costoso. Un mercato elettronico può risolvere entrambi i problemi mettendo in contatto i consumatori tra loro i quali possono scambiarsi informazioni circa le esperienze di acquisto. Mentre in un mercato fisico, imprese che godono di un marchio forte sono in grado di chiedere prezzi più alti a fronte di una riduzione dell'incertezza sulla qualità del prodotto. In un mercato elettronico, tale vantaggio si perde a discapito dei brand più forti. Ciò significa che le imprese per giustificare un premio sul prezzo dovranno sforzarsi maggiormente in termini di innovazione e/o superiorità del prodotto.

Infine, l'evoluzione del processo informativo non può non incidere sui modelli comunicativi. Hoffman e Novak (1996) suggerirono che il tradizionale modello di comunicazione che prevede la trasmissione di contenuti standardizzati da parte dell'impresa alla massa dei potenziali acquirenti (*one-to-many*) è stato sostituito da un modello di comunicazione dove i potenziali acquirenti si trasmettono contenuti standardizzati tra loro (*many-to-many*). Con l'introduzione delle recensioni nella quasi totalità dei siti di retail online, i consumatori hanno smesso di ricoprire un ruolo puramente passivo nel processo informativo per ricoprire un ruolo attivo nel processo di promozione del prodotto. La maggiore partecipazione dei consumatori nel processo di comunicazione può rilevarsi un vantaggio oppure una minaccia per la competitività dell'impresa per cui quest'ultima dovrà soddisfare al meglio il consumatore mettendolo al centro delle proprie strategie di marketing al fine di ottenere feedback positivi.

– **Barriere all'entrata**

Porter (2001) sostiene che Internet riduce le barriere all'entrata aumentando la concorrenza potenziale dei nuovi entranti. L'analisi porteriana si fonda sostanzialmente su tre pilastri: (1) minore dipendenza da asset tangibili (ex. È richiesta minore forza lavoro); (2) difficoltà nel mantenere diritti di proprietà sulle applicazioni digitali e (3) aumento del flusso degli entranti

nel mercato. Ad una prima analisi, questa argomentazione potrebbe sembrare corretta ma, ad una più attenta analisi, si riscontrano alcuni elementi di criticità nella visione porteriana.

Innanzitutto, i requisiti di capitale necessari per entrare nel mercato dipendono dalla natura del prodotto piuttosto che dall'utilizzo di Internet. Secondo Shapiro (1998), ad esempio, i prodotti informatici come i software sono costosi da produrre la prima volta, ma economici da riprodurre. Sono cioè caratterizzati da alti costi fissi e bassi costi marginali. Questo significa che le barriere all'entra, quanto meno per le imprese che producono beni informatici, sono più alte. Inoltre, non tutte le imprese sono dipendenti in egual modo dai diritti di proprietà per mantenere un vantaggio competitivo. Amazon permette visite dei suoi impianti aperte a tutti; replicare la sua gestione della *supply chain* dipende da capacità interne difficili da imitare e non da formule segrete. Alcune imprese inevitabilmente lo sono e saranno maggiormente esposte alla concorrenza imitativa ma esse possono comunque mettere in atto dei comportamenti per ostacolare l'imitazione.

– **Minaccia di prodotti o servizi sostitutivi**

Porter (2001) era convinto che Internet permettesse nuovi approcci per soddisfare i bisogni dei consumatori e che ciò portasse ad un aumento di prodotti/servizi sostitutivi. Nell'economia digitale una maggiore minaccia dei sostituiti può provenire dalla presenza di un elevato numero di imprese che operano online ed anche dalla contemporanea presenza di alternative ibride. Un picco della proliferazione di prodotti sostituiti vi fu proprio negli anni in cui Porter stava elaborando il modello in esame in coincidenza dello scoppio della bolla delle dot-com³. A causa dei bassi *switching cost* e dell'inclinazione dei consumatori a preferire le alternative più economiche, la minaccia dei sostituiti risulta essere particolarmente rilevante in quelle industrie dove la discriminazione qualitativa dei prodotti è inferiore.

– **Potere contrattuale dei fornitori**

Internet viene spesso associato al fenomeno della disintermediazione data la sua capacità di mettere in comunicazione diretta i partecipanti al mercato. Per disintermediazione si intende il fenomeno per cui la tradizionale catena di connessioni che metteva in contatto il produttore

³ La proliferazione di prodotti sostituiti fu il risultato di condizioni di mercato distorte per cui le imprese che operavano online erano in grado di raccogliere ingenti quantità di capitali tramite i mercati azionari sebbene non mostrassero un andamento economico e finanziario stabile nel lungo periodo (Investopedia, 2017).

con il consumatore viene spezzata permettendo così l'eliminazione del ruolo dell'intermediario (Chaffey, 2009). Tuttavia, secondo P. Rajan Varadarajan e Manjit S. Yadav (2002), esiste una correlazione inversa tra l'opportunità per il produttore di interagire direttamente con il consumatore e la concentrazione dell'offerta presso gli intermediari. Ciò significa che in caso di bassa concentrazione (o alta frammentazione) i produttori incontreranno minori ostacoli alla realizzazione di un contatto diretto con i consumatori finali. In caso di alta concentrazione, gli intermediari continuano a rivestire un ruolo importante nel favorire l'incontro fra domanda e offerta.

– **Intensità della concorrenza**

Nonostante ogni singola industria sia destinata ad evolversi in un modo unico, l'esamina delle principali forze che, secondo la letteratura economica, influenzano direttamente la competitività di un settore (potere dei consumatori e dei fornitori, barriere all'entrata e minaccia dei sostituti) indica che l'implementazione di Internet conduce sicuramente a cambiamenti strutturali nel sistema competitivo di molte industrie. Ma quali sono questi cambiamenti strutturali?

Tra le caratteristiche strutturali su cui si pone maggiore enfasi quando si tratta di competere in un mercato elettronico invece di uno fisico sono: *market thinness* e *customer dispersion*. Un mercato si definisce sottile (*thin*) quando il numero di partecipanti alle transazioni è ridotto. Ciò può portare ad un peggioramento delle opportunità di scambio e ad un peggioramento qualitativo del prodotto (Investopedia, 2017). La dispersione (*dispersion*) si riferisce invece a come il numero dei partecipanti ad un mercato è allocato in una data area geografica (M. Govindarajan, 2007). Nel caso dei tradizionali mercati fisici la sottigliezza del mercato e la dispersione geografica degli acquirenti portano ad effetti indesiderati sia dal lato della domanda (mancanza di scelta) sia dal lato dell'offerta (limitata domanda). Un'attività basata su un mercato locale oppure disperso territorialmente potrebbe non essere profittevole a causa della mancanza di potenziali acquirenti. Tuttavia, la capacità delle tecnologie di comunicazione digitale di facilitare l'incontro tra venditori e acquirenti potrebbe stimolare la crescita di questi mercati permettendo alle imprese di raggiungere una massa critica di acquirenti potenziali sufficiente a garantire la sopravvivenza nel lungo periodo. Ciò implica però che molte imprese dovranno rinunciare alla leva spaziale come fattore differenziante (Hotelling, 1929) ed affrontare la competizione internazionale.

Un ulteriore elemento strutturale su cui bisogna soffermarsi è il *network effect*. Con il termine *network effect* si intende indicare il fenomeno per cui un prodotto acquista valore quanto più aumenta il numero di persone che lo usano. Nei mercati caratterizzati da effetti network, il pioniere ottiene una fonte di vantaggio competitivo offrendo il prodotto prima dell'entrata dei concorrenti, rafforzando così il brand. Da un lato, la digitalizzazione ha aumentato la funzionalità d'uso dei prodotti aumentando la magnitudine degli effetti network. Dall'altro, come evidenziato da Porter (2001) la digitalizzazione ha considerevolmente ridotto i costi di ricerca di un sostituto. Bisogna poi considerare che, affinché un effetto network costituisca una fonte di vantaggio competitivo, esso deve dipendere da un diritto di proprietà o almeno dipendere da un fattore difficile da imitare. L'apertura che caratterizza i protocolli di Internet rende senza dubbio complicato appropriarsi di questi vantaggi. Non è dunque possibile, a parere di chi scrive, giungere ad una conclusione univoca circa l'effetto di Internet sul potenziamento degli effetti network senza valutare caso per caso. Shapiro e Varian (1998) notarono che l'effetto pioniere prima evidenziato potrebbe più facilmente costituire una fonte sostenibile di vantaggio competitivo in mercati caratterizzati da bassa varietà ed elevate economie di scala. Secondo gli autori quando la domanda di varietà è bassa i consumatori sono maggiormente predisposti a rivolgersi verso marchi familiari a cui viene associata la realizzazione del bisogno. Ciò permette di sviluppare economie di scala per cui il costo totale di servire un'ampia base di utenti diminuisce al crescere della base stessa. I prodotti digitali spesso rientrano in questa categoria di prodotti per cui trova spiegazione il fenomeno del '*the winner takes all*'.

Un *winner-takes-all market* è un mercato in cui poche organizzazioni riescono a catturare una larga fetta delle quote di mercato lasciando molto poco ai concorrenti (Market Business News, 2017). Una caratteristica della struttura dell'ambiente competitivo digitale è proprio quella di facilitare la creazione di grandi imprese che tendono ad acquisire grandi fette di quote di mercato. Nonostante ci siano molte imprese *internet-based* che competono in un settore, poche riescono ad essere profittevoli ed ancora meno riescono a dominare il settore. Mentre coloro che beneficiano della struttura del mercato godono di un elevato vantaggio competitivo, la maggior parte delle imprese trova difficile individuare (e soprattutto sostenere) una fonte di vantaggio competitivo. Per questa ragione, secondo molti studiosi di economia industriale l'e-business rappresenterebbe in parte la realizzazione del mercato di concorrenza perfetta in cui un elevato numero di piccole imprese compete sul prezzo per guadagnare quote di mercato.

Porter (2001) utilizza il termine “*the great paradox*” per indicare il fatto che le imprese non riescono a convertire in profitti i benefici prodotti da Internet (apertura, facilità di utilizzo, efficienza delle transazioni).

Quanto detto fino ad adesso non implica però che in qualsiasi settore in cui la tecnologia di Internet venga implementata sia incapace di generare profitti. Significa solamente che se la profittabilità media è sotto pressione in molti settori influenzati da Internet. Di conseguenza, diventa assai importante per le imprese distinguersi dalla massa al fine di generare profitti superiori alla media e l’unico modo di fare ciò consiste nel raggiungere una fonte di vantaggio competitivo sostenibile che la differenzi dagli altri.

1.2.2 NUOVE BUSINESS CAPABILITIES

Quando un’impresa compete in uno specifico settore, essa mette in atto una serie di attività interconnesse con lo scopo di creare valore. La catena del valore (Porter, 1998) permette di identificare queste attività e di analizzarne l’influenza sia sull’andamento dei costi sia sulla capacità di creare valore. La catena del valore consiste in una rappresentazione grafica delle diverse attività attraverso le quali un prodotto o un servizio è creato e successivamente consegnato al cliente.

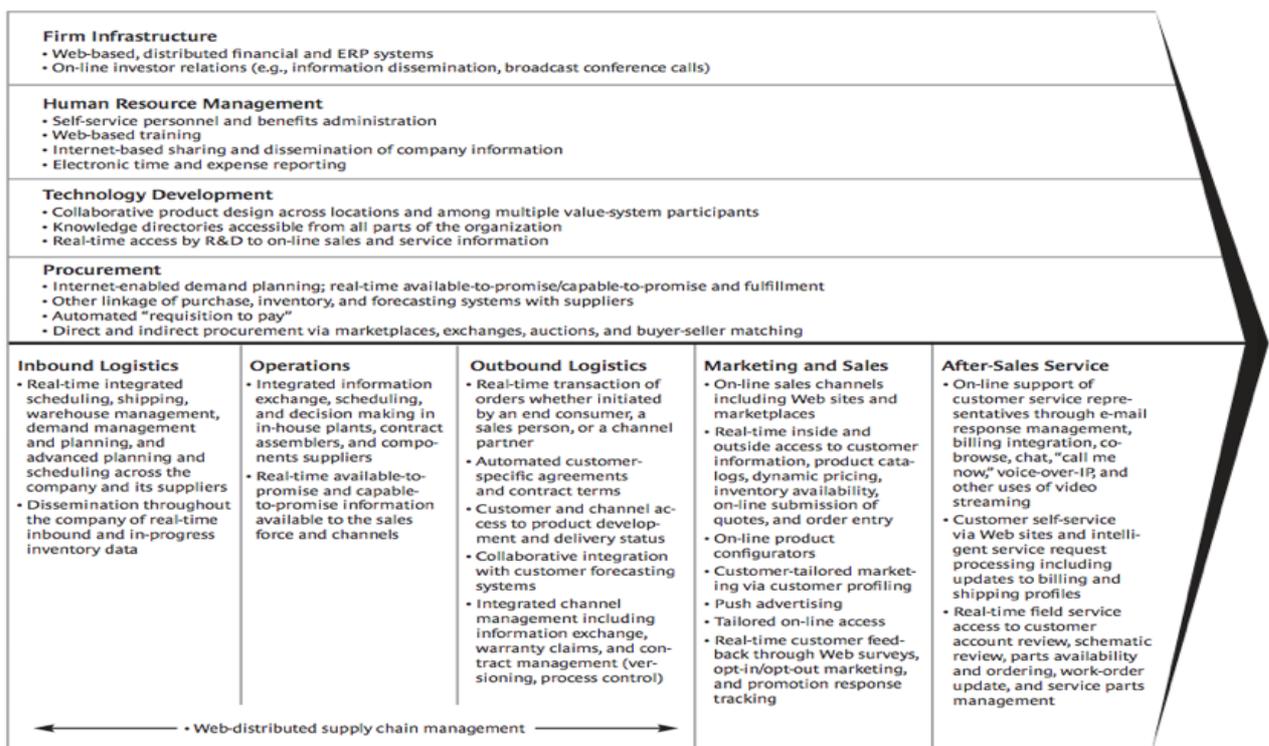
Ciascuna attività può contribuire alla creazione e/o al mantenimento del vantaggio competitivo in due modi: riducendo i costi (**efficienza operativa**) oppure aumentando la qualità percepita dal cliente (**differenziazione**).

Porter (2001) sottolinea come il vantaggio speciale di Internet sia l’abilità di connettere le attività della catena del valore tra loro e rendere potenzialmente disponibili all’impresa stessa e a tutti gli *stakeholders* i dati in tempo reale delle singole attività. In questo senso, Internet sembra essere uno strumento estremamente utile per migliorare l’efficienza generale della produzione di valore: minori costi di ricerca, minori costi operativi, minori costi di magazzino, minori costi di interazione, maggiore diffusione dell’informazione, ecc. Molte attività della catena del valore (Figura 9) possono essere infatti collegate tra loro con l’utilizzo di sistemi informativi per la gestione del customer relationship (CRM), della *supply chain* (SCM) oppure per l’*enterprise resource planning* (ERP). Le imprese possono raggiungere enormi vantaggi tramite l’efficienza. Tuttavia, da un punto di vista competitivo, mettere in atto una strategia improntata solo all’efficienza non sembra essere una scelta sostenibile (Porter, 2001).

Data la difficoltà per le imprese di mantenere diritti di proprietà sulle innovazioni digitali⁴, i concorrenti possono facilmente essere spinti all'imitazione. Competere sull'efficienza operativa spinge la frontiera efficiente verso l'alto per tutti i partecipanti al mercato i quali tenderanno ad emulare la migliore tecnologia disponibile (fenomeno della convergenza). Nella pratica industriale, inoltre, i sistemi informativi aziendali vengono spesso sviluppati da società di consulenza terze rispetto all'impresa. Appare dunque sensato affermare che una strategia improntata solamente all'efficienza non garantisce una fonte di vantaggio competitivo nel lungo periodo.

Internet fornisce anche nuove opportunità per le imprese di stabilire una posizione strategica distintiva in quanto le strategie integrate, in cui l'applicazione di Internet si integra con l'intera catena del valore, rafforzano la diversità di un'impresa e sono più difficili da imitare. Ciò potrebbe avvantaggiare le imprese già stabilite in un settore le quali possono sfruttare il posizionamento già acquisito rispetto alle nuove entranti le quali devono ancora conquistare sufficienti quote di mercato.

Figura 9 – La catena del valore ed Internet



Fonte: "Strategy and the internet" (Porter, 2001)

⁴ Si veda paragrafo 1.2.1 - barriere all'entrata

La gestione operativa di marketing ha il compito di predisporre le attività aziendali così da offrire il massimo valore ai consumatori. Tradizionalmente, tale gestione si articola su quattro aree di intervento (McCarthy, 1960): gestione del prodotto, gestione del sistema dei prezzi, distribuzione e comunicazione.

– **Prodotto**

Nel Web non tutti i prodotti sono uguali. I prodotti posseggono differenti attributi oppure gli stessi attributi ma in diversi livelli. Alcune importanti dimensioni su cui i prodotti differiscono sono: la *digitizability*, la *tangibility*, il *volume-weight-value ratio* e la *analyzability* (Varadarajan e Yadav, 2002).

La *product digitizability* descrive il grado con cui la funzione d'uso del prodotto può essere conseguita attraverso l'uso esclusivo delle tecnologie informative (Varadarajan e Yadav, 2002). Un elevato grado di digitalizzabilità rende la personalizzazione economicamente sostenibile e flessibile. In particolare, prodotti digitali o digitalizzabili possono essere aggregati o disaggregati tra loro. I prodotti disaggregati (capitoli di un libro, canzoni di un album, ecc.) possono essere venduti separatamente andando a costituire dei micro prodotti oppure assemblati insieme dal consumatore finale a seconda delle proprie esigenze (come comprare solo alcuni del libro o solo alcuni brani del disco).

La *product tangibility* descrive il grado con cui le caratteristiche esperienziali sono rilevanti al fine di soddisfare il bisogno per cui sono stati destinati (Varadarajan e Yadav, 2002). Di solito, le caratteristiche tangibili richiedono un feedback da parte dell'acquirente e sono quindi difficilmente negoziabili su mercati elettronici. Poiché l'incertezza costituisce una barriera all'acquisto per una grande fetta di potenziali acquirenti, le imprese possono fornire servizi di assistenza quali il reso gratuito oppure standardizzare le caratteristiche tangibili (ex. misura del collo di una camicia).

Il *product volume-weight-value ratio* costituisce una caratteristica su cui porre enfasi nella decisione di vendita su un mercato fisico piuttosto che su un mercato elettronico (Varadarajan e Yadav, 2002). In generale, possiamo affermare che risulta maggiormente conveniente distribuire su un canale elettronico prodotti caratterizzati da un rapporto valore-volume alto.

