

Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Economia e Gestione delle imprese

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

Relatore:

Prof. Luca Pirolo

Candidato:

Davide Di Giammarco
Matricola: 192841

ANNO ACCADEMICO 2016-2017

Indice

Introduzione.....	3
1. La Grande Distribuzione.....	5
1.1 Cos'è e come si organizza	5
1.2 La struttura degli Operatori	6
1.3 L'importanza del Servizio Commerciale.....	8
2. L'e-commerce.....	11
2.1 L'e-commerce tra gli anni Settanta e il Duemila.....	13
2.2 L'e-commerce mondiale oggi.....	15
2.3 La realtà Italiana	16
2.4 Le tipologie di e-commerce	19
2.5 Vantaggi e svantaggi di un sito di e-commerce.....	24
2.6 Strategie in atto	27
2.7 Aspetti legislativi	29
2.8 Il futuro dell'e-commerce	32
3. Il caso Amazon	34
3.1 Dalla nascita alla leadership del mercato.....	34
3.2 Mission e Vision	38
3.3 Analisi dell'ambiente competitivo: le cinque forze di Porter	42
3.4 Marketing mix	47
3.5 Strategie per la gestione del vantaggio competitivo	53
3.6 Analisi swot: un confronto fra Amazon e Ebay.....	58
Conclusioni	63
Bibliografia.....	65
Sitografia.....	66

Introduzione

La presente tesi ha l'obiettivo di analizzare il commercio elettronico, detto anche e-commerce, dalla nascita fino alla suo attuale utilizzo, traendo gli spunti necessari per ipotizzarne gli sviluppi futuri e prendendo come esempio uno dei colossi mondiali: Amazon.

L'e-commerce è figlio della New Economy¹ e nel corso del tempo la sua natura ed il suo significato sono cambiati assecondando le esigenze dei consumatori e quindi del mercato. Nel 2000 veniva definito dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato come *“Lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica amministrazione”*², mentre oggi, con l'offerta di nuovi servizi, prodotti e modalità di pagamento, viene definito in modo semplice, ma allo stesso tempo completo, come *“Transazione e scambio di beni e servizi effettuati mediante l'impiego della tecnologia delle telecomunicazioni e dell'informatica”*.

Per costruire una realtà di e-commerce concreta e migliorare presenza, efficienza e leadership occorre puntare su alcuni aspetti molto importanti.

- **Comunicazione aziendale e marketing**. Internet è il mezzo più efficiente e veloce per diffondere informazioni vitali di un'azienda, in grado sia di raggiungere potenziali clienti e sia di stringere collaborazioni con fornitori e partner commerciali. Veicolare informazioni attraverso la rete comporta vantaggi in termini di velocità, possibilità di aggiornamento dei dati e dei documenti in tempo reale e abbattimento dei costi di trasporto.
- **Distribuzione**. Un sistema grazie al quale sia cercare ed individuare un prodotto, acquistarlo in semplicità e sicurezza, riceverlo a casa in breve tempo, rappresenta un sistema vincente.

¹ Cambiamenti avvenuti nell'economia tradizionale grazie allo sviluppo e all'utilizzo delle Information and Communication Technologies (ICT).

² Ministero Industria Commercio e Artigianato, Circolare 1 Giugno 2000, n. 3487/c

- **Customer service**. Migliorare la qualità del servizio verso il cliente, sia nella fase di pre che di post-vendita, semplificare le modalità di contatto e agevolare il cliente con sostituzioni e resi.
- **Processi aziendali**. Grazie ad internet è possibile automatizzare, ottimizzare e integrare in un unico supporto i flussi di lavoro e i processi quali gli ordini e le transazioni e, nel frattempo, coordinare in tempo reale le esigenze dei clienti, la logistica e la giacenza in magazzino. Agire in questo ambito si traduce in una notevole riduzione di costi e di personale per l'azienda.

L'e-commerce, non è più un canale alternativo per la vendita di prodotti, ma un requisito fondamentale per entrare nel mercato, saperlo sfruttare invece, è il requisito per assicurarsi un business duraturo.

1. La Grande Distribuzione

1.1 Cos'è e come si organizza

La Grande Distribuzione è un meccanismo gestionale di attività commerciali legate al commercio al dettaglio di prodotti di largo consumo organizzate in punti vendita. Questa forma di attività si riconosce nell'utilizzo di grandi superfici: è fissata come soglia minima la metratura di 200 m² per gli esercizi che vendono prodotti alimentari e 400 m² per le restanti categorie³. La caratteristica peculiare della Grande Distribuzione è l'aggregazione dei propri punti vendita utilizzando gallerie commerciali, dove sono presenti negozi e marchi di una o più proprietà, sulle quali vengono studiate e proposte strategie promozionali⁴. In ogni catena, a livello centrale, si studiano sia le campagne pubblicitarie sia le politiche commerciali (offerte, sviluppi di marchi, ...) come pure le modalità di approvvigionamento (la scelta dei fornitori, gestione degli acquisti e annesse politiche di pricing). Nella gestione del singolo punto vendita il mercato si suddivide in:

- Grande Distribuzione: imprese di vaste dimensioni (nazionali) gestiscono direttamente i punti vendita, che si configurano come “succursali” di un'unica entità economica.
- Distribuzione Organizzata: operatori commerciali indipendenti, aventi piena gestione del singolo punto vendita, mettono a fattore comune alcune funzioni aziendali.

Una rete aziendale permette di centralizzare gli acquisti e sfruttare economie di scala: i punti vendita ottengono maggior potere contrattuale nei confronti dei fornitori e si presenta la possibilità di introdurre alcune funzioni strategiche come l'insegna standardizzata, l'attività promozionale e i prodotti a marchio privato.

³ E. Tieri, A. Gamba, “La grande distribuzione organizzata in Italia”, Funzione Studi del Banco Popolare, 2009.

⁴ R. Sbrana, A. Gandolfo, “Contemporary retail. Il governo dell'impresa commerciale moderna”, Giappichelli, 2007.

1.2 La struttura degli Operatori

La struttura degli operatori della Grande Distribuzione è piuttosto complessa, riflettendo una grande varietà di formule imprenditoriali. In alcuni casi si tratta di gruppi economici, in altri di cooperative di consumatori o di dettaglianti con articolazioni territoriali relativamente autonome che fanno capo a strutture di coordinamento unitarie. All'interno di un gruppo, le imprese possono operare con un'unica o con più insegne differenti: in quest'ultimo caso ognuna espressione di una diversa tipologia distributiva.