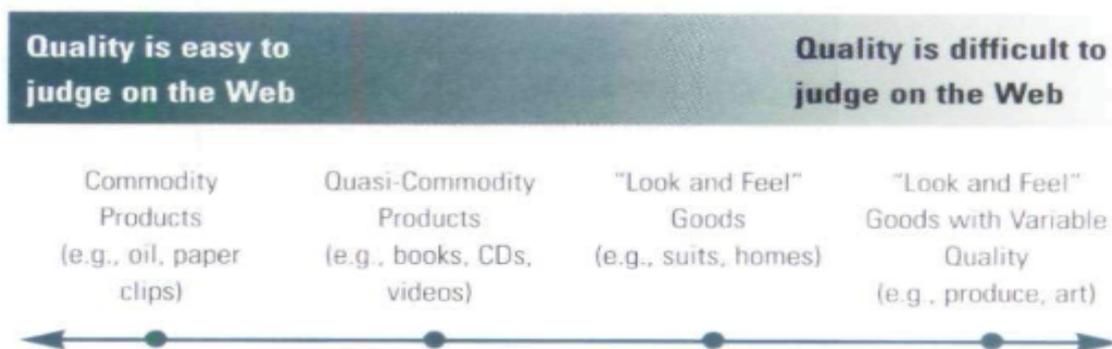
La *product analyzability* descrive il grado con cui è possibile per il consumatore valutare la qualità di un prodotto online (Figueiredo, 2000):

- a) per i prodotti altamente standardizzati (*commodity*) il titolo e le specifiche tecniche completano il pacchetto informativo di cui il consumatore ha bisogno per valutarne la

qualità. Per tale tipologia di prodotti rivestono una maggiore importanza il prezzo ed il tempo di spedizione (Figueiredo, 2000);

- b) per i prodotti standardizzati in cui vi è possibilità di differenziazione (*quasi-commodity*) i consumatori intraprendono un percorso di decisione strutturato su due livelli: (1) il consumatore sceglie il prodotto (ex. libro) che preferisce tra quelli disponibili e (2) il consumatore cerca dove il prodotto scelto abbia il minor prezzo. In questa tipologia di prodotti è importante differenziarsi nella prima fase (la ricerca) disponendo di un'ampia gamma di prodotti in stock (Figueiredo, 2000);
- c) nel segmento dei prodotti esperienziali (*look-and-feel*), i consumatori potrebbero essere riluttanti a comprare un prodotto la cui qualità non è perfettamente conosciuta *ex ante*. Contrariamente ai mercati di prodotti standardizzati, nel segmento dei prodotti esperienziali i *retailers bricks and mortar* (B&M) continuano a godere di una posizione privilegiata rispetto ai concorrenti *pure player* (Figueiredo, 2000);
- d) nel segmento dei prodotti personalizzati (*look-and-feel with variable quality*) la qualità oltre ad essere difficile da comunicare, varia da prodotto a prodotto e da acquirente ad acquirente. Ciò crea grandi ostacoli alla diffusione della commercializzazione online di questa tipologia di prodotti (Figueiredo, 2000).

Figura 10 – Tipologie di prodotti in base al grado di qualità accertabile online



Fonte: Sloan Management Review (Figueiredo, 2000)

– Prezzo

Internet rafforza il potere contrattuale dei consumatori permettendo di confrontare tra loro prezzi e prodotti (Porter, 2001). Come evidenziato in precedenza, ciò può portare i margini di profitto delle imprese ad abbassarsi causando un inasprimento della competitività. Le imprese che operano sul mercato *e-commerce* devono essere abili nell'implementare le opportune

strategie di prezzo per controbilanciare gli effetti negativi causati dall'aumento del potere contrattuale dei consumatori.

Innanzitutto, Internet fornisce alle imprese ampie opportunità di discriminazione del prezzo. In alcuni casi, ad esempio, le imprese permettono l'accesso alle informazioni sul prezzo previo inserimento di informazioni personali quali il codice postale oppure previa iscrizione tramite un profilo personalizzato. Una efficace strategia di discriminazione del prezzo risiede nell'usare la grande quantità di informazioni che si posseggono sui consumatori per individuare segmenti *target* specifici.

Internet permette inoltre di fornire un approccio molto più dinamico (*dynamic pricing*) alla politica di fissazione del prezzo consentendo ai venditori di cambiare il prezzo di vendita in modo istantaneo al mutarsi delle condizioni del mercato. È poi possibile informare continuamente i potenziali clienti circa i nuovi arrivi, sconti, promozioni, ecc. Più informazioni l'impresa possiede, più essa sarà in grado di personalizzare le proposte di vendita.

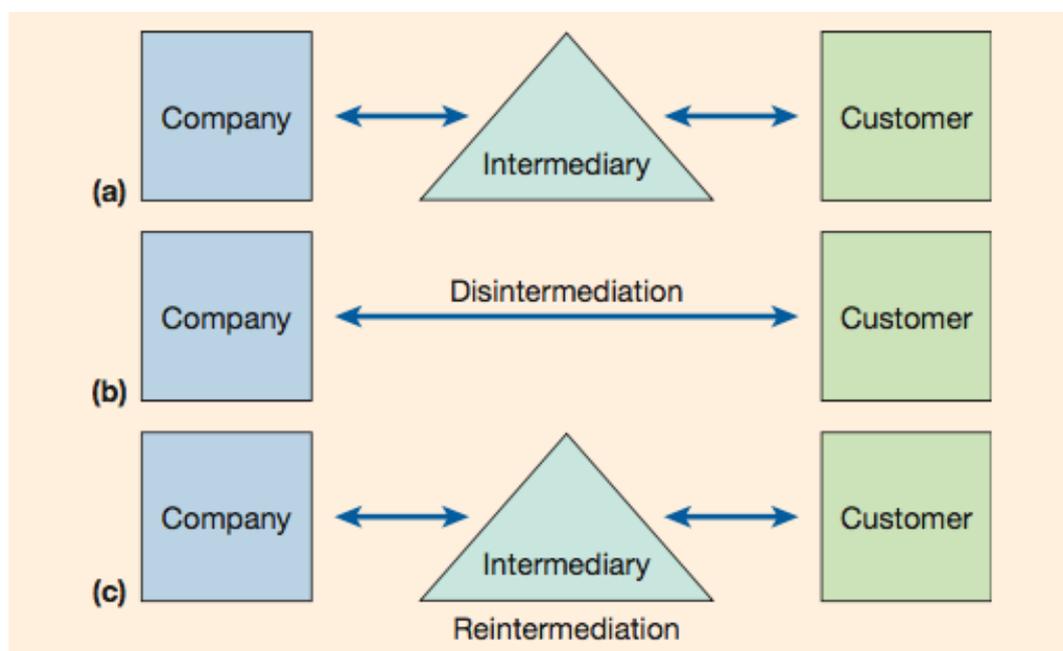
Come si è visto nel punto precedente però esistono molti segmenti in cui la discriminazione del prezzo non è possibile: è questo il caso delle *commodity* e, in parte, delle *quasi-commodity*. In questi segmenti essere efficienti sul lato dei costi sembrerebbe essere l'unica strategia possibile per garantire un vantaggio competitivo.

– **Distribuzione**

Il cambiamento tecnologico rappresentato da Internet e dalle reti virtuali ha avuto un impatto decisivo sulla struttura dei canali distributivi. Il commercio elettronico rafforza enormemente il collegamento diretto tra produttore ed acquirente finale, riducendo la rilevanza del fenomeno dell'intermediazione (Chaffey, 2009). Le relazioni che intercorrono tra una compagnia e i suoi partner possono venire enormemente alterati grazie alle opportunità offerte da Internet. Questo fenomeno è definito disintermediazione (Figura 11 - b). Nonostante l'importanza che il fenomeno della disintermediazione abbia ricoperto per quanto riguarda i mutamenti della catena distributiva nell'*e-commerce*, il fenomeno della '*reintermediazione*' (Figura 11 - c) rappresenta forse un passo ancora più importante. Per reintermediazione si intende la creazione di nuovi intermediari che si interpongono tra consumatori e fornitori fornendo servizi quali la ricerca di offerenti e la valutazione del prodotto (Chaffey, 2009). Grazie alla disintermediazione è possibile vendere direttamente al consumatore finale tramite una piattaforma web, tuttavia ciò comporta delle inefficienze innanzitutto organizzative nonché una

serie di rischi per il compratore per quanto concerne la sicurezza delle spedizioni, dei pagamenti, ecc.

Figura 11 – Disintermediazione e Reintermediazione



Fonte: Chaffey (2009, p 66)

I nuovi intermediari differiscono in obiettivi e servizi che offrono e quindi, sono stati conosciuti diversi termini per descriverne i vari tipi. Particolare importanza è rivestita dagli “*e-marketplace*”. Si tratta di intermediari che permettono alle imprese ed ai consumatori finali di effettuare transazioni facilmente e senza rischi sul mercato virtuale (Brunn *et al.*, 2002).

Finora abbiamo discusso quali sono i nuovi canali ed intermediari online, bisogna tuttavia sottolineare che in molti segmenti del mercato gli acquirenti preferiscono utilizzare una combinazione di diversi canali. Mentre i consumatori proseguono nel loro “*customer journey*” essi non utilizzano solamente Internet. Ne consegue che un modo efficiente di implementare Internet nelle attività di creazione di valore è costituito dall’intraprendere una strategia di marketing multicanale. Si tratta di un tema molto dibattuto nella letteratura economica su cui si ritornerà nei capitoli successivi.

– **Promozione**

Internet offre nuovi e più numerosi strumenti di comunicazione per informare i potenziali clienti dei benefici di un prodotto oppure per assistere l’acquirente nel processo di decisione. Alcuni importanti elementi del *promotional mix* sono stati individuati da Chaffey e Smith (2008) e sono rappresentati nella Figura 12.

Figura 12 – Principali elementi del *promotional mix*

Promotional mix	Online executions
1 Advertising	Interactive display ads, pay per click search advertising
2 Selling	Virtual sales staff and chat and affiliate marketing
3 Sales promotion	Incentives, rewards, online loyalty schemes
4 PR	Online editorial, e-zines, newsletters, social networks, links and virals
5 Sponsorship	Sponsoring an online event, site or service
6 Direct mail	Opt-in e-mail using e-newsletters and e-blasts plus web response
7 Exhibitions	Virtual exhibitions and whitepaper distribution
8 Merchandizing	Promotional ad serving on retail sites, personalized recommendations and e-alerts
9 Packaging	Virtual tours, real packaging is displayed online
10 Word-of-mouth	Viral, affiliate marketing, e-mail a friend, links

Fonte: Chaffey e Smith (2008)

Le attività di online PR sono rivolte a favorire recensioni positive dei prodotti dell'impresa su piattaforme web di terze parti che sono frequentate dal pubblico target di riferimento con l'obiettivo di creare delle aspettative positive sul prodotto ed indirizzare la platea dei consumatori potenziali sul sito dell'impresa. Tali attività includono la comunicazione con i media online, *brand management*, *viral marketing*, ecc. Esistono delle differenze fondamentali tra l'online PR e il PR tradizionale (Ranchhod, 2002): i consumatori possono comunicare con le organizzazioni in modo bidirezionale, i consumatori possono comunicare tra di loro rendendo chiunque un potenziale 'informatore' ed infine i consumatori hanno accesso ad informazioni alternative attraverso una moltitudine di canali differenti per confutare le affermazioni delle organizzazioni.

Rivestono inoltre un ruolo di fondamentale importanza nel marketing moderno le attività di *online partnership* le quali consistono nell'utilizzare tecniche come il *link-building* o l'*affiliate marketing* con lo scopo di sfruttare l'effetto network di Internet. Il *link-building* è una tecnica di ottimizzazione per i motori di ricerca (*Search Engine Optimization* o SEO) volta ad aumentare la visibilità di un sito web sui motori di ricerca al fine di migliorare (o mantenere) il posizionamento nelle pagine di risposta alle interrogazioni degli utenti del web (Moogan, 2013). Per *affiliate marketing* si intende, invece, un accordo commerciale *pay-per-performance* attraverso il quale l'inserzionista paga una commissione all'affiliato in caso di vendita avvenuta tramite la sua piattaforma (Chaffey e Smith, 2008).

L'*interactive advertising* è un'altra tecnica a cui si fa frequentemente ricorso nelle campagne promozionali online e consiste nell'utilizzare dei *banner* (o link) pubblicitari che hanno come collegamento ipertestuale di destinazione il sito della società che ha pagato per il *banner*. Tale tecnica può essere utile per attirare traffico rilevante presso il sito e segmentare la clientela, specialmente acquistando *banner* su piattaforme specializzate (Chaffey e Smith, 2008).

1.3 IL RUOLO DI INTERNET

Dato il suo carattere ubiquo, Internet costituisce per la letteratura economica una questione affascinante ma, allo stesso tempo, molto complessa per quanto concerne la sua trattazione e modellizzazione. Ciò ha portato allo sviluppo di diversi modelli di analisi di Internet a seconda della lente di analisi che l'autore si prefiggeva. Tuttavia, possiamo affermare che Internet è ormai considerata in modo quasi univoco dagli studiosi una '*General Purpose Technology*' (Cellini, 2015). Nonostante il termine GPT abbia goduto di un uso intensivo all'interno della letteratura economica che ha analizzato il ruolo della tecnologia nel favorire la crescita economica, non sembra esserci una definizione generale di questo termine. Esso viene di solito utilizzato per indicare "*profonde nuove idee o tecnologie che hanno il potenziale per importanti impatti in molti settori di un'economia*" (Cellini, 2015). Per questo motivo la macchina a vapore, l'elettricità ed il motore a combustione interna vengono comunemente classificati come '*General Purpose Technologies*' (GPTs). Ognuna di queste tecnologie ha condotto a cambiamenti radicali del paradigma economico e sociale nelle epoche in cui sono state inventate.

Bresnahan e Trajtenberg (1995) individuano alcune tecnologie 'generiche' con caratteristiche tali da favorire lo sviluppo in settori profondamente diversi l'uno dall'altro. Gli autori elencano poi alcuni requisiti delle GPTs validi universalmente e che devono quindi essere sempre verificati indipendentemente dal contesto temporale o spaziale. Tali caratteristiche sono:

- **Pervasività.** Quando si afferma che le GPTs devono essere tecnologie pervasive, si intende che "*la diffusione deve avvenire in contesti dissimili e non devono prescindere dalla territorialità*" (Cellini, 2015).
- **Innovatività incrementale.** Si intende indicare la capacità di una GPT di migliorare sotto il profilo dell'efficienza con il passare del tempo senza che avvenga un cambiamento di paradigma (in questo caso infatti saremmo di fronte alla scoperta di una nuova GPT). Un miglioramento in

efficienza si realizza attraverso una diminuzione dei prezzi per unità oppure attraverso un aumento della qualità.

- **Complementarietà.** Le GPTs sono tecnologie complementari in quanto rispondono a funzioni d'uso diverse e non esclusive e in quanto non possono essere utilizzate direttamente senza intermediazione (Cellini, 2015). Per questo motivo molte GPTs vengono definite *technology enablers* o *innovation enablers*: esse permettono cioè di creare nuove opportunità piuttosto che offrire soluzioni finali a determinati bisogni.

1.3.1 INTERNET COME 'STRATEGY ENABLER'

Theodore Levitt (1960) nell'articolo "*Marketing Myopia*" individua i fattori che possono indebolire la competitività di un'industria potenzialmente in crescita o addirittura causarne la scomparsa. Tra questi fattori troviamo quello di focalizzare la propria strategia su una tecnologia o su un prodotto piuttosto che sui bisogni dei consumatori e sulle opportunità del mercato.

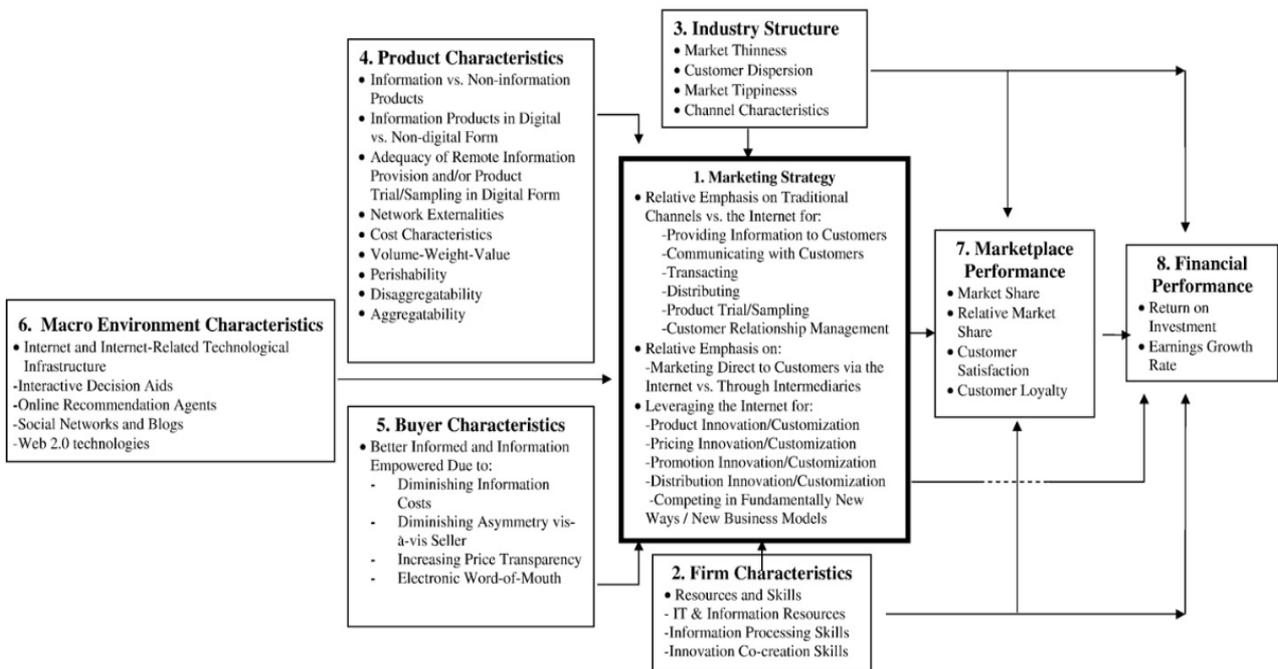
Anche Porter (2001) ammoniva le imprese che si affacciavano sul mercato elettronico a non considerare Internet come una tecnologia autonoma ma piuttosto come un complemento alle tradizionali strategie competitive che permettesse di sviluppare una catena del valore distintiva.

Di seguito, verrà presentato un modello organizzativo (Varadarajan e Yadav, 2002, 2009) con l'obiettivo di evidenziare il ruolo abilitante di Internet come fattore strategico. Il ricorso a tale modello ci permette di delineare dei collegamenti chiave tra la strategia competitiva ed alcune variabili rilevanti (caratteristiche strutturali dell'industria, caratteristiche distintive dell'impresa, caratteristiche del prodotto, caratteristiche degli acquirenti e caratteristiche ambientali).

La Figura 13 mostra, attraverso rappresentazione schematica, i rapporti di causalità evidenziati dalla letteratura economica tra le suddette variabili (box 2,3,4,5,6) e la strategia di marketing (box 1) in un contesto competitivo caratterizzato dall'implementazione di Internet (Varadarajan e Yadav, 2002):

- Caratteristiche distintive dell'impresa (2 → 1);
- Caratteristiche strutturali dell'industria (3 → 1);
- Caratteristiche del prodotto (4 → 1);
- Caratteristiche degli acquirenti (5 → 1);
- Caratteristiche ambientali (6 → 1).

Figura 13 – Internet e la strategia di marketing



Fonte: Varadarajan e Yadav (2009, p 13) ⁵

Internet (6) agisce sulle forze di Porter (1980, 2001) aumentando il potere contrattuale dei consumatori (5 → 1), riducendo le barriere all'entrata ed incrementando la minaccia di prodotti e/o servizi sostituiti. Come conseguenza di questi fattori chiave, la rivalità tra i concorrenti esistenti aumenta (3 → 1): i mercati si allargano, diventano più globali e meno dispersi territorialmente, si sviluppano effetti network che portano alla formazione di oligopoli (*winner-takes-all market*). Le imprese pertanto devono definire nuove strategie competitive tenendo in considerazione le nuove opportunità di creare valore (2 → 1). In questo contesto, si riscontra un considerevole impatto su tutti gli elementi del marketing mix ma, in modo particolare, sulle caratteristiche del prodotto (5 → 1) e sui metodi di distribuzione e promozione dei prodotti stessi. Basandosi sull'esistente letteratura sulla *business strategy* e *l'e-commerce*, questo modello sottolinea il ruolo di Internet come *strategy enabler*. Come si evince Infatti dalla Figura 13 – Box 1, competere nell'emergente mercato ibrido richiede di ampliare il campo d'azione della strategia tradizionale di marketing al fine di garantire una fonte sostenibile di vantaggio competitivo.

⁵ Per facilitarne la rappresentazione grafica, gli autori hanno deciso di evidenziare solamente i collegamenti diretti tra i cinque fattori sopra elencati e la strategia di marketing. Si rimanda però al paragrafo 1.2 per la discussione dell'impatto di Internet sui singoli blocchi.

2 BUSINESS INNOVATION: COME CREARE VALORE IN UN PERIODO DI CAMBIAMENTO

2.1 INNOVAZIONE DI PRODOTTO, DI PROCESSO O DI MODELLO

Importanti fattori che contribuiscono alla differenziazione del prodotto sono legati all'innovazione ed al progresso tecnologico. È opinione sempre più diffusa che la competizione adesso sia molto più orientata ai modelli di business (Morabito, 2014): sviluppare un *business model* intorno alla valorizzazione del marchio e alla qualità del servizio, cosicché i clienti siano riluttanti a cambiare prodotto, svolge un ruolo chiave in un contesto in cui il costo di rivolgersi ad un fornitore piuttosto che ad un altro è sostanzialmente nullo.

Il rapido sviluppo e l'altrettanto rapida diffusione delle *'information and communication technology'* (ICT) hanno certamente contribuito in modo decisivo ad attirare l'attenzione del mondo accademico verso lo studio del *business model* inteso come uno strumento per competere ed innovare.

Il maggior potere contrattuale dei consumatori, l'abbassamento delle barriere all'entrata, la maggiore minaccia derivante dai prodotti sostituiti nonché l'emergere delle nuove opportunità di business stanno forzando le imprese a ripensare il modo in cui esse conducono le proprie attività operative e a focalizzarsi su come adattare il loro *business model* al nuovo ambiente competitivo piuttosto che sull'innovazione di prodotto o di processo (Hammer, 2004). Un esempio significativo della crescente consapevolezza da parte dei manager sull'importanza del *business model* come strumento per acquisire e/o consolidare un vantaggio competitivo di lungo periodo nonché per migliorare la capacità di catturare valore sotto forma di profitti, è costituito dal *Global CEO Study 2009* prodotto dal *IBM Institute for Business Value* (IBM, 2009). Dopo aver condotto interviste con 1.130 manager di diverse società, lo studio evidenziava che il 70% delle società analizzate vedesse nell'innovazione di modello una priorità e che il 98% di queste società stesse in qualche modo implementando dei cambiamenti verso tale direzione (IBM, 2009).

In passato l'innovazione è stata portata avanti soprattutto facendo ricorso a due canali: l'innovazione di prodotto e l'innovazione di processo (Morabito, 2014).

1. Innovazione di prodotto: quando vengono introdotti nuovi beni/servizi, o sviluppate nuove modalità di utilizzo di prodotti preesistenti, oppure apportati significativi miglioramenti alle caratteristiche funzionali, o di utilizzo/fruizione di beni/servizi preesistenti, in modo da migliorarne la performance/qualità (C.S.Pasini, 2015).

2. Innovazione di processo: che consiste *nell'introduzione di nuovi o significativamente migliorati metodi di produzione o distribuzione* (C.S. Pasini, 2015). Si associa solitamente ad una riduzione dei costi medi unitari di produzione/distribuzione oppure ad un aumento qualitativo dell'output finale.

Tuttavia, in periodi più recenti, è diventato difficile per le imprese appropriarsi del maggior valore creato investendo in ricerca e sviluppo a causa dell'aumento della pressione competitiva dovuto all'introduzione di Internet (Porter, 2001). La maggiore competitività ha inoltre portato ad una significativa riduzione nella profittabilità degli investimenti in innovazione. Per tali ragioni l'attenzione della letteratura economica e dei manager si sta spostando verso la *business innovation* come fonte di innovazione alternativa o complementare all'innovazione di prodotto/processo. Nonostante la crescente attenzione che tale argomento sta riscontrando in letteratura, non esiste una definizione omogenea del termine ma, al contrario, la sua formulazione risulta estremamente frammentata, divergendo a seconda dello specifico argomento oggetto di analisi. Di seguito si farà riferimento alla *business innovation* come: *la creazione di nuovo valore per i clienti e l'impresa grazie al cambiamento di una o più dimensioni del sistema di business* (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006). Il concetto di *business innovation* ha, dunque, una portata maggiore rispetto a quello dell'innovazione tecnologica di prodotto o di processo ed è intrinsecamente collegata al concetto di *business model*. Un *business model* è un'architettura organizzativa basata su delle valutazioni riguardo gli acquirenti, la struttura dei costi e dei ricavi, i bisogni dei consumatori e i comportamenti dei concorrenti ideata con lo scopo di catturare valore attraverso lo sfruttamento delle nuove *business opportunities* (Amit e Zott, 2001) e costituisce un elemento essenziale per il funzionamento di un'impresa. Molte società di *venture capital* attribuiscono, infatti, il successo potenziale di un'impresa non tanto alle caratteristiche relative all'industria di riferimento o alla singola impresa, quanto piuttosto alla sua *business strategy* innovativa.

Come evidenziato da Magretta (2002) in un articolo pubblicato dalla Harvard Business Review, il *business model* di Wal-Mart (*discount retailing* o *big box retailing*) non costituiva di per sé una novità eppure Wal-Mart è stato considerato uno dei maggiori *disrupter* del settore. La novità introdotta da Wal-Mart fu quella di posizionare i propri negozi in città di piccole dimensioni che erano troppo piccole per ospitare altre attività di dimensioni simili. La diffusione del marchio unita a bassi prezzi ed una logistica efficiente hanno poi reso il suo *business model* vincente e difficile da imitare.

Un'innovazione di modello può, inoltre, fungere da complemento ad un'innovazione tecnologica di prodotto o di processo (Morabito, 2014). In molti casi, infatti, il valore economico di un'innovazione

tecnologica dipende dal *business model* attraverso il quale la tecnologia viene portata sul mercato. Anche le più promettenti tecnologie possono non essere profittevoli senza una struttura che ne permetta la commercializzazione (Morabito, 2014). Il fattore cruciale per il successo di un'impresa non è tanto il valore creato da una tecnologia in quanto tale ma, piuttosto, quel complesso sistema di attività attraverso cui il valore potenziale di un'innovazione viene trasformato in valore economico per l'impresa.

Si individuano due elementi fondamentali che ogni *business model* deve avere affinché un'impresa garantisca una stabilità economico-finanziaria nel lungo periodo (Morabito, 2014): (1) la *value creation*, cioè la creazione di valore economico attraverso la gestione della catena del valore, e (2) la *value capture*, cioè la capacità di un'impresa di trattenere per sé una parte del valore creato a discapito degli altri attori del mercato. Trattenere parte del valore creato grazie alle varie attività aziendali è indiscutibilmente il principale obiettivo di un'impresa. Se un *business model* è unico o difficile da imitare, le imprese online dovrebbero essere in grado di trattenere una quota del valore creato ed essere profittevoli. D'altro canto però, se i concorrenti possono facilmente imitare il *business model*, saranno i consumatori a trattenere come *surplus* la maggior parte dei vantaggi.

I modelli di business possono sembrare facilmente imitabili, in quanto, si basano su semplici idee che non godono della protezione della proprietà intellettuale. Tuttavia, Teece (2010) individua tre fattori che costituiscono una barriera al processo di imitazione da parte dei concorrenti:

- implementare un *business model* potrebbe richiedere attività e/o risorse che sono difficili da imitare come nel caso analizzato in precedenza con Wal-Mart;
- potrebbe non essere chiaro ("*uncertain imitability*") per coloro che non operano all'interno dell'impresa identificare nel dettaglio come un *business model* sia stato implementato o quale delle molte attività che costruiscono il *business model* sia percepita dal consumatore come positiva;
- qualora dovesse essere evidente come replicare il *business model* del pioniere, le altre imprese potrebbe essere riluttanti ad imitarlo per paura di incorrere in effetti di cannibalizzazione o per evitare di erodere rapporti esistenti con fornitori e partner commerciali.

La struttura del modello di business nonché la sua capacità di adattarsi a condizioni di mercato incerte sono fondamentali sia per la ricerca di nuove fonti di vantaggio competitivo sia per sostenere l'attuale vantaggio competitivo: un buon *business model* dovrebbe essere in grado di fornire valore ai consumatori e, allo stesso tempo, permettere all'impresa di appropriarsi di parte di questo valore. Tuttavia, una volta implementate, le caratteristiche fondamentali di un *business model* possono

essere relativamente facili da imitare al punto che, di frequente, i modelli di successo vengono utilizzati anche dai diretti concorrenti. È necessario quindi proteggere il vantaggio competitivo risultante dall'implementazione del nuovo *business model* abbinando un'adeguata strategia competitiva (Teece, 2010).

2.1.1 UN FRAMEWORK PER UN APPROCCIO STRUTTURATO ALL'INNOVAZIONE

Molte imprese hanno una visione dell'innovazione alquanto limitata. Restringere il campo di competenza dell'innovazione al dipartimento di ricerca e sviluppo (R&D) guardando all'innovazione semplicemente come il processo di creazione di nuovi prodotti porta le imprese a non cogliere diverse opportunità che il mercato offre. Si può, infatti, innovare in molte dimensioni del business aziendale. Questa idea è esemplificata in un concetto chiamato "*Innovation Radar*" utilizzato per la prima volta da Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011). Il modello integra dodici dimensioni in cui un'impresa può innovare (Figura 14) e suggerisce alcune applicazioni pratiche.

Figura 14 – L'innovation radar



Fonte: Sawhney et al., 2011

Il presupposto ideologico su cui si basa il modello è che il processo innovativo si dirama virtualmente in qualunque direzione. Per tale motivo è importante assumere una prospettiva olistica includendo tutte le possibili dimensioni tra i propri obiettivi. L'obiettivo del processo d'innovazione, infatti, dovrebbe essere quello di aggiungere valore all'impresa nel suo complesso.

L'innovation radar riassume le dodici aree (Figura 15) in cui i manager possono intervenire per stimolare l'innovazione aziendale:

- **offerings:** è ciò che l'impresa vende ai propri clienti, i suoi prodotti e servizi. In quest'area l'innovazione tipicamente si traduce nello sviluppare nuovi servizi o nuovi prodotti;
- **platform:** è un insieme di componenti comuni, metodi di assemblaggio o tecnologie che fungono da elementi per un ampio portafoglio di prodotti o servizi. Innovare significa sfruttare il potere dell'intercambiabilità utilizzando gli stessi elementi per creare un insieme di prodotti più velocemente ed in modo più economico;
- **solutions:** è la combinazione di prodotti, servizi e informazioni in un solo grande pacchetto in modo integrato, così da creare valore per i clienti offrendo soluzioni ai loro problemi;
- **customers:** innovare la dimensione dei clienti significa scoprire un nuovo segmento di potenziali consumatori che, fino ad ora, non era stato considerato oppure nuovi bisogni venuti alla luce che forniscono nuove opportunità di vendita;
- **customer experience:** consiste nel ripensare il modo in cui l'organizzazione si interfaccia con i propri clienti considerando tutto ciò che il cliente vede, sente e prova in ogni momento per fornire una migliore esperienza di acquisto;
- **value capture:** rappresenta il meccanismo che un'impresa usa per trattenere sotto forma di profitti una quota del valore creato;
- **processes:** rappresentano tutte le attività interne. Se un'impresa vuole innovare in quest'area deve ripensare al modo di fare le cose come, ad esempio, riallocare certe risorse e esternalizzarne altre;
- **organization:** ridisegnare la struttura societaria. Infatti, le organizzazioni hanno sempre un qualche tipo di struttura interna ed esterna, che include le relazioni con i partner, i ruoli dei dipendenti e come le responsabilità vengono distribuite. Innovare in quest'area significa ridurre le inefficienze.
- **supply chain:** è l'insieme delle organizzazioni, persone e attività necessarie per spostare un prodotto dai fornitori fino ai clienti. Per innovare in questa dimensione un'impresa deve cambiare il flusso di beni, servizi ed informazioni lungo la catena distributiva, creare una migliore struttura oppure migliorare la cooperazione con i fornitori;
- **presence:** riguarda i canali di distribuzione dei prodotti/servizi. Si può innovare in quest'area creando nuovi punti di contatto oppure usando i punti esistenti in modo diverso;

- **networking**: molte imprese sono connesse con i propri clienti attraverso un network che in alcuni casi può diventare parte della strategia competitiva. Innovare in questa dimensione vuol dire incrementare tale connessione;
- **brand**: l'innovazione del marchio implica estendere la popolarità dello stesso in settori diversi (Sawhney et al., 2011).

Figura 15 – Le 12 dimensioni dell’Innovation Radar con esempi

Dimension	Definition	Examples
Offerings	Develop innovative new products or services	<ul style="list-style-type: none"> • Gillette Mach3Turbo razor • Apple iPod music player and iTunes music service
Platform	Use common components or building blocks to create derivative offerings	<ul style="list-style-type: none"> • General Motors OnStar telematics platform • Disney animated movies
Solutions	Create integrated and customized offerings that solve end-to-end customer problems	<ul style="list-style-type: none"> • UPS logistics services Supply Chain Solutions • DuPont Building Innovations for construction
Customers	Discover unmet customer needs or identify underserved customer segments	<ul style="list-style-type: none"> • Enterprise Rent-A-Car focus on replacement car renters • Green Mountain Energy focus on “green power”
Customer experience	Redesign customer interactions across all touch points and all moments of contact	<ul style="list-style-type: none"> • Washington Mutual Occasio retail banking concept • Cabela’s “store as an entertainment experience” concept
Value capture	Redefine how company gets paid or create innovative new revenue streams	<ul style="list-style-type: none"> • Google paid search • Blockbuster revenue-sharing with movie distributors
Processes	Redesign core operating processes to improve efficiency and effectiveness.	<ul style="list-style-type: none"> • Toyota Production System for operations • General Electric Design for Six Sigma (DFSS)
Organization	Change form, function or activity scope of the firm.	<ul style="list-style-type: none"> • Cisco partner-centric networked virtual organization • Procter & Gamble front-back hybrid organization for customer focus
Supply chain	Think differently about sourcing and fulfillment.	<ul style="list-style-type: none"> • Moen ProjectNet for collaborative design with suppliers • General Motors Celta use of integrated supply and online sales
Presence	Create new distribution channels or innovative points of presence, including the places where offerings can be bought or used by customers.	<ul style="list-style-type: none"> • Starbucks music CD sales in coffee stores • Diebold RemoteTeller System for banking
Networking	Create network-centric intelligent and integrated offerings	<ul style="list-style-type: none"> • Otis Remote Elevator Monitoring service • Department of Defense Network Centric Warfare
Brand	Leverage a brand into new domains.	<ul style="list-style-type: none"> • Virgin Group “branded venture capital” • Yahoo! as a lifestyle brand

Fonte: Sawhney et al., 2011

L’*innovation radar* è uno strumento che permette alle imprese di approcciarsi all’innovazione in modo strategico. Tale modello può essere usato, infatti, per confrontare la propria strategia con l’approccio dei concorrenti. In questo modo forze e debolezze, in particolare, quelle sottovalutate dall’intero settore diventano immediatamente chiare una volta che tutte e dodici le dimensioni sono state analizzate (Sawhney et al., 2011).

Lo stesso modello può altresì essere applicato per stabilire se oltre alle aree già interessate dal processo di innovazione ve ne siano altre fino ad ora trascurate, che possano essere meglio sfruttate; il suo utilizzo non è quindi comparativo ma funzionale ad ottimizzare il proprio business (Sawhney et al., 2011).

2.2 INTERNET ED I NUOVI BUSINESS MODEL

Nell'ultimo decennio l'implicazione di Internet sui *business model* ha attratto l'attenzione della letteratura economica e dei manager. Ciononostante, continua ad esserci molta confusione ed incertezza riguardo le differenze competitive tra mercati online e offline (Morabito, 2014).

Un *business model*, come si è visto, dovrebbe riflettere la strategia competitiva di un'impresa per creare e catturare valore. In molti settori Internet viene utilizzata, però, per aumentare il valore dell'offerta mentre, ancora oggi, i meccanismi per trattenere il valore creato continuano ad essere ignoti a molte imprese (Morabito, 2014).

Allo scopo di comprendere meglio la gamma delle opportunità offerte dal mercato, in questo paragrafo verranno presentate alcune categorie generiche utili alla classificazione dei nuovi *business model* nel settore del *retail online*.