Un modello descrittivo che esemplifichi la struttura degli operatori, difficilmente si adatta a tutta la casistica esistente. Seppur con questo limite, in linea generale un consorzio della Grande Distribuzione è composto da un'entità principale di coordinamento e da più strutture secondarie (spesso con articolazione territoriale), che gestiscono (direttamente o anche indirettamente) l'attività dei singoli punti vendita. La struttura principale accentra alcune attività, tra cui solitamente troviamo il settore marketing, e gestisce i rapporti con le imprese produttrici, partecipando alla contrattazione all'interno delle centrali d'acquisto. Queste a loro volta sono strutture associative alle quali partecipano le imprese medie e grandi della distribuzione, e le strutture di coordinamento delle associazioni. La finalità delle centrali di acquisto è accrescere il proprio potere contrattuale nei confronti dei produttori attraverso la stipulazione di "accordi-quadro" validi per tutti gli aderenti. Alle strutture secondarie spettano la gestione effettiva dei contratti con i produttori (fino alla fase di fatturazione) e l'organizzazione della logistica, nel rispetto delle linee definite a livello centralizzato. Le strutture secondarie instaurano perciò una seconda fase di contrattazione direttamente con i produttori per ottenere altri miglioramenti delle condizioni di vendita pattuite dalla struttura centrale, spesso sulla base delle quantità effettivamente vendute dai punti vendita che gravitano nell'area di competenza. Infine i punti vendita non sono necessariamente detenuti in proprietà diretta, ma possono appartenere a una diversa impresa commerciale, che stipula accordi di franchising o affiliazione, o con la struttura principale o con quella secondaria.

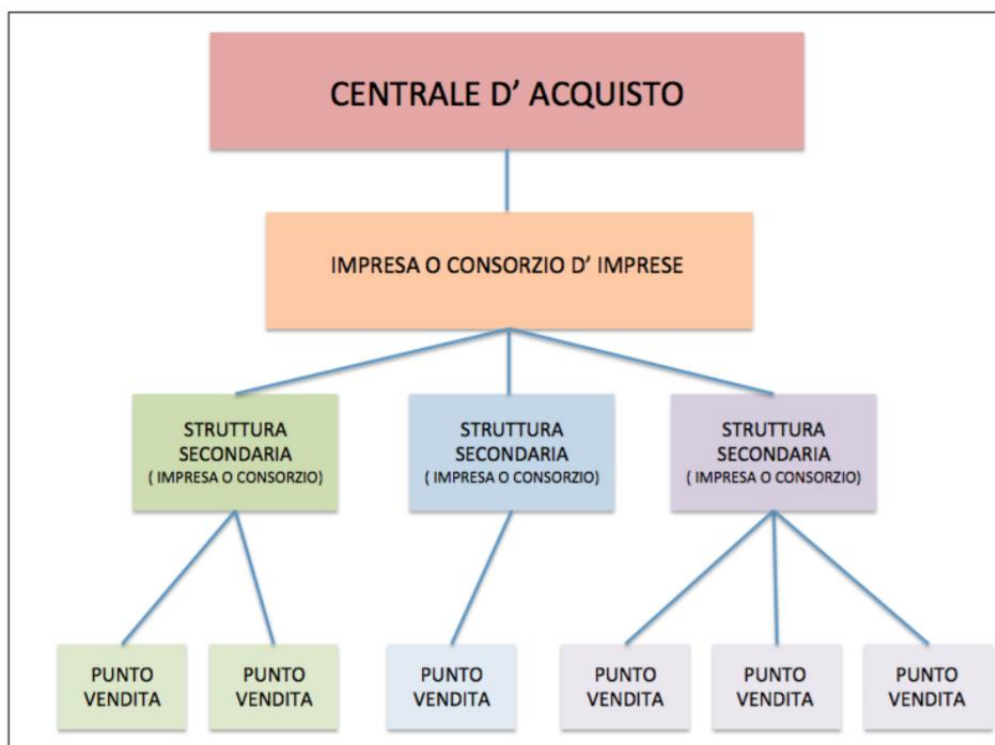


Foto 1: Struttura alla base delle Centrali d'Acquisto

Le aziende della grande distribuzione nel definire azioni e modo d'intervento volte a imporsi sui competitors, si affidano a ricerche e azioni di marketing: esso non si focalizza unicamente sul comportamento di consumo ma indaga anche il comportamento d'acquisto⁵.

Il retail marketing ha la caratteristica peculiare di veicolare sia il comportamento d'acquisto sia di consumo del cliente: il distributore nell'influenzare il comportamento d'acquisto svolge un ruolo simile a quello dell'industria, nell'agire sulla scelta di consumo del cliente si pone invece in antitesi rispetto alle logiche industriali. Quest'uguaglianza esprime i campi di azione del retail marketing:

$$\text{VALORE} = \text{SODDISFAZIONE NEL CONSUMO} \times \text{QUANTITA' MERCE} / \text{PREZZO} \times \text{SERVIZIO}^6$$

- Soddisfazione nel consumo: questo elemento nasce da vari fattori quali l'innovazione del prodotto, la differenziazione e la comunicazione. Questi strumenti appartengono prevalentemente all'industria di marca.

⁵ P. Kolter, "Principi di marketing", Pearson, 2010.

⁶ G.Lugli, "I nuovi confini del marketing", Edizioni Angelo Guerrini e associati, 1996.

- **Quantità:** acquistando più merce al medesimo prezzo, aumenta il valore percepito dal cliente.
- **Servizio:** fattore controllato dalla distribuzione perché essa mette a disposizione il luogo, lo spazio e agisce in modo che i prodotti arrivino secondo le tempistiche prestabilite.

In questa relazione verticale⁷, il primo elemento è definito dalle azioni dell'industria e viene controbilanciato dalla quantità di merce, fattore controllato dalla distribuzione.

Da tale interazione ne deriva una situazione di equilibrio tra i due attori considerati, poiché l'attività di ciascuno influisce nella stessa misura per il raggiungimento dell'obiettivo finale che è la creazione del valore. Al denominatore oltre al servizio troviamo un altro elemento controllato dalla distribuzione, cioè il prezzo, inteso come il costo al quale il consumatore acquista i prodotti. Questo fattore è influenzato dalle azioni del distributore.

1.3 L'importanza del Servizio Commerciale

I servizi commerciali costituiscono parte integrante dell'output dei distributori. Analizzando l'offerta degli operatori commerciali ai clienti finali si può, infatti, distinguere tra una componente oggettiva, ovvero il prodotto, e il servizio commerciale che rappresenta la componente immateriale, ossia l'insieme di tutte quelle attività svolte per soddisfare le esigenze dei clienti assicurando sia la disponibilità dei prodotti che l'assistenza nell'acquisto. Le funzioni commerciali sono distinte in due categorie: quelle primarie, che interessano le attività indispensabili al fine del trasferimento dei beni, e quelle secondarie che riguardano i servizi accessori, che integrano e completano l'offerta del distributore.