2.2.1 IL VIRTUAL MARKETPLACE MODEL

Gli *e-marketplace* (o *virtual marketplace*) aggregano molti rivenditori sotto lo stesso tetto: questo tipo di imprese mediano nelle transazioni di acquisto/vendita per tutti i tipi di prodotti ed in differenti settori. Un *e-marketplace* può essere definito, quindi, come un intermediario con la funzione di gestire uno spazio comune di scambio dove una moltitudine di imprese e consumatori conducono transazioni online di compravendita (Brunn et al., 2002).

Un *e-marketplace* non fissa i prezzi dei prodotti che commercializza ma supporta differenti meccanismi di negoziazione dei prezzi (asta, prezzo fisso, richiesta di informazioni, ecc.). Tuttavia, nonostante la sua attività principale sia quella di fornire uno spazio comune di scambio dove le imprese possono condurre le proprie attività di *e-commerce*, è importante ricordare che le funzioni di un *e-marketplace* non si riducono esclusivamente a quest'ultima (Brunn et al., 2002). Esistono infatti diverse attività parallele ma altrettanto funzionali per tutti i partecipanti al mercato virtuale. Come si evince dalla Figura 16, ad esempio, gli *e-marketplace* possono estendere la propria attività *e-commerce* introducendo funzioni di catalogo elettronico, di asta oppure fornendo altri servizi integrativi all'attività commerciale online quali, ad esempio, gestione della logistica, tracciamento

dei pacchi o gestione dei sistemi di pagamento (Brunn *et al.*, 2002). Un'ulteriore possibilità per gli *e-marketplace* è sicuramente quella di collaborare con i venditori iscritti alla piattaforma condividendo alcune informazioni circa i comportamenti d'acquisto dei consumatori e lo stato di giacenza dei prodotti in magazzino; nonché fornire anche ai più piccoli venditori servizi di previsione della domanda, gestione dell'inventario e gestione di dispacciamento degli ordini (Brunn *et al.*, 2002).

L'intermediario può ovviamente sfruttare le economie di scala internalizzando molti anelli della *supply chain*: la grande quantità di informazioni su prodotti e transazioni che un *e-marketplace* riesce ad elaborare rappresenta la principale attività capace di aggiungere valore rispetto ad un sistema di transazioni dirette tra venditori e acquirenti (Sandulli *et al.*, 2014).

Figura 16 – Business model di un *virtual marketplace*



Fonte: Brunn *et al.* (2002)

In generale, si può affermare che gli *e-marketplace* sono una piattaforma in cui si mettono in contatto due gruppi: da una parte ci sono i consumatori che rappresentano l'elemento "in perdita" mentre dall'altra ci sono i venditori che rappresentano l'elemento generatore di profitti (Brunn *et al.*, 2002). Gli *e-marketplace*, essendo una piattaforma gestita da un operatore che consente a due gruppi interdipendenti di soggetti (ciascuno appartenente ad un versante) di realizzare delle transazioni minimizzando i costi, proponendosi come luogo di incontro o collegamento fra loro, possono essere considerati dei mercati a due versanti o *two-sided* (Rochet e Tirole 2003).

La *value proposition* di un *e-marketplace* si fonda sull'efficienza e sulla capacità di aggregazione (Sandulli *et al.*, 2014). Gli *e-marketplace* creano valore mettendo in contatto la domanda con l'offerta ma, a differenza dei loro corrispettivi fisici, non sono limitati da restrizioni spaziali. Di conseguenza, i marketplace virtuali possono coinvolgere un maggior numero di acquirenti e venditori rispetto a quelli fisici (Sandulli *et al.*, 2014).

Oltre ad aggregare domanda ed offerta, i *virtual marketplace* migliorano l'efficienza delle transazioni fornendo ai consumatori servizi che riducono i costi di ricerca di informazioni e comparazione dei prezzi; garantendo la sicurezza della riuscita delle stesse tra tutte le parti attive sul mercato virtuale (Brunn *et al.*, 2002).

È, inoltre, opinione diffusa che gli *e-marketplaces* abbiano il potenziale di avvicinare le condizioni del mercato a quelle di concorrenza perfetta (Brunn *et al.*, 2002). Infatti, perché si sia in presenza di un mercato perfettamente concorrenziale devono sussistere quattro requisiti: (1) molti compratori e venditori devono essere in grado di entrare nel mercato con bassi costi d'ingresso; (2) venditori e compratori non devono essere in grado di influenzare individualmente il mercato; (3) l'informazione deve essere equamente distribuita tra i partecipanti al mercato; (4) i prodotti devono essere omogenei (C.S. Pasini, 2015). Un facilitatore di un mercato virtuale è in grado di garantire, anche se parzialmente, queste condizioni. Attratti dalla maggiore competizione, un'ampia base di consumatori sarà interessata a concludere transazioni sulla piattaforma virtuale. L'ampia base dei consumatori attrarrà poi i venditori che costituiscono il lato profittevole del modello. Questo fenomeno è definito "effetto indiretto di rete" (Gupta *et al.*, 1999). Si parla di effetto di rete quando l'utilità che un soggetto ottiene utilizzando o possedendo un certo prodotto dipende dal numero degli altri soggetti che lo utilizzano o lo posseggono (Shapiro e Varian, 1998). Gli effetti di rete indiretti, invece, sono quelli che fanno aumentare il valore di un prodotto se aumenta il numero dei prodotti complementari (Gupta *et al.*, 1999) o, come nel nostro caso, se aumenta il numero di partecipanti nell'altro gruppo della piattaforma.

Brunn *et al.* (2002) individuano due pilastri su cui si poggia il successo di un *e-marketplace*:

1. **Volume delle transazioni**

Poiché il principale servizio offerto da un *e-marketplace* è garantire il funzionamento di un mercato elettronico centralizzato, un elevato volume di transazioni effettuate su quest'ultimo si traduce in maggiori quote di mercato. Questo ciclo è poi destinato ad autoalimentarsi in quanto nuovi acquirenti e venditori preferiranno, a discapito dei concorrenti, il mercato virtuale che garantisce il maggiore traffico.

Per tutti i mercati a due versanti le esternalità positive derivanti dall'effetto network (Shapiro e Varian, 1998) costituiscono il principale meccanismo di cattura di valore economico dato che il valore di un mercato è tanto maggiore quanto più numerosi sono i partecipanti allo stesso.

In aggiunta, nei settori con elevate esternalità positive le imprese con un'ampia platea di utenti tendono a sviluppare un potere monopolistico. Quanto maggiore sarà il volume delle

transazioni che un *e-marketplace* riesce ad attrarre, tanto maggiore sarà il numero di venditori interessati ad operare su questo mercato e quindi il vantaggio derivante dalle economie di scala nell'aumentare l'efficienza (Sandulli et al., 2014).

2. Cattura del valore

Mentre la gestione del volume delle transazioni è importante al fine della creazione di valore, la capacità di trattenere una quota del valore creato è indispensabile per generare profitti (Morabito, 2014). Dopo aver sviluppato una *value proposition* in grado di attirare una massa sufficientemente ampia di partecipanti, un *e-marketplace* dovrà trovare un metodo per far gravare sui partecipanti l'onere per il maggior valore creato.

Il modo più comune per ottenere questo risultato consiste nell'applicare delle commissioni (*fees*). Sta all'impresa stabilire il tipo valutandone i pro e i contro al fine di individuare quello che gli consente di catturare la quota più ampia possibile del valore creato (Brunn et al., 2002). Una delle principali fonti di guadagno per un *e-marketplace* è costituita dall'applicazione di una commissione sulle transazioni, ossia quell'onere che il fornitore del servizio richiede al beneficiario della prestazione erogata (Brunn et al., 2002). Spesso questo tipo di commissione si traduce in una percentuale del valore della transazione effettuata ma può anche essere costituita da una quota fissa. Dato l'elevato numero di transazioni effettuate quotidianamente su un *e-marketplace* è facile capire come essa costituisca un'importante risorsa di guadagno. Bisogna però considerare che commissioni eccessivamente alte sulle transazioni potrebbero scoraggiare i venditori a concludere le stesse sulla piattaforma, preferendo piuttosto concludere le vendite off-line (Brunn et al., 2002).

Dato che per partecipare attivamente al mercato virtuale sia i consumatori che i venditori devono essere registrati presso l'intermediario, gli *e-marketplace* possono far pagare una commissione al momento della registrazione ai partecipanti qualora essi vogliano godere dei benefici offerti dalla piattaforma (Brunn et al., 2002). Questo tipo di commissione è, però, pericolosa in quanto costituisce una barriera all'entrata per potenziali nuovi partecipanti. Alcuni *e-marketplace* scelgono quindi di imporre delle commissioni sull'utilizzo di servizi "premium" che potremmo definire a valore aggiunto (si pensi ad esempio al servizio *Amazon Prime* il quale garantisce una serie di privilegi come, ad esempio, spedizioni più brevi, sconti speciali.).

Gli *e-marketplace*, infine, possono anche incrementare la complessità del loro portafoglio di servizi complementari per aumentare la cattura di valore (Sandulli et al., 2014). Questi servizi complementari creano un forte effetto *lock-in* fidelizzando il consumatore e rendendogli più

oneroso spostarsi su altre piattaforme per trovare un migliore prezzo. Si tratta di servizi trasversali a differenti prodotti e frequentemente estranei al *core business* (si pensi al servizio di streaming video *AmazonTV*, il quale offre dei contenuti video esclusivi gratuiti ai clienti *Prime*).

2.2.2 IL MERCHANT MODEL

Le imprese che seguono il *merchant business model* vendono prodotti e servizi sul web. Appartengono a questa ampia categoria tutti quei rivenditori operanti nel mercato del commercio elettronico che acquistano prodotti direttamente dai produttori, mantengono un inventario e rivendono lo stesso prodotto ai consumatori finali praticando un ricarico sul prezzo al dettaglio (Rappa, 2009).

Tali imprese possono decidere di costruire una propria infrastruttura per vendere direttamente sul web oppure esternalizzarla per vendere online tramite un *virtual marketplace*.

Inoltre, al contrario dei *virtual marketplace*, i quali sono degli intermediari che operano solo come facilitatori di un mercato digitale, i *virtual merchants* fissano il prezzo dei prodotti che commercializzano (Sandulli et al., 2014).

Rappa (2009) distingue tra diversi modelli all'interno di questa categoria tra cui si annoverano:

1. Il ***virtual merchant model***: vengono definite virtuali quelle organizzazioni che operano esclusivamente online e che per tale ragione sono note come *pure player* o *e-tailer*. La principale *value proposition* di un *virtual merchant* consiste nella riduzione dei costi di transazione (Sandulli et al., 2014) che comporta le seguenti conseguenze:
 - a) i consumatori risparmiano sui costi di spostamento poiché essi non devono percorrere una distanza fisica durante il percorso di acquisto;
 - b) riduzione dei costi di interazione tra consumatore e venditore permettendo una più semplice personalizzazione del prodotto;
 - c) riduzione dei i costi di ricerca da parte dei potenziali acquirenti, in quanto, i rivenditori online possono fornire un pacchetto informativo più completo facendo ricorso a strumenti quali le recensioni di altri utenti;
 - d) i *merchants* possono risparmiare sui costi di magazzino e di trasporto implementando metodi di compressione della catena distributiva. Un esempio, a tal proposito, è costituito dal fenomeno del *drop-shipping* per cui i prodotti si muovono dal produttore all'utente finale senza percorrere i tradizionali canali distributivi (BusinessDictionary, 2017).

Intenet, intesa come nuovo canale distributivo, gode inoltre di alcuni vantaggi rispetto ai canali tradizionali: permette alle imprese di superare i limiti territoriali ampliando la platea dei potenziali acquirenti; permette di ottenere ed elaborare una grande quantità di informazioni a basso costo sui consumatori; offre grandi opportunità per ridurre i costi operativi (Combe, 2012).

Ne deriva che il vantaggio principale delle imprese *pure player* è la riduzione dei costi derivanti dal non possedere grandi impianti e dal non dover assumere un gran numero di dipendenti. Perciò il modello del *virtual merchant* può essere utilizzato dai nuovi entranti, i quali non dispongono di elevate disponibilità di capitale né di una rete di negozi diffusa sul territorio.

L'assenza di limiti territoriali, come è stato evidenziato nel paragrafo 1.2, costituisce però anche una minaccia alla profittabilità in quanto fornisce opportunità di apertura alla competizione internazionale. Inoltre, la teoria economia suggerisce che le possibilità di differenziazione orizzontale nei mercati elettronici sono limitate in quanto i consumatori sono maggiormente informati sulle caratteristiche dei prodotti e sulle varie opportunità di prezzo (Brynjolfsson e Smith 2000).

2. **Il manufacturer (direct) model (DTC):** con tale termine si sta a indicare un *business model* in cui il produttore decide di andare online per vendere direttamente al consumatore finale, eliminando il ruolo dell'intermediario (Rees e Wilson, 2002). Le opportunità offerte dal commercio elettronico hanno reso estremamente semplice questa opzione al punto che sono sempre di più le imprese che decidono di intraprendere tale percorso.

Il modello DTC si caratterizza per la semplicità della sua struttura e può essere rappresentato graficamente come un rapporto di scambio di transazioni. In particolare (Figura 17), l'impresa fornisce direttamente al consumatore un prodotto/servizio (P) così come informazioni (I) circa il prodotto oggetto di acquisto mentre il consumatore paga (\$) direttamente all'impresa per i prodotti/servizi offerti (Rees e Wilson, 2002).

Figura 17 - DTC Model



Fonte: David Rees e Marie Wilson (2002, p 40)

Con il modello DTC il produttore è in grado di esercitare un significativo controllo sulle proprie risorse strategiche: qualità del prodotto e costi di produzione (Rees e Wilson, 2002 – Figura 18).

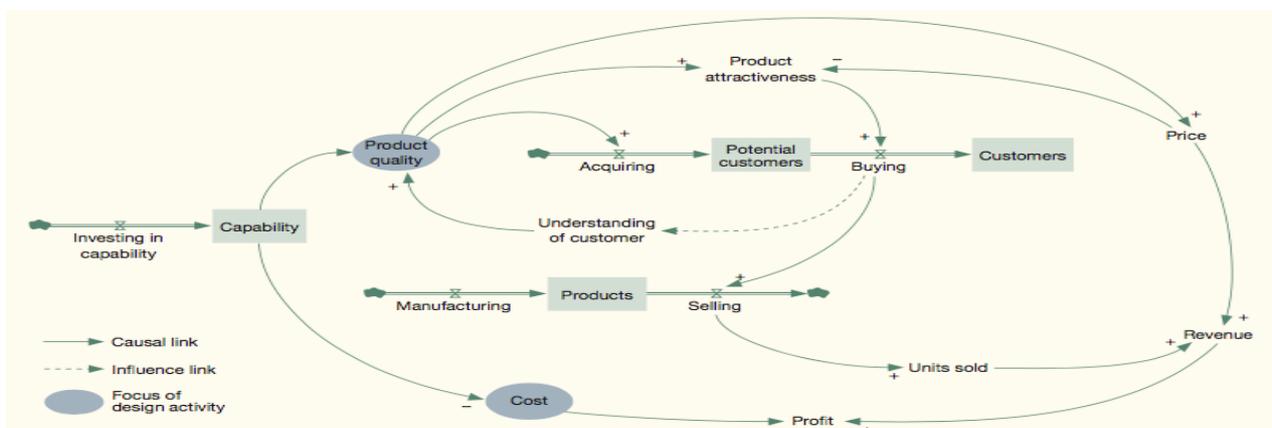
A causa della natura diretta delle relazioni che intercorrono tra produttore e consumatore finale, il produttore ha l'abilità di sviluppare un'approfondita conoscenza dei gusti e delle abitudini del consumatore (Rees e Wilson, 2002). Una maggiore conoscenza del consumatore è positivamente correlata con un miglioramento della qualità percepita del prodotto. A sua volta la qualità ha un'influenza significativa sulle variabili prezzo, attrattività del prodotto e numero di clienti potenziali.

L'implementazione di un *DTC model* permette, inoltre, al produttore di eliminare la figura dell'intermediario godendo di ulteriori vantaggi quali, ad esempio, minori costi di distribuzione e una migliore politica di formazione dei prezzi (Rees e Wilson, 2002). Normalmente, infatti, i produttori hanno un ruolo limitato nella formazione del prezzo in quanto dipendono fortemente dai grandi retailers i quali, peraltro, competono tra loro principalmente sul prezzo. Il produttore, invece, vendendo direttamente esercita un completo controllo sulla produzione massimizzando le opportunità di specializzazione e di personalizzazione del prodotto (Rees e Wilson, 2002).

Il *DTC model* garantisce senza dubbio all'impresa un'elevata semplicità e flessibilità di funzionamento, limitata solamente dalla capacità di produzione e di accesso alla distribuzione dell'impresa stessa (Rees e Wilson, 2002).

L'organizzazione che implementa un modello di questo tipo, attraverso la gestione diretta del canale distributivo, raggiunge una conoscenza approfondita sia del sistema di produzione che del consumatore finale (Rees e Wilson, 2002).

Figura 18 – Rappresentazione dinamica di un *DTC model*



Fonte: David Rees e Marie Wilson (2002, p 40)

Esistono, tuttavia, anche degli svantaggi derivanti dall'implementazione di un modello di vendita diretta. Tali svantaggi sono riconducibili principalmente dall'aumento dei costi organizzativi a causa della creazione, e successiva gestione, del sito web su cui le transazioni avvengono. Il produttore dovrà, inoltre, sviluppare delle nuove conoscenze per quanto concerne la commercializzazione dei prodotti creando *ex novo* un dipartimento marketing. Tutto ciò contribuisce ovviamente ad un aumento dei costi nonché ad un generale aumento della complessità organizzativa.

2.3 MODELLI IBRIDI – B&C

Esistono organizzazioni che hanno una tradizione nella distribuzione attraverso il canale fisico ma che mantengono anche un sito web per garantire una presenza sul canale digitale definite *bricks-and-clicks* (Economist, 2012). In queste organizzazioni Internet è usato per supportare le funzioni aziendali e per il commercio elettronico inteso come servizio aggiuntivo alle attività tradizionali al fine di garantire un'esperienza quanto più completa possibile al cliente.

Le imprese tradizionali godono di alcuni vantaggi rispetto ai concorrenti *pure player*: innanzitutto esse hanno un marchio già conosciuto; in secondo luogo possiedono degli asset fisici che possono supportare ed aggiungere valore all'e-commerce; in terzo luogo esse possiedono una rete di relazioni commerciali già sviluppata e matura (Combe; 2012).

I rivenditori tradizionali, cercando di sfruttare tali vantaggi competitivi, stanno quindi lentamente costruendo una presenza sul web con una logica multicanale.