⁷ Sono definite "relazioni verticali" quelle intraprese tra imprese che operano in fasi successive del processo produttivo, come appunto sono la produzione e la distribuzione. Se il distributore invece diventa anche produttore si crea una relazione e una concorrenza di tipo orizzontale perché i due attori agiscono allo stesso livello del ciclo produttivo.

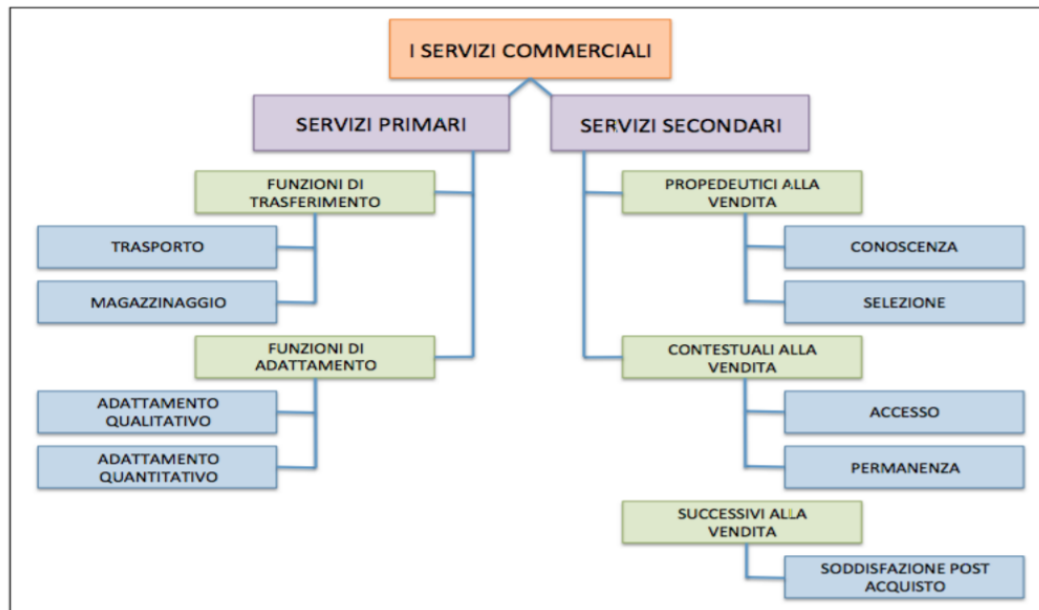


Figura 2: Struttura dei Servizi Commerciali

Nella situazione competitiva moderna però le esigenze dei consumatori sono diventate più sofisticate e complesse; allo stesso modo il processo d'acquisto del consumatore non è più condizionato da tradizionali schemi razionali (il cui unico scopo era quello di soddisfare dei bisogni funzionali): oggi il cliente giudica come “scontati” i servizi commerciali primari, non come un valore aggiunto ma come dovuti accorgimenti del venditore nei suoi confronti.

Il consumatore è consapevole che i prodotti possono essere acquistati da ogni rivenditore autorizzato, e quindi la sua scelta si legherà al distributore che più garantisce un'esperienza d'acquisto appagante. In quest'ottica sono le funzioni commerciali secondarie che giocano un ruolo decisivo per soddisfare le esigenze dei consumatori.

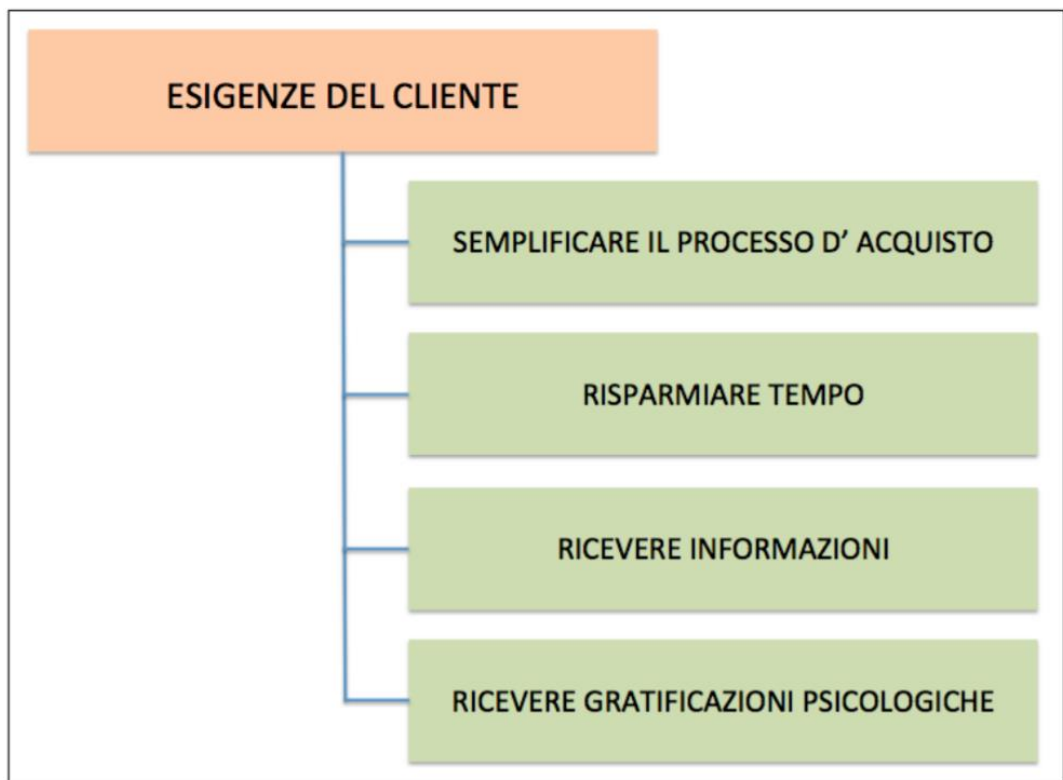


Figura 3: Le esigenze del Cliente

2. L'e-commerce

Con la diffusione delle reti telematiche e soprattutto di Internet è possibile vendere e acquistare un bene o un servizio servendosi di un computer. Grazie alle sue caratteristiche, la rete ha favorito la nascita e lo sviluppo di nuove idee imprenditoriali e si è dimostrata una piattaforma perfetta per vendere e promuovere prodotti di ogni tipo.

L'e-commerce non è solo il negozio online che mette in vendita beni di tipo materiale (abbigliamento, elettronica, libri, ecc.) ma anche tutti quei siti che vendono beni "immateriali" come ebook, software, videocorsi e servizi vari come quelli finanziari e bancari.

Teoricamente si può vendere di tutto online anche se naturalmente alcuni prodotti sono più adatti di altri al commercio elettronico, a cominciare dai prodotti digitali come ebook e software che vengono venduti quasi totalmente sul web.