Uno studio condotto da Bocconi SDA (Bettucci et al., 2015) individua tre stadi di maturità in un percorso di implementazione di un approccio multicanale:

1. stadio di "pluricanalità", ovvero di utilizzo di più canali tra loro indipendenti per comunicare, promuovere e vendere i propri prodotti.
2. stadio di "multicanalità", ovvero di utilizzo di più canali indipendenti ma tra loro coordinati per comunicare, promuovere e vendere i propri prodotti;
3. stadio di "omnicanalità", ovvero di utilizzo di più canali tra loro integrati per comunicare, promuovere e vendere i propri prodotti all'interno di una *value proposition* comune.

I tre stadi sopra indicati non sono approcci alternativi alla multicanalità ma rappresentano stadi diversi di maturità in un percorso di implementazione della stessa: inizia quando l'azienda aggiunge il canale di vendita online a quelli tradizionali e lo gestisce separatamente dagli altri; prosegue con la consapevolezza da parte dell'azienda della necessità di adottare un maggior coordinamento tra i canali per superare i conflitti interni tipici dello stadio precedente; termina con la facoltà che i

consumatori possano interagire con l'azienda utilizzando indifferentemente i diversi canali online e offline.

Secondo la visione sistemica, il modello omnicanale è in grado di sfruttare contemporaneamente punti di contatto fisici e virtuali (Rangaswamy e Van Bruggen, 2005) mentre la visione tradizionale, che classifica i canali in strumenti d'interazione informativi, risulta essere superata. In un'ottica sistemica, sebbene l'omnicanalità esponga le imprese ad un problema di integrazione e coordinamento, la gestione contemporanea di una pluralità di canali rappresenta uno strumento utile per governare la crescente eterogeneità della domanda (Rangaswamy e Van Bruggen, 2005). Secondo il filone tradizionale, invece, i consumatori preferirebbero i canali fisici per gli acquisti "complessi" mentre, al contrario, utilizzerebbero i canali digitali per tutti gli acquisti di prodotti/servizi standard, caratterizzati da volumi e frequenza d'acquisto elevati (Sousa, Amorim, Rabinovich e Sodero, 2015).

Esistono opinioni contrastanti circa l'effettivo ritorno in termini di vendite degli investimenti necessari per abilitare i vari servizi *cross-channel*. Ad esempio, una ricerca di Forrester (2015) mostra come il canale online non abbia rilevanza soltanto come business autonomo ma anche come "generatore di traffico" verso i negozi fisici. Dallo studio emerge inoltre che le vendite influenzate dal web sarebbero cresciute dal 2015 al 2020 con un tasso del 9,1% (CAGR). Da un altro sondaggio condotto questa volta da E&Y (2015) emerge invece che il 60% dei manager ritiene che l'omnicanalità non consenta di aumentare la marginalità ma, anzi, che essa rappresenti un rischio di diluizione del margine stesso.

In generale, possiamo affermare che tutti gli studi sull'impatto dell'aggiunta di un canale distributivo sulla performance economica (Deleersnyder et al., 2002; Biyalogorsky e Naik, 2003; Lee e Grewal, 2004; Weltevreden, 2007; Avery et al., 2012; Bell et al., 2015; Pauwels e Neslin, 2015) hanno dimostrato la presenza sia di vantaggi (*synergy effect*) sia di svantaggi (*migration effect*).

Per quanto riguarda i vantaggi dell'aggiunta di un canale online si manifestano come un'opportunità per aumentare le vendite totali, nel senso che l'introduzione del nuovo canale aumenta il numero di punti di contatto (*touch points*) con i clienti. Ciò implica la possibilità di ampliare la platea dei potenziali consumatori (*customer acquisition*) e rafforzare le relazioni con gli attuali consumatori grazie ad interazioni più frequenti (*customer retention*). Inoltre, l'aggiunta del nuovo canale tende a favorire l'aumento della familiarità e della fiducia dei consumatori nei confronti del marchio (Wallace et al. 2004; Zhang et al. 2010). I sopra elencati vantaggi generano comportamenti d'acquisto complementari per cui canali differenti possono essere combinati per soddisfare i bisogni

dei clienti cosicché essi possano condurre acquisti presso lo stesso rivenditore sia online sia offline (Wallace et al., 2004; Kwon e Lennon, 2009; Kim e Park, 2005, Avery et al., 2012). Questo fenomeno viene definito in letteratura *synergy effect*.

Al contrario, gli svantaggi dell'aggiungere un nuovo canale riguardano il cosiddetto *migration effect*: i consumatori preferiscono generalmente cambiare canale piuttosto che usarne diversi in modo complementare (Falk et al., 2007; Ansari et al., 2008). Talvolta questo comportamento dipende dal fatto che i diversi canali sono stati spesso gestiti in modo indipendente tra loro, senza fare ricorso ad una gestione integrata degli stessi (Falk et al., 2007; Ansari et al., 2008). Quando si presenta questa forma di cannibalizzazione (*cannibalization effect*), i rivenditori multicanale si trovano a fronteggiare problemi di profittabilità nel senso che l'aumento dei costi operativi causato dall'aggiunta del nuovo canale non è adeguatamente compensato da un aumento delle vendite (Pauwels e Neslin, 2015).

Alcuni ricercatori hanno osservato una possibile coesistenza di vantaggi e svantaggi ma con diversi orizzonti temporali. In particolare, il *migration effect* sembra essere più significativo durante le fasi iniziali del percorso verso l'omnicanalità quando il nuovo canale potrebbe assorbire i clienti non soddisfatti dal precedente canale (Ofek et al., 2011). Al contrario, il *synergy effect* emerge nelle fasi successive quando il consumatore comincia ad avere esperienza circa il processo di acquisto su entrambi i canali (Avery et al., 2012).

Studi sulle sinergie tra canali hanno mostrato che il *synergy effect* viene influenzato da due fattori (Neslin et al., 2006; Venkatesan et al., 2007; Piercy, 2012; Chatham et al., 2004; Pauwels et al., 2011): il primo può essere definito "diretto" e il secondo "indiretto" (Fornari et al., 2016).

Il fattore diretto si riferisce all'esistenza di un profilo di consumatore multicanale che è particolarmente disposto a considerare la varietà delle offerte di acquisto come un valore aggiunto. Alcune stime valutano al 37% il peso dell'effetto diretto dovuto a questo tipo di consumatori particolarmente 'entusiasti' (Konus et al., 2008). Essi di solito si caratterizzano per un valore d'acquisto superiore alla media e una fedeltà al marchio superiore rispetto ai consumatori monocanale (Deloitte, 2014).

Il fattore indiretto si riferisce al fatto che la maggiore disponibilità di differenti canali di acquisto ha favorito la proliferazione dei così detti *research shopping behaviours* (Neslin et al., 2006; Pauwels et al., 2011). Ciò significa che i consumatori acquisiscono informazioni su un canale ma concludono l'acquisto su un altro canale. In questo senso il canale acquisisce particolare importanza nelle fasi precedenti (*showrooming*) e successive all'acquisto (punti di ritiro – *BOPS*).

Per quanto riguarda l'implementazione di un programma di *"buy online, pick-up in store"*, uno studio di Gallino e Moreno (2014) evidenzia come tale implementazione sia associata ad una riduzione delle vendite online nonché ad un aumento delle vendite nei negozi fisici e del traffico di clienti nei negozi fisici. I risultati sono spiegati da due fenomeni simultanei: le vendite aggiuntive generate nei negozi dai clienti che usano la funzionalità BOPS (*cross-selling effect*) e lo spostamento di alcuni clienti dal canale online a quello fisico (*channel-shift effect*) che gli autori attribuiscono all'aumento di un comportamento di *"research online, purchase offline"* (ROPO) per cui gli acquirenti controllano la disponibilità di un prodotto online per poi concludere l'acquisto in negozio.

Bisogna però considerare che i risultati ottenuti possono differire anche di molto a seconda della categoria di prodotto e del tipo di rivenditore. L'analisi di Gallino e Moreno (2014) si focalizza su una particolare tipologia di prodotti - articoli per la casa, mobili e complementi d'arredo - in cui la componente esperienziale è rilevante. Per prodotti altamente standardizzati è probabile che l'implementazione di un programma BOPS non risulti in un sostanziale spostamento dal canale online verso quello fisico. Al contrario, è probabile che per prodotti il cui costo di spedizione è eccessivamente elevato rispetto al valore del prodotto l'effetto di spostamento risulti maggiore.

È altresì possibile che per alcuni prodotti si osservi un comportamento opposto al ROPO per cui i clienti visitano il negozio per ispezionarne le caratteristiche con l'intenzione di concludere successivamente l'acquisto sul canale online. Questo fenomeno in letteratura prende il nome di *showrooming* (Fornari et al., 2016).

Quando i consumatori possono utilizzare più di un solo canale per concludere una transazione, essi possono godere del servizio offerto da un rivenditore per ottenere informazioni o valutare le caratteristiche di un prodotto per poi concludere l'acquisto presso un altro rivenditore (Fornari et al., 2016). Quando ciò accade i consumatori incorrono in un comportamento che prende il nome di *free riding*. Van Baal e Dach (2005) hanno quantificato a circa il 20% il peso dei *free riders* sul totale dei clienti.

I comportamenti di *free riding* costituiscono uno svantaggio competitivo per i rivenditori ibridi in quanto traducendosi in maggiori costi e minori vendite ma, al contrario, costituiscono un'opportunità per tutti i *virtual merchants*. I consumatori potrebbero, infatti, utilizzare i punti vendita come *showroom* per poi concludere l'acquisto di un prodotto online ad un prezzo inferiore.

3 LA BUSINESS INNOVATION IN PRATICA: ANALISI DEI CASI APPLE, AMAZON E WALMART

3.1 IL CASO APPLE

Apple Inc., fondata nel 1976 da Steve Jobs e Steve Wozniak, è una multinazionale americana con sede a Cupertino, in California, che progetta, sviluppa e commercializza elettronica di consumo, software e personal computer. Apple ha chiuso il bilancio di esercizio 2016-2015 con un utile netto di circa \$45 miliardi, in calo rispetto all'anno precedente con un utile di \$53 miliardi (Apple annual report, 2016). Secondo Fortune (Varian, 2017), nel maggio 2017, Apple ha raggiunto la soglia degli \$800 miliardi di capitalizzazione posizionandosi quindi ampiamente al di sopra dei suoi concorrenti Alphabet, Microsoft e Samsung con una capitalizzazione di mercato rispettivamente pari a \$653, a \$532 e a \$344 miliardi.

Il portafoglio prodotti di Apple è attualmente composto da tre principali linee di prodotto: i computer Mac, lo smartphone iPhone e il tablet computer iPad. Ad esse seguono altri prodotti accessori quali il lettore multimediale iPod e lo smartwatch Apple Watch, la linea di prodotti software iOS, macOS, watchOS e tvOS nonché alcuni servizi integrativi tra cui iCloud, iTunes, Apple Pay, Apple Store e iBooks Store (Apple annual report, 2016).

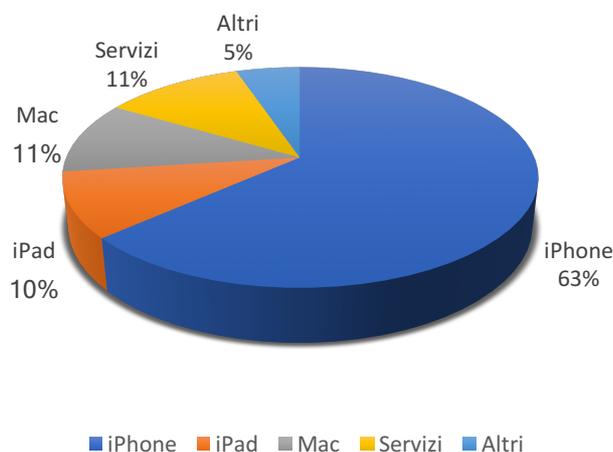
Al fine di valutare il modello di business di Apple, è utile prendere come riferimento l'anno 1996, anno in cui Steve Jobs è stato reintegrato al vertice della multinazionale di Cupertino. Prima del 1996, infatti, l'attività della Apple era focalizzata solamente sulla progettazione di personal computer. Dopo il 1996 si registra un cambio di tendenza: la società amplia la gamma di prodotti e vira verso una nuova gestione maggiormente incentrata sul cliente. In particolare, nel 2001 lancia l'iPod ed il servizio integrativo iTunes, nel 2007 presenta l'iPhone con il servizio integrativo Apple Store ed infine il 2010 è l'anno dell'iPad e del servizio integrativo iBooks.

La situazione attuale è quella rappresentata nella Figura 19.

Come si nota dal grafico a torta della Figura 19, la maggioranza delle vendite è costituita dagli smartphone iPhone a cui fanno seguito i personal computer Mac e i tablet computer iPad. Apple distribuisce questi prodotti sul mercato dei consumatori finali facendo ricorso a due diversi business model: da una parte Apple agisce come un *direct manufacturer* (paragrafo 2.2.2) vendendo i suoi prodotti in modo autonomo tramite il sito web oppure attraverso i propri punti vendita B&M; dall'altra Apple opera anche come un distributore all'ingrosso facendo ricorso, per quanto concerne

la distribuzione al pubblico, a rivenditori terzi di diverse dimensioni che operano con contratti di licenza rispettando alcuni parametri espositivi stabiliti da Apple stessa.

Figura 19 – Distribuzione per categoria delle vendite nette effettuate nel 2016



Fonte: elaborazione propria di dati Apple annual report (2016)

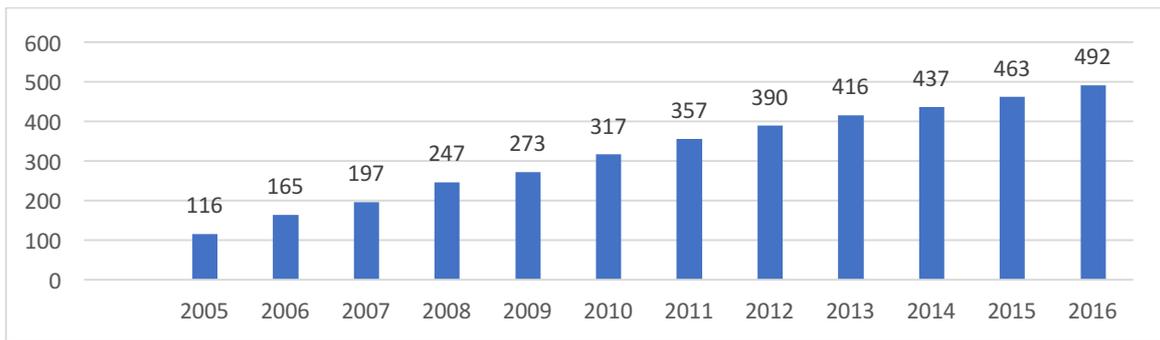
Nell'anno fiscale 2015-2016 il peso del canale di distribuzione diretto – sito web e punti vendita di proprietà – e di quello indiretto sul totale delle vendite sono stati rispettivamente del 25% e del 75% (Apple annual report, 2016). La vendita diretta costituisce, quindi, un elemento importante per quanto concerne la distribuzione al dettaglio della gamma di prodotti.

Più in particolare, secondo le stime di Deloitte (2017), il 46.5% delle vendite dirette – per un totale di circa \$24 miliardi – viene effettuato tramite il sito web permettendo ad Apple di posizionarsi al terzo posto tra i maggiori rivenditori online, dietro solamente ad Amazon e JD.com.

Nonostante l'importanza che ricopre il canale virtuale, la strategia distributiva di Apple si contraddistingue per il possesso di una lunga catena di punti vendita in continuo aumento (Figura 20), tanto che nel 2017 (anno fiscale 2016) si contano ben 492 Apple Store ufficiali sparsi in 19 paesi differenti (Statista, 2017). Inoltre, all'interno del rendiconto per gli azionisti del 2016, Apple sottolinea di avere intenzione di continuare ad espandere il numero dei punti vendita nel mondo al fine di garantire una esperienza d'acquisto di qualità ed un'elevata visibilità del brand.

Oltre alla distribuzione fisica che rappresenta un aspetto del business model di Apple, anche la distribuzione dei contenuti ricopre un ruolo di fondamentale importanza all'interno del suo ecosistema.

Figura 20 – Numero di Apple Store nel mondo

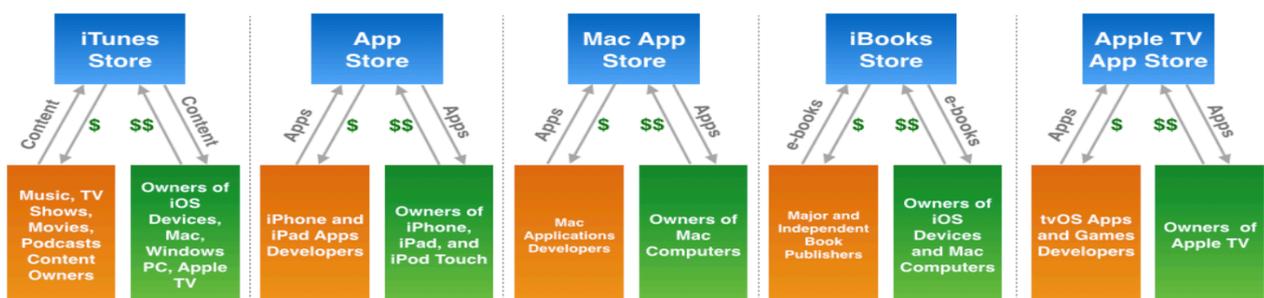


Fonte: elaborazione propria di dati Statista (2017) e Apple annual report (2016)

Esistono molte società in grado di produrre hardware di qualità; Apple però non si limita solo all’innovazione di prodotto ma si focalizza in modo particolare sul controllo assoluto dell’esperienza di consumo dei clienti: sviluppa prodotti e accessori, sistemi operativi, software applicativi e servizi complementari, integrandoli fra loro al fine di garantire semplicità d’uso e completezza dell’offerta. Apple tramite il proprio sistema di servizi (iTunes Store, App Store, Mac App Store, TV App Store, iBooks Store, Apple Music, Apple Pay) ha creato una piattaforma (Figura 21) dove i possessori dei suoi prodotti e gli sviluppatori di applicazioni per smartphone o tablet, programmi per Mac, ebook o altro, possono scambiare contenuti.

I consumatori accedono a questa piattaforma esclusivamente attraverso dispositivi Apple e pagano gli sviluppatori per usufruire dei contenuti creati; Apple trattiene poi delle commissioni sulle vendite effettuate (anche del 30%) come “rimborso” per il mantenimento della piattaforma.

Figura 21 – Contenuti della piattaforma Apple

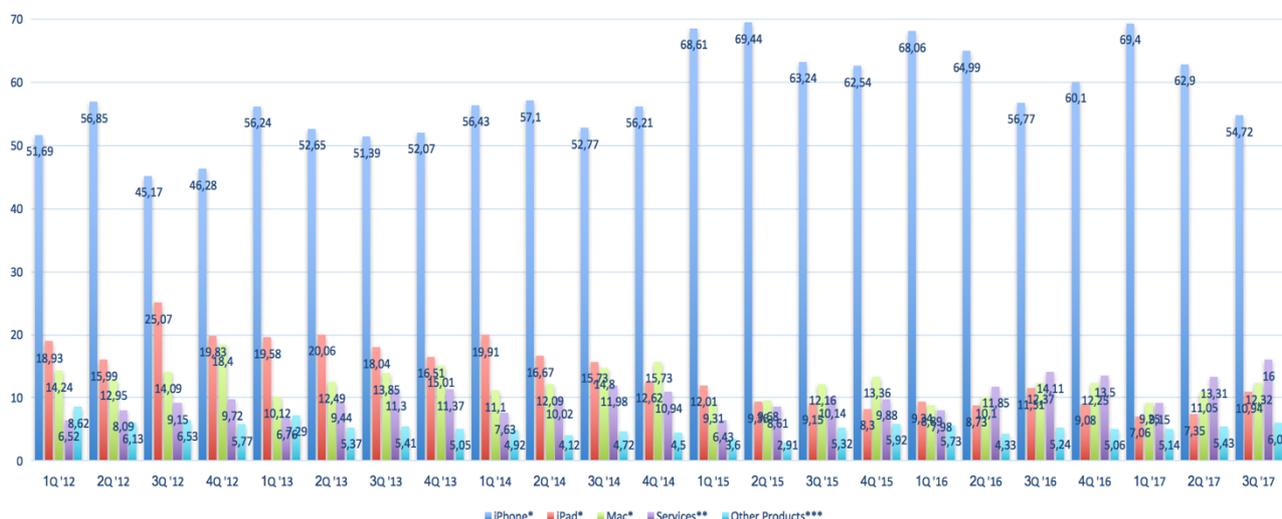


Fonte: revenuesandprofits.com

La piattaforma è struttura in modo da indurre degli effetti indiretti di rete (paragrafo 2.2.1): più utenti vi accedono, più vi saranno sviluppatori indotti ad operare su questa piattaforma, più nuovi utenti saranno incentivati ad acquistare un prodotto Apple per poter usufruire dei servizi offerti

dalla piattaforma. Si tratta di una struttura molto simile a quella analizzata per gli e-marketplace nel precedente capitolo ma in questo caso vengono commercializzati contenuti invece che prodotti. È interessante evidenziare come il peso che la categoria dei servizi ricopre all'interno del portafoglio prodotti sia in costante aumento. Dalla Figura 22 si evince, ad esempio, come dal primo trimestre del 2016 la graduale diminuzione delle vendite di iPhone sia in qualche modo compensata da un aumento delle entrate tramite commissioni su servizi, tanto che null'ultimo trimestre la categoria di questi ultimi garantisce il 16% delle vendite nette totali, superando per importanza i segmenti iPad e Mac.

Figura 22 – Distribuzione trimestrale per categoria delle vendite (in %) effettuate dal 2012 al 2017



Fonte: elaborazione propria di dati Statista (2017)

Da ultimo, si evidenzia come nel processo di cambiamento del modello di business di Apple siano state coinvolte molte delle dimensioni innovative dell'innovation radar (Sawhney, Wolcott e Arroniz, 2006) presentato nel precedente capitolo: non esclusivamente le dimensioni *offerings* e *platform* ma anche le dimensioni *presence* (portabilità di intere collezioni multimediali di musica, foto e video), *networking* (compatibilità con altri dispositivi Apple), *value capture* (iTunes, App Store, iCloud, ecc.), *customer experience* (maggiore funzionalità d'uso dei dispositivi) e *brand* (diffusione del marchio in diversi settori).

L'innovazione ha poi permesso ad Apple di sfruttare gli elementi più "tradizionali" del proprio business model – i punti vendita fisici ed il canale e-commerce – per aumentare il volume complessivo delle vendite.

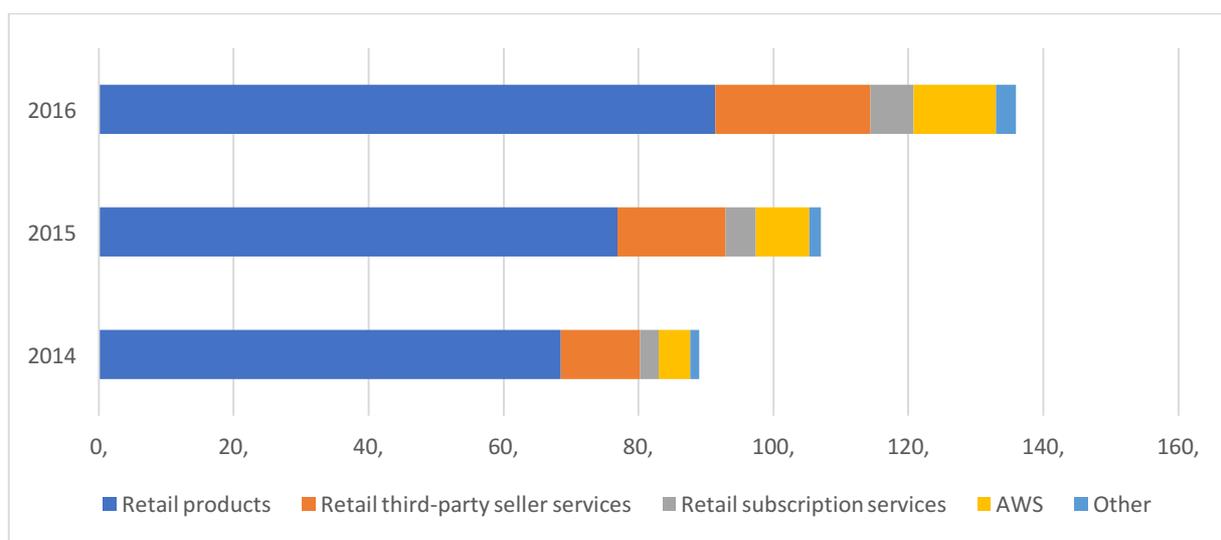
3.2 IL CASO AMAZON

Fondata nel 1994 con il nome di Cadabra.com da Jeff Bezos e successivamente lanciata con l'attuale nome nel 1995, Amazon.com è la più grande azienda di commercio elettronico al dettaglio del mondo. È stata tra le prime imprese a vendere merci su Internet cominciando come libreria online, ma allargando presto la sua gamma di prodotti per comprendere anche CD, DVD, software, prodotti elettronici, videogiochi, giocattoli ed altro ancora.

Amazon ha conseguito il suo primo saldo positivo di bilancio solamente nel 2001, con un utile netto di \$5 milioni e oltre \$1 miliardo di vendite nette, mentre nel 2016 la società ha chiuso il bilancio d'esercizio con un utile netto di \$2.371 miliardi e quasi \$136 miliardi di vendite nette (Amazon annual report, 2003, 2016).

Il portafoglio delle attività di Amazon è rappresentato nella Figura 23.

Figura 23 – Vendite nette complessive di Amazon.com dal 2014 al 2016 divise per segmento



Fonte: elaborazione propria di dati Amazon annual report (2016)

Al fine di analizzarne in modo schematico il modello di business, risulta però conveniente suddividere le attività di Amazon in tre macro-aree: (1) commercio elettronico, (2) servizi e (3) ecosistema Kindle.

Il commercio elettronico comprende tutte quelle attività per cui Amazon, in qualità di retailer, vende prodotti tramite la sua piattaforma web. All'interno di questa macro-area, Amazon opera con due distinti modelli di business (*virtual merchant model* ed *e-marketplace model*), seguendo la strategia della "lunga coda" (Anderson, 2006).

Anderson (2006) ipotizza una curva di domanda in cui sull'asse y è indicata la popolarità di un prodotto – cioè la quantità di esemplari venduti – mentre sull'asse x sono indicati, in via immaginaria, tutti i prodotti disponibili sul mercato (Figura 24). I prodotti di maggior successo (rappresentati dall'area di colore scuro) sono i così detti *hits* ossia quei prodotti che garantiscono un elevato tasso di *turn-over* in quanto sono molto richiesti dal pubblico. Tutti quei prodotti considerati “di nicchia” (rappresentati dall'area di colore chiaro) hanno invece una minor diffusione presso il pubblico e pertanto sono caratterizzati da alti tassi di giacenza in magazzino.

Amazon applica il *virtual merchant model* per i prodotti che rientrano nella prima categoria, vendendoli direttamente tramite il proprio sito web, mentre utilizza il modello *e-marketplace* per i prodotti caratterizzati da scarsa domanda, in quanto il loro stoccaggio farebbe lievitare eccessivamente i costi di magazzino.

Figura 24 – La lunga coda



Fonte: The Long Tail (Anderson, 2006)

Amazon, quindi, stocca presso i propri magazzini e vende direttamente i prodotti ad alta popolarità praticando un *mark-up* contenuto sul prezzo di vendita al fine di mantenere una strategia competitiva di leadership di prezzo. In aggiunta alle vendite dirette, però, Amazon fornisce la piattaforma web ad altri rivenditori terzi che possono iscriversi e vendere online i loro prodotti. Grazie a questa strategia Amazon amplia potenzialmente all'infinito la disponibilità dei prodotti senza avere la necessità di conservare in magazzino ogni unità destinata alla vendita.

Esiste poi un complesso sistema di commissioni⁶ (*fee*) strutturato con lo scopo di indirizzare i rivenditori ad offrire i prodotti di nicchia (beni di lusso, beni di massa la cui conservazione è complessa e/o costosa, ecc.), che garantisce ad Amazon elevati margini di sovrapprezzo ed un volume complessivo di vendite del 17% per un valore di quasi \$23 miliardi (Amazon annual report, 2016). Occorre precisare che le commissioni, interdipendenti tra loro, non vengono applicate per esporre prodotti sulla piattaforma web; i rivenditori le pagano solamente sui prodotti che vengono effettivamente venduti e che il cliente ha regolarmente pagato.

Detto questo, un primo tipo di commissione (*per-transaction fee*) consiste in un pagamento fisso di \$0.99 per ogni transazione che viene conclusa ma il rivenditore può evitare i pagamenti unitari versando una quota fissa di \$39.99 al mese.

Un secondo tipo di commissione (*referral fee*), che si aggiunge alla prima, consiste in una quota percentuale variabile sul valore della vendita, indipendentemente dal profilo del rivenditore (individuale o professionale). I prodotti vengono classificati in varie categorie e ciascuna di queste si contraddistingue per una diversa percentuale, variabile dal 6% al 15%. Ad alcune categorie, tuttavia, viene applicata una commissione maggiore: ai prodotti che appartengono alla categoria Sport&Entertainment con un prezzo di vendita inferiore ai \$100 viene applicata una commissione del 20%, ai prodotti della categoria Design si applica una commissione del 25%, mentre agli accessori di prodotti Amazon si applica una commissione del 45%. Esiste inoltre una soglia minima di \$1 per i prodotti il cui prezzo di vendita è inferiore a \$6.67⁷.

Infine, esiste un terzo tipo di commissione (*closing fee*), che si aggiunge alle prime due, variabile in base al tipo di spedizione selezionata: \$0,45 più \$0,05 per ogni libra in caso di spedizione ordinaria oppure \$0,65 più \$0,10 per ogni libra in caso di spedizione rapida. Ogni prodotto appartenente alla categoria Media (libri, CD, DVD, video games e console, software e computer, ecc.) subisce invece una commissione fissa pari a \$1.80.

⁶ Nel testo si fa riferimento al sistema di commissioni praticato negli USA in quanto costituiscono il principale mercato target con quasi il 60% delle vendite effettuate (Amazon annual report, 2016). Tutti i dati sono disponibili presso il sito www.services.amazon.com

⁷ Per maggiori dettagli si faccia riferimento alla tabella disponibile al sito https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/200336920/ref=asus_soa_p_fees?ld=NSGoogle

A titolo d'esempio nella Figura 25 è rappresentato l'acquisto su Amazon.com di un videogioco tramite un rivenditore terzo.

Figura 25 – Acquisto di un videogioco sul marketplace di Amazon

Prezzo di vendita	\$ 40,00
Categoria	Media
Profilo rivenditore	Individuale
Peso	n.d.
Spedizione	Ordinaria
Transaction fee	\$ 0,99
Refferal fee (15%)	\$ 6,00
Closing fee	\$ 1,80
Totale commissioni di Amazon	\$ 8,79
Profitto totale per il venditore	\$ 31,21

Fonte: elaborazione propria

Per quanto concerne la seconda categoria, quella dei servizi, non è possibile analizzarla come un'autonoma linea di business in quanto costituita da segmenti tra loro eterogenei. È possibile però distinguere tra servizi offerti ai consumatori e servizi offerti alle imprese.

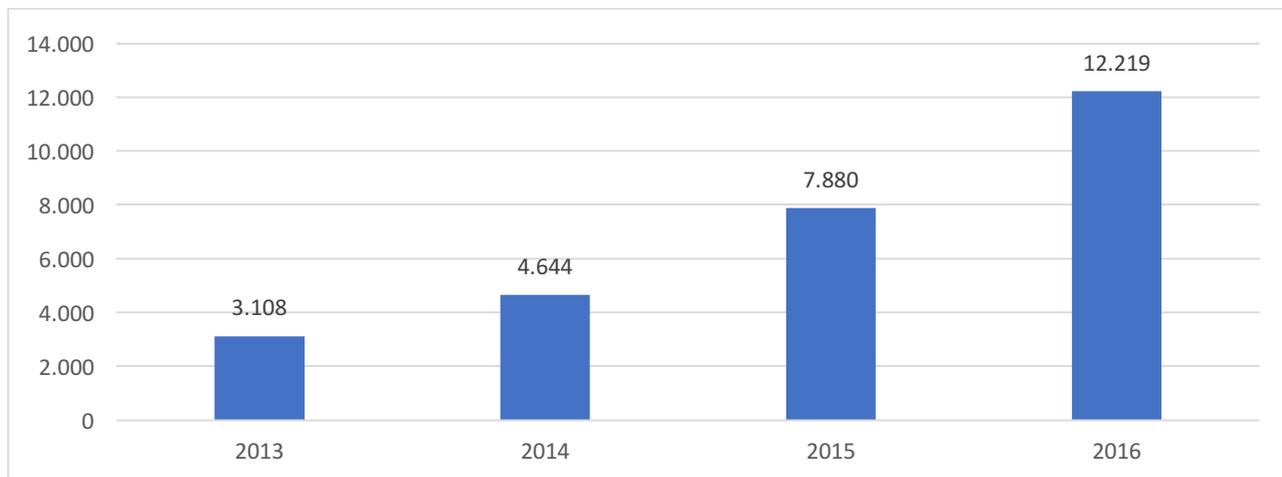
Tra i servizi offerti ai consumatori rientrano tutti quelli per cui è richiesta un'iscrizione tra i quali si annoverano gli abbonamenti ad Amazon Prime per un volume complessivo di vendite di oltre \$6.4 miliardi (Amazon annual report, 2016). Si tratta di un servizio a pagamento su base mensile (\$10.99) oppure annuale (\$ 99) che fornisce ai sottoscrittori alcuni benefici quali spedizioni gratuite in un giorno lavorativo, streaming video di contenuti esclusivi, offerte in esclusiva ed altri benefit (Amazon.com, 2017).

Tra i servizi offerte alle imprese riveste un ruolo di primo piano il segmento Amazon Web Services (AWS) sotto la cui catalogazione rientrano tutti quei servizi di *storage*, *cloud* e *database computing* offerti ad organizzazioni di qualunque dimensione (dalle start-up fino alle agenzie governative) per un valore complessivo di \$12.2 miliardi (Amazon annual report, 2016).

La macro-area dei servizi rappresenta una delle linee di business di Amazon in più rapida crescita al punto che Amazon Prime, solo negli Stati Uniti, contava 65 milioni di iscritti nel settembre 2016 e

85 milioni nel giugno 2017. Lo stesso dicasi per il segmento AWS, il quale ha quadruplicato il proprio valore economico in soli tre anni (Figura 27).

Figura 26 – Vendite nette del segmento AWS da 2013 al 2016



Fonte: elaborazione propria di dati Statista (2017)

Infine, la terza macro-area, quella dell'ecosistema Kindle, comprende tutti quei ricavi provenienti dalla vendita dei tablet della famiglia Kindle appunto. Originariamente tali dispositivi nascevano come lettori per ebook con lo scopo di favorire l'acquisto di libri elettronici tramite il portale Amazon. Con il tempo però essi si sono evoluti in tablet computer veri e propri con funzionalità equivalenti a quelli dei principali produttori di dispositivi elettronici di consumo quali Apple e Samsung. Amazon opera in questa macro-area con il modello del *direct manufacturer* dato che progetta, produce e commercializza direttamente l'intera gamma Kindle⁸ nonché tutti gli accessori ad essi collegati (cavi di alimentazione, caribatterie, ecc.).

Nonostante non vi sia traccia in bilancio delle ripercussioni economiche dell'ecosistema Kindle, gli analisti di Morgan Stanley (2013) hanno stimato il volume delle vendite totali di questi dispositivi in \$4.5 miliardi. Ma ciò che stupisce maggiormente è il flusso stimato di ricavi provenienti dalla vendita di contenuti (es. ebook) tramite Kindle Store e Amazon App Store pari a \$3.8 miliardi.

⁸ Al momento la gamma Kindle comprende cinque modelli differenti: Kindle, Kindle Paperwhite, Kindle Voyage, Fire 7 e Fire HD 8.

3.3 IL CASO WALMART

La Wal-Mart Stores Inc. è una multinazionale fondata da Sam Walton nel 1962 nonché il più grande rivenditore al dettaglio del mondo. Nell'anno fiscale 2016-2017, la compagnia ha raggiunto un volume di vendite nette pari a \$485.9 miliardi e conta 2.3 milioni di dipendenti (di cui 1.5 milioni solamente negli Stati Uniti) operanti in più di undicimila punti vendita sparsi in 30 paesi del mondo (corporate.walmart.com).

Fin dalla nascita, il modello di business di Walmart è stato quello del *discount retailing*, già ampiamente diffuso negli anni '50, nel quale la competitività deriva dal numero di punti vendita disponibili e dal basso livello dei prezzi (es. Kmart). Ciò che ha però distinto Walmart dalle altre catene commerciali simili è stata la sua strategia di business innovativa. Infatti, mentre la maggior parte dei concorrenti decidevano di operare nelle grandi città, Walmart preferiva aprire punti vendita in località rurali dove la popolazione oscillava tra i 5.000 e i 25.000 individui (Magretta, 2002). Ciò permetteva alla società di raggiungere la dimensione ottima minima, escludendo altri potenziali concorrenti. Inoltre, Walmart applicava una differente politica di formazione del prezzo: mentre gli altri *discount* cercavano di tenere basso il livello dei prezzi offrendo prodotti generici o facendo ricorso a frequenti promozioni temporanee, Walmart offriva prodotti di marca utilizzando il cosiddetto metodo dell'EveryDay Low Pricing (EDLP)⁹. Per tenere fede alla proposta di valore, la società ha poi implementato una strategia di riduzione dei costi, ricercando la massima efficienza in settori come la logistica e l'*information management* (Magretta, 2002).