L'e-commerce, rispetto al classico concetto di commercio, ha dei vantaggi innegabili come l'accesso immediato e la disponibilità 24 ore su 24. Si può infatti acquistare online praticamente ad ogni ora della giornata, senza limiti o problemi di orario. Inoltre l'e-commerce permette di abbattere molti costi. Attraverso Internet si può commerciare in tutto il mondo anche dal paese più piccolo e sconosciuto. Anche le più piccole e remote realtà infatti possono essere raggiunti tramite Internet senza alcuna difficoltà. Questo permette così ai rivenditori di entrare in contatto con clienti che altrimenti non avrebbero raggiunto, anche in città e paesi diversi e lontani. Unica necessità primaria di un e-commerce è un sito web attraverso il quale realizzare la transazione economica. Il sito quindi mette a disposizione un catalogo di prodotti e consente il pagamento e dunque l'acquisto online. Si può trattare sia di un punto vendita di un singolo produttore, come un negozio monomarca, oppure di una sorta di supermercato virtuale che offre prodotti di marchi diversi. In particolare le potenzialità dell'uso di Internet per il commercio elettronico sono state fondamentali per molte piccole e nuove imprese che hanno potuto così intraprendere un'attività abbattendo i costi più significativi.

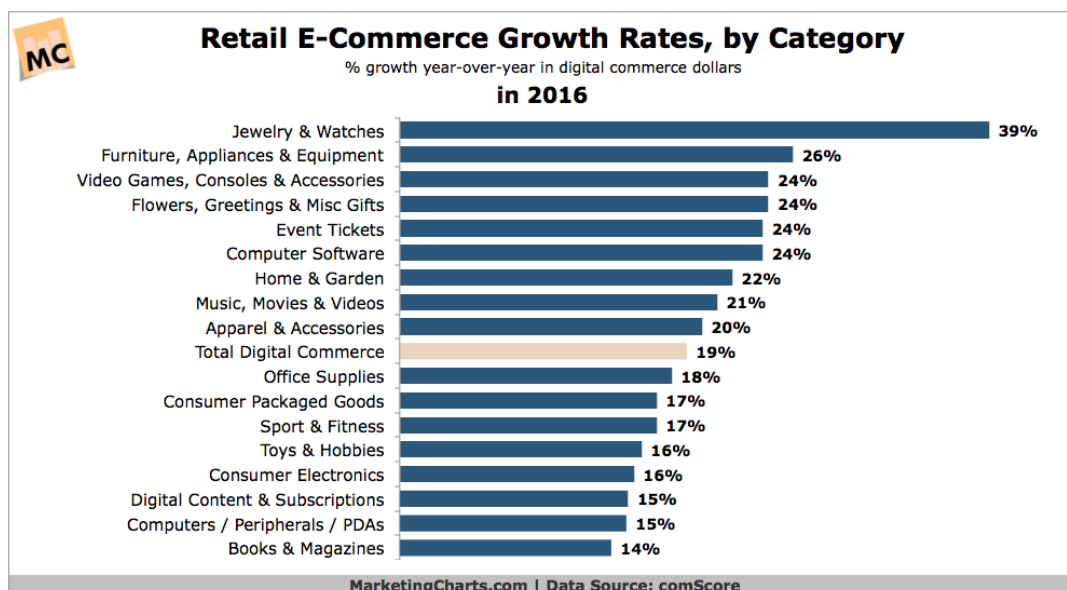


Figura 4: Categorie di prodotti più venduti

Il maggiore ostacolo allo sviluppo del commercio elettronico, quello che ne ha limitato – soprattutto all’inizio – un po’ l’utilizzo, è la diffidenza del pubblico verso la possibilità di effettuare transazioni sicure. Inserire il numero della propria carta di credito su Internet provoca a molti dubbi e insicurezze. Esistono però delle tutele da questo punto di vista per i consumatori. Innanzitutto SET (Secure Electronic Transaction) e SSL (Secure Socket Layer) sono due standard di sicurezza che permettono di effettuare transazioni elettroniche criptate e quindi protette. Inoltre, in ambito europeo, per rispondere alle esigenze di sicurezza giuridica legate a questo tipo di commercio, è nato il Web Trader, ovvero un decalogo redatto dal Comitato Consumatori Altroconsumo - in collaborazione con associazioni di Gran Bretagna, Francia, Belgio, Paesi Bassi, Spagna e Portogallo – grazie al quale chi acquista online può avvalersi di precise garanzie come il diritto al recesso, il rispetto dei termini di consegna, e la protezione dei propri dati personali. Tutto ciò è servito a creare maggiore sicurezza intorno alle transazioni via Internet che, dopo un inizio un po’ scettico, anche in Italia sono cresciute in maniera esponenziale.

2.1 L'e-commerce tra gli anni Settanta e il Duemila

Il commercio online, così come lo conosciamo oggi, nasce in realtà ben prima dello sviluppo e della diffusione del World Wide Web⁸. Già a partire dalla fine degli anni Settanta, infatti, il sistema EDI – acronimo di Electronic Data Interchange – permetteva alle aziende di generare e scambiare documenti commerciali in maniera automatizzata. Ancora oggi questo metodo è rimasto uno dei cardini del B2B⁹, tanto che grandi catene come l'americana Wal-Mart non accettano fornitori che non rispettino i requisiti EDI previsti dal gruppo.

Per il commercio B2C¹⁰ dobbiamo, però, attendere il 1994, anno in cui Netscape lancia il primo browser dotato di protocollo crittografico Secure Socket Layer (SSL) in grado di aprire la strada alle prime transazioni online sicure. E non è un caso se proprio nel giugno dello stesso anno nasce uno dei colossi che hanno fatto la storia dell'e-commerce: Amazon.

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

Nello stesso periodo, protocolli di sicurezza più avanzati e, soprattutto, un'esperienza di navigazione più intuitiva e immediata portano al boom di internet con un aumento esponenziale di quella che viene chiamata "new economy". Tra il 1997 e il 2000 cresce il numero degli utenti in rete, ma anche quello delle aziende attive negli ambiti affini ad internet (programmazione, innovazione tecnologica, ecc.), le cosiddette dot-com, con un aumento del prezzo delle loro azioni al di fuori di ogni logica di mercato. La bolla speculativa scoppia a marzo del 2000, innescando una reazione a catena che cancella molte delle compagnie considerate emergenti. Eppure l'e-commerce non scompare, perché intanto internet ha di fatto rivoluzionato

⁸ www.axelero.it/storia-dell-e-commerce/

⁹ Modello Business-to-business

¹⁰ Modello Business-to-consumer

l'idea stessa di commercio tradizionale, abbattendo barriere e permettendo ai consumatori di trovarsi di fronte a una scelta che non viene più limitata ad un luogo geografico. Allo stesso tempo, anche i negozi fisici si rendono conto che il commercio elettronico non è da considerarsi solo un rivale, bensì un'opportunità dagli indubbi vantaggi che, integrata nel proprio business, può migliorare le cifre di vendita. Da quel momento la crescita è continua, anche se non sempre ugualmente rapida nei diversi Paesi.