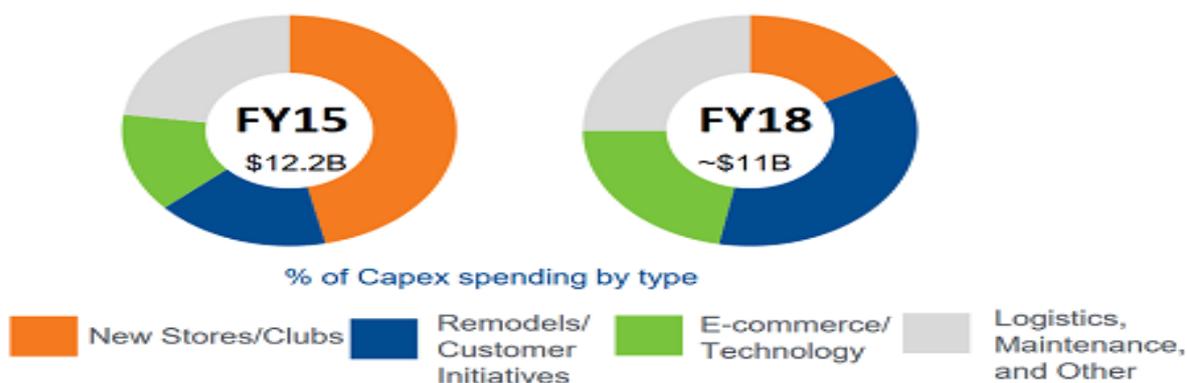
Seguendo questa strategia la Walmart Stores ha proliferato per decenni, garantendosi un costante aumento della base di clienti e del volume delle vendite. Tuttavia, come emerso nel corso dei capitoli precedenti, il panorama competitivo è cambiato e in molte categorie commerciali l'*e-commerce* ha soppiantato i mercati tradizionali o, quanto meno, gli sta facendo concorrenza. Perciò, Walmart ha iniziato ad orientarsi verso un modello di business ibrido al fine di essere presente anche sul canale digitale, implementandolo progressivamente.

Dalle informazioni rilasciate durante la conferenza agli investitori nel marzo 2017, risulta chiara l'intenzione da parte della società di continuare nel trend che, dal 2015, ha visto ridursi

⁹ Consiste nel praticare sempre prezzi stabilmente inferiori ai concorrenti impegnandosi a ripagare qualunque differenza dimostrata con uno scontrino (Kotler, 2012).

drasticamente la spesa per la costruzione di nuovi punti vendita a vantaggio della spesa per lo sviluppo dell'e-commerce e di nuove iniziative per i consumatori (Figura 27).

Figura 27 – Allocazione strategica delle spese in conto capitale



Fonte: Raymond James Institutional Investors Conference (Biggs, 2017)

Walmart sta, inoltre, portando avanti una campagna di acquisizioni e alleanze nel tentativo di sviluppare nuovi asset nel settore dell'e-commerce. A tal proposito, sono di particolare importanza l'acquisizione della piattaforma e-commerce Jet.com per \$3.3 miliardi e l'acquisto della partecipazione azionaria del 10% nel capitale del colosso del commercio elettronico JD.com (Institutional Investors Conference, 2017).

Ad oggi, secondo le stime di Deloitte (2017) nel Global Powers of Retailing 2017, Walmart occupa il quarto posto all'interno della classifica dei cinquanta maggiori *e-retailer* con \$13.7 miliardi di vendite effettuate online, posizionandosi subito dopo Amazon, JD ed Apple. Ciononostante, tale cifra rappresenta appena il 2% delle vendite totali (Deloitte, 2017). Trattasi, quindi, di una percentuale modesta rispetto ad altre realtà esaminate come ad esempio Apple, dove il dato raggiunge il 46.5% (Deloitte, 2017).

Questo dato va però letto in rapporto agli oltre undicimila punti vendita di cui la catena dispone (corporate.walmart.com); la strategia digitale di Walmart è, infatti, ancora altamente incentrata sullo sfruttamento di quella che è stata la sua principale forza e cioè la presenza sul territorio.

I compratori possono accedere alla vasta gamma di prodotti offerti da Walmart presso gli store fisici oppure attraverso le *app* per gli smartphone e il sito web. Se l'acquisto avviene per via elettronica, l'acquirente ha poi a disposizione diverse opzioni di consegna:

- *home free*: offre la possibilità di ricevere comodamente a casa in due giorni lavorativi i propri acquisti qualora si superi la soglia di \$35;
- *site to store*: offre la possibilità di effettuare il proprio ordine online e di ritirarlo presso il punto vendita selezionato;
- *pickup today*: offre la possibilità di effettuare l'ordine di alcuni prodotti online e di ritirarli presso il punto vendita dopo quattro ore;
- *grocery pickup*: offre la possibilità di effettuare l'ordine online, scegliere comodamente tramite smartphone una fascia oraria in cui si è intenzionati ad effettuare il ritiro tra uno degli appositi *grocery pickup location* dove il prodotto sarà direttamente caricato sulla macchina. Il servizio al momento mette a disposizione 40.000 prodotti – tra cui prodotti di stagione, frutta fresca, carne ed altro – e dispone di 1000 punti di ritiro specializzati (www.news.walmart.com, 2017).

Walmart non applica alcun costo aggiuntivo per i prodotti che vengono acquistati online e successivamente ritirati presso il punto vendita. Il motivo di questa politica risiede nel fatto che il segmento target della strategia digitale di Walmart è quello dei generi alimentari o *groceries* (Walmart annual report, 2016). Spesso infatti si tratta di prodotti altamente deperibili per il cui trasporto è richiesta la refrigerazione e la cui commercializzazione online farebbe aumentare enormemente i costi di trasporto. Per queste ragioni, il settore dei generi alimentari costituisce un importante terreno di scontro tra *pure player* e *B&C retailer*.

Sebbene il punto vendita fisico continui a ricoprire una posizione importante per quanto concerne la strategia di Walmart, costituendo un punto di differenziazione rispetto ai concorrenti (es. Amazon), esso gioca un ruolo differente: i punti vendita non sono solamente il luogo di esposizione della merce dove i consumatori devono recarsi per concludere l'acquisto ma, in un'ottica di strategia multicanale, rivestono anche il ruolo di punto di ritiro.

In passato la strategia di Walmart ruotava intorno ai grandi punti vendita, cioè ipermercati (supercenter) e supermercati (*discount store*), i quali garantivano un'ampia gamma di prodotti esposti e permettevano di ridurre i costi grazie alle economie di scala (Figura 27 – prime due colonne); il tutto, però, a fronte di un numero ridotto di punti vendita ciascuno dei quali con una vasta copertura territoriale. Questa tipologia di distribuzione, in un contesto di strategia multicanale, non permette però una copertura reticolare del territorio, esponendo così la società al rischio di cannibalizzazione delle vendite.

Poiché aprire nuovi punti vendita di grandi dimensioni può non conciliarsi con la strategia digitale implementata, Walmart sta concentrando i suoi sforzi nel miglioramento della produttività (Trefis,

2017). Per fare ciò, la compagnia sta, da un lato, rimodellando la struttura dei punti vendita esistenti convertendo i *discount store* in *supercenter* (Trefis, 2017) e, dall'altro, costruendo nuovi punti vendita di dimensioni minori definiti *neighborhood market* (Figura 27 – terza colonna). I *neighborhood market* sono punti vendita dieci volte più piccoli di un *supercenter* con un'offerta di circa 15.000 prodotti, unendo prodotti freschi ad altri più generali (corporate.walmart.com). Secondo le stime di Trefis (2017), questo tipo di distribuzione permetterebbe di ridurre i costi del 16%.

Nel 2011 Walmart ha cominciato, inoltre, a testare un nuovo modello di punto vendita: il *Walmart Express* (Figura 28 – ultima colonna); cioè un punto vendita di modeste dimensioni, ideato per la diffusione nelle grandi città, la cui offerta si limita ai prodotti freschi quali frutta, verdura o carne (corporate.walmart.com).

Figura 28 – Dimensioni (m²) dei punti vendita



Fonte: elaborazione propria di dati Euromonitor International (2016)

L'intenzione della compagnia è di offrire un servizio che si trovi a metà tra il supermercato e il minimarket (*convenience store*), che si possa integrare con future ambizioni omnicanale (Trefis, 2017). Nel gennaio 2016, tuttavia, dato lo scarso riscontro da parte del pubblico, Walmart ha annunciato la chiusura di 154 punti vendita negli Stati Uniti tra cui molti *Walmart Express* (Barrett, 2016).

Il fallimento del progetto potrebbe essere attribuibile alle dimensioni eccessivamente ridotte di questi punti vendita che collidono con l'immagine oramai sedimentata che i consumatori americani hanno del marchio Walmart, caratterizzata da prezzi competitivi ed ampio assortimento (Trefis, 2017).

Nel 2015 Walmart ha aperto, quindi, 235 nuovi *neighborhood market* a cui ne sono stati aggiunti altri 161 nel 2016 con l'intenzione di aprirne ulteriori 73 nel 2017 (Trefis, 2017) dimostrando di puntare molto su questo tipo di distribuzione per il suo prossimo futuro.

Il *neighborhood market* possiede infatti tutte le caratteristiche precedentemente descritte del *Walmart Express* senza però dover rinunciare alla tradizionale varietà dell'offerta disponibile direttamente nel punto vendita.

3.4 CONFRONTO TRA I CASI

I casi presentati in questo capitolo mostrano come la diffusione del web e delle nuove tecnologie abbia rivoluzionato il settore del retail, modificando il tradizionale modo di operare: da un lato sono comparsi nuovi modelli di business, come nel caso di Amazon, dall'altro modelli già esistenti hanno sentito il bisogno di cambiare sfruttando le opportunità emerse dall'integrazione delle nuove tecnologie, come nei casi di Apple e Walmart.

Secondo quanto esposto nel capitolo precedente, alcuni autori (Magretta, 2002; Sandulli, 2014) hanno individuato differenti tipologie di internet business model (*virtual merchant model*, *e-marketplace model* o *direct-to-consumer producer model*); tuttavia, nella pratica nessuno dei maggiori e-retailer analizzati sembra corrispondere ad una sola delle tipologie identificate.

Amazon nasce come un *virtual merchant*, con l'intenzione di operare esclusivamente online assorbendo a pieno il modello classico dell'e-commerce, ma si è poi evoluta in un *e-marketplace* e in un *direct manufacturer*. Apple, da parte sua, nasce come un *direct manufacturer* per poi divenire un *virtual merchant* e, infine, un *e-marketplace* sebbene grazie a servizi iTunes, abbia sviluppato un marketplace di contenuti piuttosto che uno di prodotti. Walmart nasce come un retailer tradizionale e fa ricorso alla piattaforma e-commerce che, tuttavia, non costituisce il fulcro intorno al quale ruota l'intero modello di business ma piuttosto un'integrazione di quest'ultimo. La piattaforma online in questo caso ricopre la funzione di canale complementare che si integra a quello tradizionale offrendo al cliente un'esperienza più completa nelle diverse fasi del processo d'acquisto. Walmart ha intrapreso la trasformazione da una visione monocanale ad una multicanale per cogliere le opportunità che nella letteratura economica (paragrafo 2.3) vengono associate all'implementazione di un modello omnicanale (aumento del numero dei punti di contatto, ampliamento della platea dei potenziali consumatori e rafforzamento delle relazioni con i consumatori attuali grazie ad interazioni più frequenti); tuttavia, è rimasta ancorata prevalentemente alla sua struttura originaria.

Basandosi sui meccanismi di creazione e cattura di valore delle tre realtà imprenditoriali discusse in questo capitolo e sulle tipologie di modelli di business sotto cui tali meccanismi ricadono, è possibile trarre alcune conclusioni:

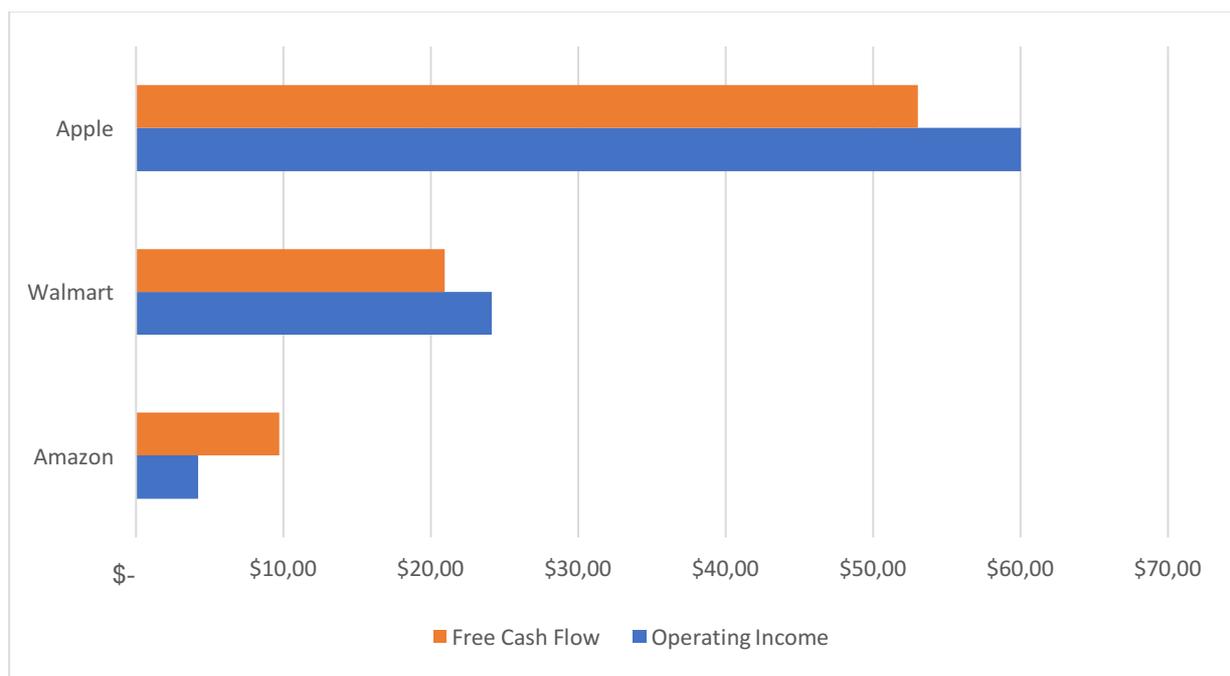
- in primo luogo, i confini tra le diverse categorie di internet business model sono sfocati, in quanto vi sono delle somiglianze tra gli internet business model analizzati. Ad esempio, l'aumento della scala rappresenta un fattore critico di successo per tutti i modelli analizzati, e la teoria economica (Sandulli, 2014) suggerisce che le imprese caratterizzate da un'ampia base di clienti sono maggiormente propense ad investire per entrare in un nuovo business rispetto ad imprese con una base di clienti ridotta, in quanto le prime godono di minori costi marginali unitari;
- in secondo luogo, le decisioni riguardanti le tempistiche di entrata sono rilevanti. Essere pionieri in un determinato business può, infatti, giocare un ruolo determinante nel successo di un business model grazie allo sfruttamento delle esternalità positive di rete (paragrafo 2.2.1);
- in terzo luogo, la gestione del prodotto – e soprattutto dei servizi complementari al prodotto stesso – svolge un ruolo chiave nell'innalzamento degli switching cost, generando un forte effetto fidelizzazione da parte del consumatore. Espandendo la gamma dei servizi offerti, infatti, le imprese possono sfruttare le economie di scopo dal lato della domanda per proteggere il core business, rendendo più "costoso" agli acquirenti cambiare veditore.

I casi analizzati in questo capitolo mostrano, quindi, che non esiste un unico business model che definisce diverse imprese; esistono poche imprese con un modello di business puro quando si tratta di creare e catturare valore nel mercato elettronico. In particolare, le imprese di successo si contraddistinguono per aver implementato modelli ibridi con caratteristiche uniche.

Il confine tra le diverse categorie di business model sta diventando sempre più vago, al punto che spesso risulta difficile trovare delle differenze; sia Amazon che Apple, ad esempio, hanno implementato tutti i business model presentati nel secondo capitolo. Le ragioni di questo fenomeno sono da ricondurre al fatto che essere competitivi su Internet è complicato e le imprese cercano di far leva sui loro punti di forza per ampliare i confini del loro business: il marchio nel caso di Apple, l'ampia base di clienti nel caso di Amazon o il grande numero di punti vendita nel caso di Walmart. Le imprese che riescono a generare ingenti flussi di cassa grazie al mercato elettronico non scelgono una specifica categoria di business model all'interno della quale operare, ma piuttosto scelgono una *business strategy* sfruttando le sinergie tra i diversi modelli al fine di cogliere ogni opportunità che Internet offre di generare vendite.

La *business strategy* che finora si è dimostrata maggiormente capace di generare flussi di cassa operativi è stata quella di Apple la quale, come si evince dalla Figura 29, conta nell'anno fiscale 2016 un utile operativo ed un *free cash flow* di gran lunga superiore a quello di Walmart e di Amazon, per un valore rispettivamente di \$60 e \$53 miliardi.

Figura 29 – Utile operativo e Free Cash Flow nel 2016 di Amazon, Walmart ed Apple



Fonte: elaborazione propria di dati dai report annuali delle società

La strategia di Apple presenta, tuttavia, alcuni elementi di criticità che non rendono ovvio ritenere che tale capacità di generare flussi di cassa operativi perduri in futuro. Innanzitutto, diversi competitor quali Samsung, Huawei, Oppo, Vivo, Xiaomi e altri sono, grazie alla diffusione del sistema Android, in grado di offrire una esperienza di consumo simile a quella offerta da Apple ma ad un prezzo minore. Inoltre, Apple si trova nella situazione di non dover competere solamente con le altre società di elettronica sul mercato ma anche con sé stessa. Il fatto che i contenuti siano disponibili su diverse piattaforme crea infatti un effetto ridondanza per cui i consumatori non sono disposti a pagare per dispositivi che hanno le medesime funzioni, esponendo la società al rischio di cannibalizzazione della linea di prodotti. Peraltro, la principale fonte di entrate continua ad essere costituita dalla vendita di prodotti hardware (specialmente iPhone); e ciò a dispetto del fatto che la distribuzione dei contenuti rappresenti il pilastro centrale dell'ecosistema multi-piattaforma di Apple, nonché l'elemento più innovativo del suo business model e gli permetta di aumentare il

valore d'uso dei dispositivi. Ne è la dimostrazione il fatto che quando le vendite di iPhone si sono stabilizzate anche le entrate e gli utili di Apple hanno fatto altrettanto.