Evolution of E-commerce Business

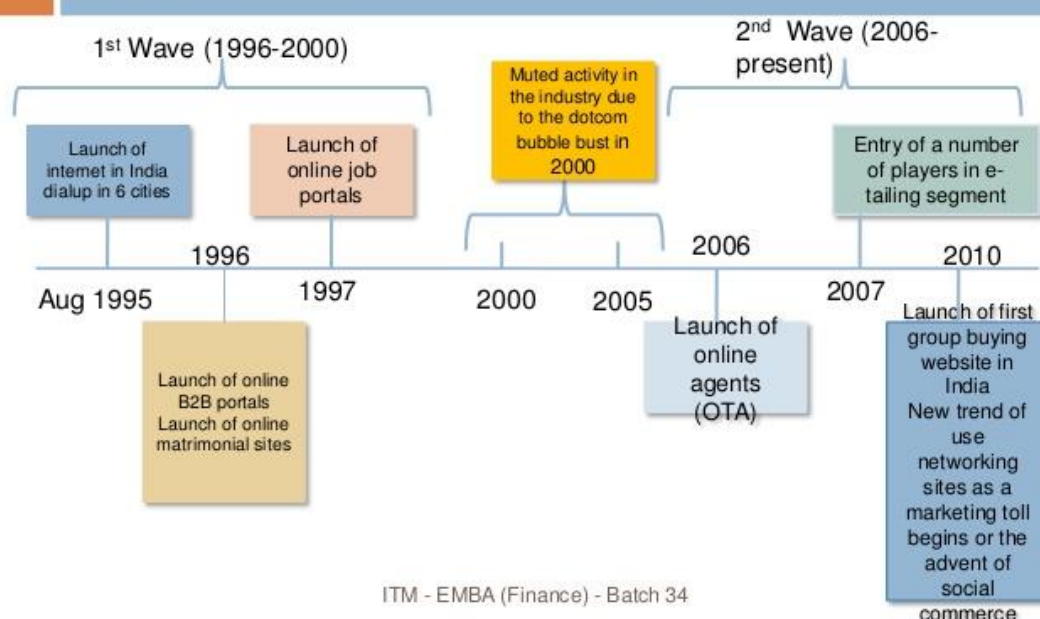


Figura 5: Evoluzione dell'e-commerce

Tra i colossi mondiali del settore accanto agli "storici" Amazon e eBay c'è anche il cinese Alibaba, mentre per l'Italia merita certamente una citazione il caso Ibs.it.

Amazon: Fondata da Jeff Bezos nel 1994 a Seattle come Cadabra.com è una delle aziende di e-commerce più grandi del mondo, per vendite e per capitalizzazione azionaria. Si afferma prima come negozio di libri online, poi diversifica il campo d'azione attraverso la vendita di videogiochi, DVD e abbigliamento fino a diventare il vero e proprio grande magazzino virtuale che è oggi. Notizia recente è che Amazon avrebbe intenzione di aprire anche un catena di negozi "fisici" in cui vendere al pubblico.

eBay: Fondata dal programmatore Pierre Omidyar nel 1995 come AuctionWeb (il primo oggetto venduto fu un puntatore laser rotto), prende il nome attuale due anni dopo e nel 1998 va online come sito per le aste. Negli anni diventa il primo mercato online del mondo a livello Customer-to-Customer e Business-to-Customer, un marketplace virtuale in cui domanda e offerta si incontrano e, con un sistema di feedback, permette di determinare al primo sguardo l'affidabilità delle parti in causa. Nei primi anni 2000 eBay compra PayPal, azienda leader nei pagamenti online.

Alibaba: Fondata da Jack Ma nel 1999, già nel 2012 aveva superato il volume di vendite di Amazon e eBay messi insieme. Gli incredibili numeri sono sicuramente frutto dell'ampiezza del bacino di partenza, la Cina, ma anche della scelta di investire attivamente sulle nuove tecnologie per avere un sistema in grado di reggere elevatissimi volumi di transazioni e spedizioni. Altri investimenti importanti sono stati fatti da Alibaba nell'ambito della realtà virtuale con l'imminente lancio di VRPay, il sistema di pagamento che permetterà di completare i propri acquisti senza uscire dall'esperienza di vendita immersiva consentita dai nuovi visori VR.

Ibs.it: Libreria online nata nel 1998, ha di fatto dato il via al commercio online in Italia, facendo registrare il primo acquisto con carta di credito. Ha affiancato alla vendita online – e ben prima di Amazon – non solo una rete di librerie fisiche, ma anche una serie di partnership e acquisizioni che le hanno consentito di arrivare nel 2013 ad un fatturato di 100 milioni di euro.

2.2 L'e-commerce mondiale oggi

L'e-commerce continua a crescere a un ritmo sostenuto e costante. Nel 2015, il valore dell'e-commerce B2C mondiale ha raggiunto la quota di 1.671 miliardi di dollari, superando il fatturato del 2014 di oltre 350 miliardi di dollari.

Gli Stati Uniti e la Cina sono rimasti i mercati di maggiori dimensioni, al pari dei loro rispettivi colossi e-commerce, Amazon, il quale è stato capace di fatturare 98 miliardi di Euro in tutto il mondo, e Alibaba: il colosso cinese continua a espandersi a una velocità vertiginosa: soltanto tra gennaio e marzo 2017 ha visto salire i profitti netti dell'85% con un utile pari a 1,43 miliardi di dollari.

Global Ecommerce: Growing Fast

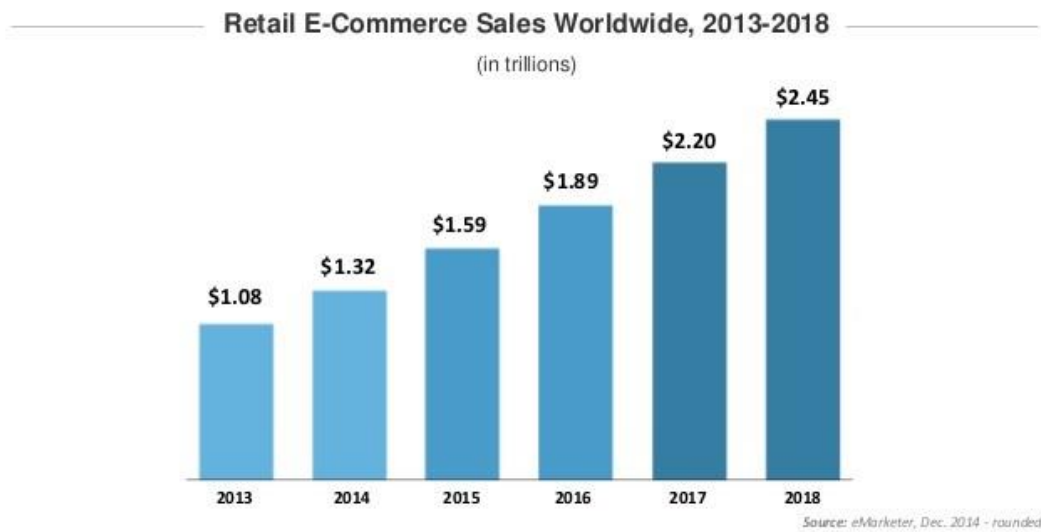


Figura 6: Crescita mondiale dell'e-commerce

Naturalmente, altri big player quali Google e Apple non si stanno facendo attendere, tanto sono intenti a specializzare le proprie offerte in ciò che va rivelandosi un mercato sempre più competitivo.

In Europa, il valore dell'e-commerce è risultato essere di 477 miliardi di dollari nel 2015, tenuto in piedi dal Regno Unito (60 miliardi di sterline di ricavi), Germania e Francia. L'Italia è al settimo posto, con un valore nel 2015 stimato in 28.8 miliardi di euro. L'incremento, rispetto al 2014, è stato vertiginoso: 19% di crescita, un risultato che ha permesso a sempre più aziende di dedicarsi ad attività di commercio elettronico; difatti, quest'anno, più di 16000 imprese hanno cominciato a fornire servizi online sales-oriented, e si prevede che il loro numero raggiungerà le 50000 unità nel 2025.

2.3 La realtà Italiana

Anche l'Italia sta reclamando la sua parte in un settore, quello degli acquisti online, che sembra non conoscere crisi. Secondo l'ultimo rapporto Assintel, associazione

nazionale delle imprese Ict di Confcommercio, nel nostro Paese lo shopping sul web vale quasi 20 miliardi di euro, con una crescita annua vicina al 20%. Numeri che raccontano il cambiamento in atto delle abitudini degli italiani, dalla spesa per beni alimentari all'abbigliamento.

Lo scorso anno "Esselunga a casa", il servizio a domicilio della nota catena di supermercati, ha effettuato oltre un milione di consegne ai propri clienti per un fatturato complessivo di circa 160 milioni di euro.

In generale, però, la quota più grossa degli acquisti online riguarda il settore turistico: biglietti di volo, camere d'albergo, Airbnb e via scorrendo rappresentano oltre il 40% del mercato italiano. Al secondo posto troviamo l'elettronica – sostenuta dai grandi market place come Amazon e Ebay – tallonata a poca distanza dall'abbigliamento. Quest'ultimo segmento è quello più promettente per chi ha intenzione di investire nel nostro Paese. Secondo una recente elaborazione dell'Ufficio studi della Camera di commercio di Monza e Brianza su dati Istat, la quota di italiani che hanno scelto di acquistare vestiti o articoli sportivi sul web è passata dal 16,9% del 2005 al 37,1% del 2015. Ma chi c'è dietro la tastiera? Nella gran parte dei casi, l'acquirente è donna, ha meno di 24 anni e abita in un piccolo centro, dove la moda è più facile che arrivi dentro un pacco postale.

Il business fiorente e la trasformazione degli usi stanno convincendo sempre più piccole e medie imprese – lo zoccolo duro della nostra economia – a investire in innovazione e digitalizzazione: dal semplice dominio fino ai server virtuali per i progetti più solidi e ambiziosi. Assintel report ha recentemente fotografato l'andamento della spesa IT nel primo trimestre di quest'anno, registrando un nuovo incremento del budget messo a disposizione dalle aziende (+3,9%, 7,2 miliardi in più rispetto allo stesso periodo del 2016). L'attenzione verso il cliente è uno degli ambiti su cui si stanno concentrando maggiormente gli sforzi degli imprenditori: le stime parlano di una crescita a doppia cifra e un giro d'affari pari a 4 miliardi. Gli investimenti si muovono su due binari: social media da una parte e user experience dall'altra.

Restando nel settore dell'industria tessile, circa un'attività su quattro dichiara di usare almeno un social media, "principalmente per sviluppare l'immagine dell'impresa o del prodotto". Ancora è poco, ma il trend è positivo e destinato ad avanzare nei prossimi anni. Quello che non si può rimandare invece è l'investimento

sull'esperienza degli utenti, decisiva in un mercato maturo dove la qualità salta subito all'occhio.



Figura 7: La crescita italiana

Fondamentale per chi intende avviare un business online è avere un sito web responsive, cioè in grado di adattarsi di volta in volta alle dimensioni del dispositivo (notebook, tablet, smartphone). Oggi, infatti, si parla di “Mobile commerce”, per indicare le transazioni avvenute a mezzo telefono: lo scorso anno il loro valore si è attestato intorno a 5 miliardi, cioè il 27% del mercato dell’E-commerce business-to-consumer del Belpaese. “Gli italiani – si legge nel rapporto Assintel – utilizzano il proprio device non solo in fase di pre-acquisto, per la raccolta d’informazioni o la comparazione dei prezzi, ma anche per terminare l’operazione, aumentando quindi anche il tasso di conversione complessivo. Una ragione in più per giustificare lo sviluppo di siti mobile-friendly o di app ad hoc per l’offerta dei propri prodotti e servizi online da parte di merchant italiani”.

2.4 Le tipologie di e-commerce

In base al fatto che la transazione coinvolga aziende piuttosto che singoli individui, si possono distinguere quattro forme di commercio elettronico: business to business, business to consumer, consumer to consumer e consumer to business. Il più grande volume d'affari è prodotto dal business-to-business, il primo ad essere nato, ma anche il business-to-consumer sta prendendo piede. La creazione delle aste on line ha generato due nuovi termini: consumer-to-consumer e consumer-to-business¹¹. Di seguito le quattro forme più nel dettaglio, partendo da quella più matura:

Business-to-business (B2B). Riguarda transazioni commerciali tra aziende, quindi non interessa il consumatore finale di beni e servizi. Questo tipo di transazione di solito coinvolge un numero limitato di soggetti, ma gli importi sono mediamente elevati e generalmente sono gestiti off line. Come si è detto precedentemente, il giro d'affari più importante nei marketplaces virtuali è soprattutto condotta nel settore del business-to-business. Secondo la AMR Research il 29% delle transazioni commerciali avverrà attraverso Internet entro il 2004. Questo perché come eBay ha reso possibile ai collezionisti di incontrarsi in rete e scambiarsi gli oggetti più svariati, allo stesso modo i marketplaces del B2B renderanno più facile e conveniente per le aziende riunirsi e fare affari tra di loro.