Per quanto riguarda il rischio di cannibalizzazione, il problema per il futuro di Apple potrebbe non essere però quello di trovare un altro prodotto profittevole quanto l'iPhone in grado di guidare una nuova crescita, quanto piuttosto quella di sviluppare nuovi modelli di business che possano permettere ad Apple di entrare in nuovi settori.

Quanto ad Amazon, nonostante la sua business strategy si sia dimostrata estremamente efficace nel generare valore per i clienti, portando a quello straordinario aumento del volume delle vendite che è stato presentato nel paragrafo 3.2, dalla Figura 29 si evince come tale business strategy sia quella meno capace di generare flussi di cassa con un utile operativo di \$4 miliardi ed un *free cash flow* di \$9.71 miliardi.

Quando si tratta di monetizzare il valore creato, la strategia di Amazon sembra presentare delle problematiche: le uniche voci che generano flussi di cassa positivi sono infatti quelle dei servizi Prime e AWS, quest'ultimo in particolare contribuisce al 74% dell'utile operativo generato (Amazon annual report, 2016). Ciò, tuttavia, non deriva da un errore del management ma dal fatto che Amazon spende la maggior parte delle proprie entrate in investimenti operativi volti a migliorare l'esperienza d'acquisto in termini di velocità della spedizione, disponibilità del prodotto, ecc.

È importante però evidenziare, alla luce di quanto detto nel secondo capitolo in merito ai pilastri di un *e-marketplace*, che questa scelta di Amazon è ispirata dalla necessità di mantenere elevato il numero di utilizzatori della piattaforma: l'obiettivo primario della strategia di Amazon è, quindi, quello di generare il maggior numero possibile di transazioni, non quello di praticare un margine elevato sul prezzo. La necessità di espandere continuamente la base di clienti sta portando Amazon ad allargare il proprio mercato di riferimento, includendo il segmento dei nuclei familiari a basso reddito ed il segmento del *groceries* i quali, fino ad ora, sono stati segmenti inesplorati dagli e-retailer e controllati da Walmart.

Quanto a Walmart, dalla Figura 29 si evince come la sua strategia sia in grado di generare un utile operativo ed un *free cash flow* quattro volte più grandi di quelli del suo concorrente Amazon.

Tuttavia, come per ogni retailer tradizionale, la crescita degli utili nel lungo periodo è strettamente collegata alla capacità di espandersi, aprendo nuovi punti vendita e penetrando nuovi mercati. Walmart ha ormai raggiunto la dimensione ottima minima per cui l'apertura di nuovi negozi esporrebbe gli esistenti ad un elevato rischio di cannibalizzazione delle vendite. In questo contesto, il recente tentativo da parte di Amazon di penetrare il settore del *grocery*, prima appannaggio

esclusivo di Walmart, non ha ovviamente lasciato indifferente quest'ultimo, che ha infatti posto in atto, quale misura di contenimento, una strategia ibrida a difesa della propria quota di mercato. Allo stato, risulta però difficile prevedere come evolverà lo scontro tra i due colossi del retail e quale sarà, in questo confronto dinamico, il modello che risulterà più adatto. Da un lato, infatti, abbiamo osservato il fallimento di alcune sperimentazioni "drastiche" come il Walmart Express, le quali fanno ritenere che la base di clienti storici di Walmart non sia ancora avvezza all'utilizzo del canale elettronico ma continui a preferire quello tradizionale. Dall'altro, Amazon ha tentato con esiti deludenti il servizio AmazonGo (il primo supermercato al mondo senza cassa) ma conserva la sua natura di società estremamente dinamica, sempre alla ricerca di soluzioni innovative. Data la recente acquisizione di Whole Foods da parte di Amazon per \$13.7 miliardi (Bloomberg, 2017), è probabile però che il terreno di scontro tra Amazon e Walmart del prossimo futuro sia proprio il segmento del *grocery*.

4 BIBLIOGRAFIA

- Amazon. (2016). Annual report. Disponibile sul sito: <http://phx.corporateir.net/phoenix.zhtml?c=97664&p=irol-reportsannual>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anderson, C. (2006). *The long tail: Why the future of business is selling less of more*. Hachette Books.
- Ansari, A., Mela, C. and Neslin, S. (2008), "Customer channel migration", *Journal of Marketing Research*, Vol. 45 No. 1, pp. 60-75.
- Anthony, R. N., Govindarajan, V., & Dearden, J. (2007). *Management control systems* (Vol. 12). New York, NY: McGraw-Hill.
- Apple. (2016). Annual report. Disponibile sul sito: <http://investor.apple.com/financials.cfm>
- Avery, J., Steenburgh, T. J., Deighton, J., & Caravella, M. (2012). Adding bricks to clicks: Predicting the patterns of cross-channel elasticities over time. *Journal of Marketing*, 76(3), 96-111.
- Bakos, J. Y. (1991). A strategic analysis of electronic marketplaces. *MIS quarterly*, 295-310.
- Bakos, J. Y. (1997). Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplaces. *Management science*, 43(12), 1676-1692.
- Bell, D. R., Gallino, S., & Moreno, A. (2014). How to win in an omnichannel world. *MIT Sloan Management Review*, 56(1), 45.
- Bell, D., Gallino, S., & Moreno, A. (2015). Showrooms and information provision in omni-channel retail. *Production and Operations Management*, 24(3), 360-362.
- Bettucci, M., D'Amato, I., Perego, A., & Pozzoli, E. (2015). *Omnichannel Customer Management: Come integrare i processi fisici e digitali*. SDA Bocconi School of Management.
- Biyalogorsky, E., & Naik, P. (2003). Clicks and mortar: the effect of on-line activities on off-line sales. *Marketing Letters*, 14(1), 21-32.
- Bresnahan, Timothy F., and Manuel Trajtenberg. "General purpose technologies 'Engines of growth'?" *Journal of econometrics* 65.1 (1995): 83-108.
- Brynjolfsson, E., & Smith, M. D. (2000). Frictionless commerce? A comparison of Internet and conventional retailers. *Management science*, 46(4), 563-585.

- Brunn, P., Jensen, M., & Skovgaard, J. (2002). e-Marketplaces: Crafting A Winning Strategy. *European Management Journal*, 20(3), 286-298.
- Cellini, P. (2015). *Economia digitale: L'industria e i mercati di internet e dei nuovi media* (Seconda rivista e accresciuta ed.). Roma: LUISS University Press.
- Chaffey, D., Smith, P. R., & Smith, P. R. (2008). *eMarketing eXcellence: Planning and optimizing your digital marketing*. Butterworth-Heinemann.
- Chaffey, D. (2009). *E-business and E-commerce Management: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education.
- Chatham, B., Temkin, B. D., & Backer, E. (2004). *Web Site Analytics Go Cross-Channel*. Forrester Research Inc.
- Chen, P. Y., & Hitt, L. M. (2006). Information technology and switching costs. *Handbook on Economics and Information Systems*, 1, 437-470.
- Combe, C. (2012). *Introduction to E-business*. Routledge.
- Dälken, F. (2014). *Are porter's five competitive forces still applicable? a critical examination concerning the relevance for today's business* (Bachelor's thesis, University of Twente).
- De Figueiredo, J. M. (2000). Finding sustainable profitability in electronic commerce. *Sloan Management Review*, 41(4), 41.
- Deleersnyder, B., Geyskens, I., Gielens, K., & Dekimpe, M. G. (2002). How cannibalistic is the Internet channel? A study of the newspaper industry in the United Kingdom and the Netherlands. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), 337-348.
- Deloitte. (2014). *The omnichannel opportunity: Unlocking the power of the connected customer*. Disponibile al sito: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consumer-business/unlocking-the-power-of-the-connected-consumer.pdf>
- Deloitte, 2015. *Navigating the new digital divide: a global summary of findings from nine countries on digital influence in retail*. Disponibile al sito: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-cb-global-digital-divide.pdf>
- Deloitte, 2017. *Global Powers of Retailing 2017: The art and science of customers*. Disponibile al sito: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/consumer-industrial-products/gx-cip-2017-global-powers-of-retailing.pdf>

- Ernst and Young. (2015). Re-engineering the supply chain for the omni-channel of tomorrow . London: Ernst and Young.
- Falk, T., Schepers, J., Hammerschmidt, M., & Bauer, H. H. (2007). Identifying cross-channel dissynergies for multichannel service providers. *Journal of Service Research*, 10(2), 143-160.
- Fontana, F., & Caroli, M. G. (2013). *Economia e gestione delle imprese* McGraw-Hill.
- Fornari, E., Fornari, D., Grandi, S., Menegatti, M., & Hofacker, C. F. (2016). Adding store to web: migration and synergy effects in multi-channel retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(6), 658-674.
- Forrester. (2015). Forrester's Web-Influenced Retail Sales Forecast, 2015 To 2020 (EU-7).
- Friedman, Thomas L. (1999). "Amazon.you" *New York Times*, February 26, p. A21.
- Gupta, S., Jain, D.C. and Sawhney, M.S., (1999). Modeling the evolution of markets with indirect network externalities: An application to digital television. *Marketing Science*, 18(3), pp.396-416.
- Hoffman, D. L., & Novak, T. P. (1996). Marketing in hypermedia computer-mediated environments: Conceptual foundations. *The Journal of Marketing*, 50-68.
- Hammer, M. Deep Change: how operational innovation can transform your company. *Harvard Business Review*, 82.
- Hotelling, H. (1929). Stability in competition. *The economic journal*, 39(153), 41-57.
- IBM. (2009). IBM Institute for Business Value's Biannual Global CEO Study 2009.
- Kim, J., & Park, J. (2005). A consumer shopping channel extension model: attitude shift toward the online store. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 9(1), 106-121.
- Konaş, U., Verhoef, P. C., & Neslin, S. A. (2008). Multichannel shopper segments and their covariates. *Journal of Retailing*, 84(4), 398-413.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14th ed.). Boston [etc.]: Pearson/Addison-Wesley.
- Kwon, W. S., & Lennon, S. J. (2009). Reciprocal effects between multichannel retailers' offline and online brand images. *Journal of Retailing*, 85(3), 376-390.
- Lee, R. P., & Grewal, R. (2004). Strategic responses to new technologies and their impact on firm performance. *Journal of Marketing*, 68(4), 157-171.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, 38(4), 24-47.
- Magretta J (2002) Why business models matter. *Harv Bus Rev* 80:86–92.

- McCarthy, E. Jerome (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Moogan, P. (2013). *The Link Building Book*.
- Morabito, V. (2014). *Trends and challenges in digital business innovation*. New York: Springer International Publishing.
- Morgan Stanley. (2013). *eCommerce Disruption: A Global Theme – Transforming Traditional Retail*. Disponibile al sito: https://blog.twmg.com.au/wpcontent/uploads/2013/12/ecommerce_bp0106131.pdf
- Ofek, E., Katona, Z., & Sarvary, M. (2011). “Bricks and clicks”: The impact of product returns on the strategies of multichannel retailers. *Marketing Science*, 30(1), 42-60.
- Pauwels, K., Leeflang, P. S., Teerling, M. L., & Huizingh, K. E. (2011). Does online information drive offline revenues?: Only for specific products and consumer segments!. *Journal of Retailing*, 87(1), 1-17.
- Pauwels, K., & Neslin, S. A. (2015). Building with bricks and mortar: The revenue impact of opening physical stores in a multichannel environment. *Journal of Retailing*, 91(2), 182-197.
- Piercy, N. (2012). Positive and negative cross-channel shopping behaviour. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(1), 83-104.
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial Analysts Journal*, 36(4).
- Porter, M.E. (1998), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, New York, NY.
- Porter, M.E. (2001), “Strategy and the internet”, *Harvard Business Review*, March.
- Ranchhod, A., Gurau, C. and Lace, J. (2002) On-line messages: developing an integrated communications model for biotechnology companies. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 5, No. 1, pp. 6–18.
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Interactive Marketing*.
- Rees, D., & Wilson, M. (2008). Business Models and Design Strategy: Exploring Small Scale Furniture Manufacturing. *University of Auckland Business Review*, 10(1), 37.
- Rochet, J. C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the european economic association*, 1(4), 990-1029.

- Sandulli, F. D., Rodríguez-Duarte, A., & Sánchez-Fernández, D. C. (2014). Value Creation and Value Capture Through Internet Business Models. In Handbook of Strategic e-Business Management (pp. 83-108). Springer Berlin Heidelberg.
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. MIT Sloan Management Review, 47(3), 75.
- Sawhney, Mohanbir; Wolcott, Robert C; Arroniz, Inigo (2011): The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MIT Sloan Management Review, Sloanselect Collection Winter 2011.
- Scognamiglio, C., Martocchia, M., Paniccia, I., & Formica, G. (2016). Economia industriale: Economia dei mercati imperfetti ([Terza rivista e aggiornata: settembre 2016]. ed.). Roma: LUISS University Press.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). Information rules: a strategic guide to the network economy. Harvard Business Press.
- Sousa, R., Amorim, M., Rabinovich, E., & Sodero, A. C. (2015). Customer use of virtual channels in multichannel services: does type of activity matter? Decision Sciences.
- Statista, 2017. Statista Digital Market Outlook 2017. Disponibile al sito: <https://www.statista.com/outlook/digital-markets>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long range planning, 43(2), 172-194.
- Van Baal, S., & Dach, C. (2005). Free riding and customer retention across retailers' channels. Journal of Interactive Marketing, 19(2), 75-85.
- Varadarajan, P. R., & Yadav, M. S. (2002). Marketing strategy and the internet: an organizing framework. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(4), 296-312.
- Varadarajan, R., & Yadav, M. S. (2009). Marketing strategy in an internet-enabled environment: a retrospective on the first ten years of JIM and a prospective on the next ten years. Journal of Interactive Marketing, 23(1), 11-22.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. Journal of Marketing, 71(2), 114-132.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. International Journal of Research in Marketing, 24(2), 129-148.
- Wallace, D. W., Giese, J. L., & Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. Journal of retailing, 80(4), 249-263.

- Walmart. (2016). Annual report. Disponibile sul sito:
<http://stock.walmart.com/investors/financial-information/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
- Weltevreden, J. W. (2007). Substitution or complementarity? How the Internet changes city centre shopping. *Journal of Retailing and consumer Services*, 14(3), 192-207.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J., & Weitz, B. A. (2010). Crafting integrated multichannel retailing strategies. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 168-180.

5 SITOGRAFIA

- Amazon. (n.d.). Annual revenue of Amazon Web Services from 2013 to 2016 (in million U.S. dollars). Statista - The Statistics Portal. Consultato il 16 settembre 2017, 16:00 da <https://www.statista.com/statistics/233725/development-of-amazon-web-services-revenue/>.
- Apple. (n.d.). Number of Apple stores worldwide from 2005 to 2015. Statista - The Statistics Portal. Consultato il 16 settembre 2017, 16:00 da <https://www.statista.com/statistics/273480/number-of-apple-stores-worldwide-since-2005/>.
- Apple. (n.d.). Revenue of Apple by operating segment from the first quarter of 2012 to the third quarter of 2017 (in billion U.S. dollars). Statista - The Statistics Portal. Consultato il 16 settembre 2017, 16:00 da <https://www.statista.com/statistics/382136/quarterly-segments-revenue-of-apple/>.
- Barrett, T. (30 gennaio 2016). Walmart Finds Out How Small is too Small for its Stores' Sizes. Euromonitor International. Disponibile da <http://blog.euromonitor.com/2016/01/walmart-finds-out-how-small-is-too-small-for-its-stores-sizes.html>
- Biggs, B. (8 marzo 2017). Raymond James Institutional Investors Conference. Relazione presentata durante la conferenza degli investitori istituzionali Raymond James. Disponibile da <https://cdn.corporate.walmart.com/40/60/8ff8975d4a4b93624d390ebc3ebe/walmart-slides-for-3-8-17-presentation-at-rjii-conference-final-to-rj-updated.pdf>
- Dotcom Bubble. (16 settembre 2017). Investopedia. Consultato il 16 settembre 2017, 15:30 da <http://www.investopedia.com/terms/d/dotcom-bubble.asp>
- Drop shipment. (16 settembre 2017). Business Dictionary. Consultato il 16 settembre 2017, 15:30 da <http://www.businessdictionary.com/definition/drop-shipment.html>

- Hoelzel, M. & Adler E. (4 febbraio 2014). Amazon's Kindle Fire Is Losing Share To Android Tablets, But The Device Is Still Succeeding At Earning Money From Users. Business Insider. Disponibile da <http://www.businessinsider.com/a-look-at-amazons-kindle-ecosystem-3-2014-2?IR=T>
- How Apple Makes Money? Understanding Apple Business Strategy. Revenues & Profits. Consultato il 16 settembre 2017, 16:00 da <https://revenuesandprofits.com/how-apple-makes-money/>
- Selling Fees. (16 settembre 2017). Amazon services. Consultato il 16 settembre 2017, 16:00 da <https://services.amazon.com/selling/pricing.html>
- Selling on Amazon Fee Schedule. (16 settembre 2017). Amazon services seller central. Consultato il 16 settembre 2017, 16:00 da https://sellercentral.amazon.com/gp/help/external/200336920/ref=asus_soa_p_fees?ld=NSG_oogle
- Switching costs. (16 settembre 2017). Investopedia. Consultato il 16 settembre 2017, 15:30 da <http://www.investopedia.com/terms/s/switchingcosts.asp>
- Thin Market. (16 settembre 2017). Investopedia. Consultato il 16 settembre 2017, 15:30 da <http://www.investopedia.com/terms/t/thinmarket.asp>
- Turner, N., Wang, S. & Soper, S. (16 giugno 2017). Amazon to Acquire Whole Foods for \$13.7 Billion. Bloomberg. Disponibile da <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-06-16/amazon-to-acquire-whole-foods-in-13-7-billion-bet-on-groceries>
- Vanian, J. (8 maggio 2017). Apple Is the First Company Worth Over \$800 Billion. Fortune. Disponibile da <http://fortune.com/2017/05/08/apple-800-billion-market-cap/>
- Wal-Mart Analysis. (29 agosto 2017). Trefis. Consultato il 16 settembre 2017, 16:00 da https://www.trefis.com/stock/wmt/model/trefis?easyAccessToken=PROVIDER_671b8a16948d7a50a26a8fb9b86eeb6501a3d9ae
- Winner-takes-all market. (16 settembre 2017). Market Business News. Consultato il 16 settembre 2017, 15:30 da <http://marketbusinessnews.com/financial-glossary/winner-takes-market-definition-meaning/>