¹¹ www.hyperlabs.net



Figura 8: Business-to-business

Gli e-marketplaces sono per certi aspetti un'evoluzione dell'EDI, solo che ora non sono più necessari i costosi software o hardware che il sistema richiedeva, inoltre le aziende possono operare in tempo reale, ciò significa che le informazioni a disposizione sono aggiornate costantemente. Queste transazioni commerciali sono molto più economiche rispetto a quelle mediate dall'EDI. Le barriere all'entrata sono molto più basse, consentendo facilmente ad un ampio numero di compratori di raggiungere una vasta comunità di venditori e di ottenere il prezzo più basso. La possibilità di risparmiare denaro è una delle attrattive dell'e-commerce, ma la miglior efficienza nella catena di approvvigionamento è un altro importante fattore che spiega il boom dei B2B marketplaces, perché ciò significa maggior velocità nella vendita, rapido accesso a nuovi fornitori e acquirenti e una più veloce e facile entrata in nuovi mercati. Una forma particolare di e-commerce tra aziende è gestita da alcuni siti negli Stati Uniti, questi siti coordinano aste nel settore del B2B, ad esempio permettendo alle aziende di mettere all'asta il surplus di prodotti.

Business-to-consumer (B2C). E' il modello più noto di commercio elettronico e riguarda l'acquisto di beni e servizi da parte del consumatore finale. La sua espansione ha coinciso con la capillare diffusione di Internet negli uffici, nelle case e nelle scuole. Se da un lato questo nuovo media ha permesso ad aziende di tutto il

mondo di entrare in contatto con consumatori altrimenti difficilmente raggiungibili, dall'altro, per i consumatori stessi, si è aperta la possibilità di avere accesso ad una offerta eccezionalmente ampia di prodotti, stando comodamente seduti davanti al proprio computer.



Figura 9: Business-to-consumer

Uno dei casi di maggior successo è quello di Amazon, una vera e propria libreria virtuale che mette a disposizione oltre 2.000.000 di titoli. Il cliente può trovare anche il libro più raro, beneficiando di sconti e della possibilità di farselo recapitare a casa anche in meno di 48 ore. Relativamente alle modalità di spedizione del prodotto, si può effettuare un'ulteriore distinzione tra commercio elettronico diretto e indiretto. Nel primo caso il prodotto acquistato è un bene fisico, ad esempio una stampante, quindi viene consegnato attraverso un corriere. Nel secondo invece, il bene è in formato digitale, come un software o un CD musicale, quindi può essere trasmesso direttamente via Internet.

Consumer-to-consumer (C2C). Questa è una forma più recente di commercio elettronico e sta diventando sempre più popolare grazie all'attivazione di numerosi siti che gestiscono aste on line. In questo caso il sito gestisce l'ambiente in cui gli utenti interagiscono e gli importi delle transazioni sono piuttosto contenuti, dato che di solito si scambia un solo articolo per volta. Le modalità di regolazione della transazione sono stabilite dal venditore e dall'acquirente.

Consumer-to-Consumer Model

The C2C Model involves transaction between consumers. Here, a consumer sells directly to another consumer.

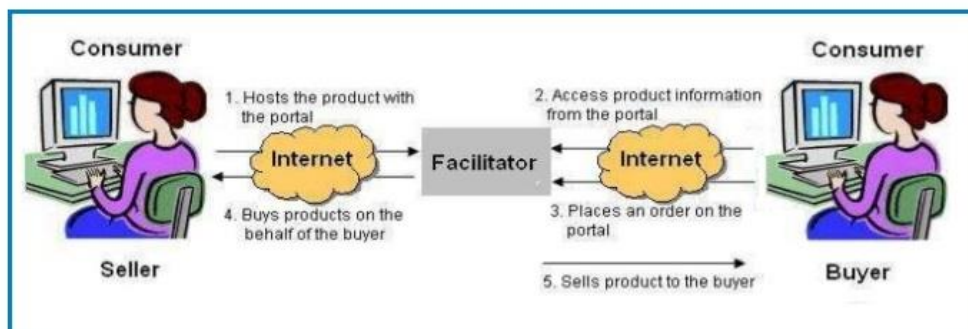


Figura 10: Consumer-to-consumer

eBay è il sito che sta dominando il mercato in questo senso. Compratori e venditori si incontrano per prendere parte ad un'asta che può riguardare qualsiasi tipo di prodotto. eBay è una delle poche società leader in Internet che oltre ad essersi affermata come brand, ottiene anche un profitto economico. Fondata nel 1995, ha raggiunto uno dei migliori risultati nel settore delle aste online. La sede californiana ha catturato circa l'85% del mercato americano e ha sette siti in lingue differenti. Assieme ad Amazon è considerato uno dei barometri di borsa dell'e-commerce. La cosa eccezionale è che eBay genera un enorme profitto lasciando che i propri utenti facciano da soli gran parte del lavoro, quindi investendo un capitale molto limitato. Non deve tenere un inventario, spedire prodotti o trasferire pagamenti. Lascia che gli utenti discutano sul prezzo scrivendosi sul Web. Gran parte delle entrate deriva dalla percentuale sulle transazioni che percepisce di diritto. Se si è un venditore, si paga una tariffa d'inserzione che varia tra 0,05 e 1,00 Euro a seconda del prezzo di partenza, e una commissione sul prezzo di vendita finale. Questa tariffa di solito è compresa tra l'1,5% e il 5% del prezzo di vendita finale, quindi più è alto il valore dell'articolo, maggiore è il ricavo di eBay.

Consumer-to-business (C2B): Questo tipo di commercio elettronico è nato solo recentemente e non è ancora sviluppato come le tre forme viste precedentemente. In

questa particolare forma, i consumatori stabiliscono il prezzo che sono disposti a pagare per un prodotto o servizio e allo stesso tempo le aziende possono accettare o rifiutare l'offerta. Ad esempio potenziali clienti propongono il prezzo per un volo aereo e la compagnia di volo può stabilire se accettare di concludere la transazione. Si tratta del processo inverso rispetto al B2C, in cui sono le aziende a stabilire i prezzi dei propri prodotti e servizi ai clienti.

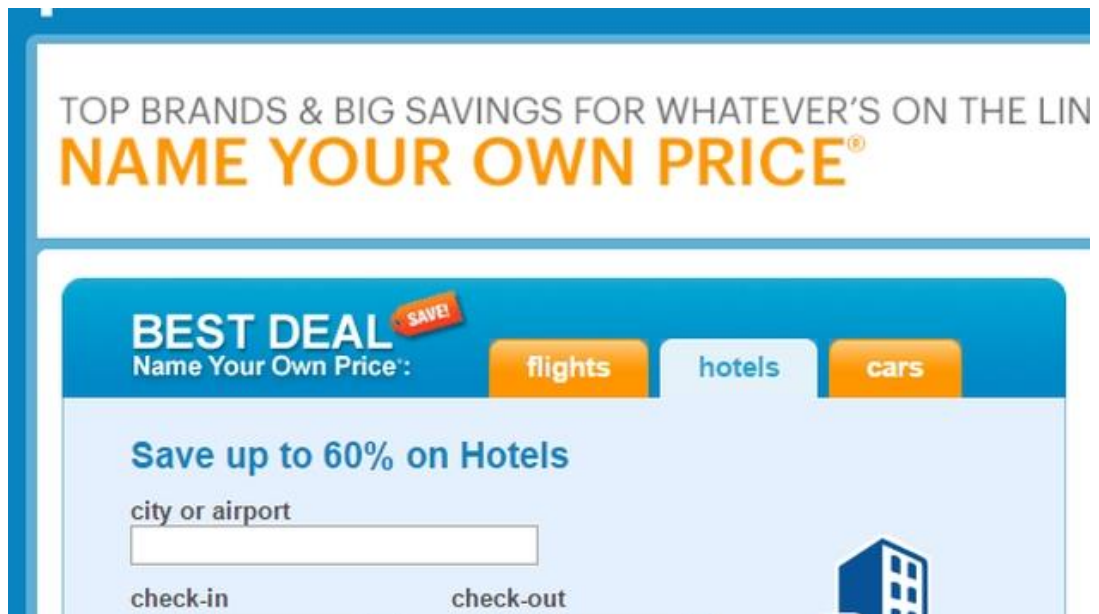


Figura 11: Esempio di Consumer-to-business

L'esempio più classico è quello del sito Priceline.com, che esordì invitando i suoi clienti a proporre il costo del biglietto aereo che intendevano pagare. Il meccanismo funziona in questo modo: il potenziale cliente deposita presso il sito di Priceline una richiesta sulla destinazione, le date previste per il viaggio e quanto è disposto a spendere, inoltre deve garantire la richiesta con il numero della carta di credito; Priceline a questo punto agisce da intermediario e smista la richiesta alle linee aeree con cui è in contatto. Se una di loro è interessata a vendere quel viaggio, si conclude la transazione e Priceline ne ricava una percentuale. Il vantaggio non è solo per i consumatori che riescono a trovare prezzi vantaggiosi e assumono una posizione di potere nella transazione, ma anche per le compagnie aeree che hanno tutto l'interesse a riempire i loro voli, dato che ogni posto vuoto comporta una perdita. Successivamente l'offerta di Priceline si è ampliata, fornendo lo stesso tipo di servizio anche per stanze d'albergo e la vendita di automobili. In questa forma di e-commerce il ruolo dell'intermediario è tutt'altro che scomparso grazie ad Internet,

che viene spesso accusato di essere il cannibale dei servizi di intermediazione, semplicemente assume una forma nuova (a questo proposito è stato coniato il termine “Infomediari”).

2.5 Vantaggi e svantaggi di un sito di e-commerce

L’allestimento di un sito di e-commerce è in realtà l’attivazione di un nuovo canale di vendita che ha due vantaggi ulteriori rispetto a quelli tradizionali¹²:

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

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



Figura 12: Vantaggi e svantaggi di un negozio online

¹² vitolavecchia.altervista.org

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

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

Chi vuole attivare un servizio di e-commerce di successo, tuttavia, si dovrà preoccupare soprattutto di ottenere credibilità e visibilità nel web, costruendo per i propri clienti un'esperienza positiva, non solo durante la fase di acquisto, ma anche durante tutto il processo di scelta, per far sì che l'utente la recepisca come una vera esperienza di shopping, ne desideri ripetere l'esperienza e la consigli ad altri utenti. Creando un'esperienza positiva per i propri clienti, tramite messaggi pubblicitari e tecniche di SEO (Search Engine Optimization), le aziende costruiscono la loro web reputation e una brand image di successo.

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

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

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

- Divertimento e soddisfazione personale nell'acquisto;
- Sicurezza e fiducia ispirata;
- Utilità percepita dal cliente;
- Influenza dei social network;
- Piena disponibilità di internet e della tecnologia;
- Competenza dei navigatori;
- Facilità d'uso del sito;
- Esperienza nell'acquisto online.

Possiamo notare come l'e-commerce coinvolga certamente sia aspetti funzionali, sia emozionali: è evidente, dunque, come già nella fase di analisi e progettazione del sito debbano essere curati gli elementi che permettono di accrescere il potenziale di partecipazione, coinvolgimento, interazione e divertimento; inoltre, la fiducia riposta nel sito di e-commerce sembra avere sull'intenzione d'acquisto un impatto superiore anche rispetto agli elementi di usability che, tuttavia, dimostrano che un e-store facile da usare è maggiormente credibile rispetto ad un altro con una navigazione complicata, progettata spesso per compiacere gli stessi merchant.

I dati analizzati finora hanno già dimostrato come l'e-commerce aumenti il fatturato delle imprese, potendo offrire migliori possibilità quantitative e qualitative rispetto all'offline. Un altro report redatto da BCG per conto di Google analizza invece la situazione delle PMI¹³ attive su internet, dimostrando come esse crescano di più, più in fretta e raggiungano una clientela internazionale rispetto alle PMI offline.

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

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

Tuttavia, esistono alcuni elementi di criticità che potrebbero minare la conclusione della transazione online. Il cliente, infatti, non avendo un contatto diretto con il venditore e uno fisico con il bene che intende acquistare, potrebbe ritirarsi all'ultimo

¹³ Piccole e medie imprese

momento, spaventato anche da un ipotetico pagamento prima di avere il bene tra le mani.

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

- Tecnologico;
- Commerciale;
- Logistico;
- Promozionale;
- Tecnico.

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

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

2.6 Strategie in atto

Molteplici sono le strategie utilizzate dai colossi dell'e-commerce per incrementare popolarità, espansione e quindi generare profitti:

Mobile: le app sono il canale principale e privilegiato per effettuare gli acquisti tramite mobile devices, grazie all'interazione pratica ed efficiente che permettono di usufruire. Non solo Amazon Now, Yoox, Zalando, ma anche applicazioni per la mobilità quali Uber e MyTaxi, secondo i dettami di un processo che più di uno studioso ha inteso nominare "App commerce". Il mobile marketing, per conto suo, è stato indicato come prioritario dal 10% delle aziende, contro il 15% del 2015. Il fatturato generato sul canale mobile nel 2015 si attesta, per i merchant Italiani, al

22% del totale, con una crescita importante rispetto al 13% registrato nel 2014, un'indicazione, questa, di quanto ormai sia reputato fondamentale l'utilizzo dei dispositivi mobile per le proprie attività di business, tanto per gli investimenti tecnologici effettuati, quanto per l'evoluzione delle abitudini dei consumatori, sempre più mobile-addicted. Ogni mese, oltre 22 milioni di Italiani, infatti, si collegano a Internet tramite qualche dispositivo (smartphone o tablet), 5 milioni in più rispetto all'anno scorso.

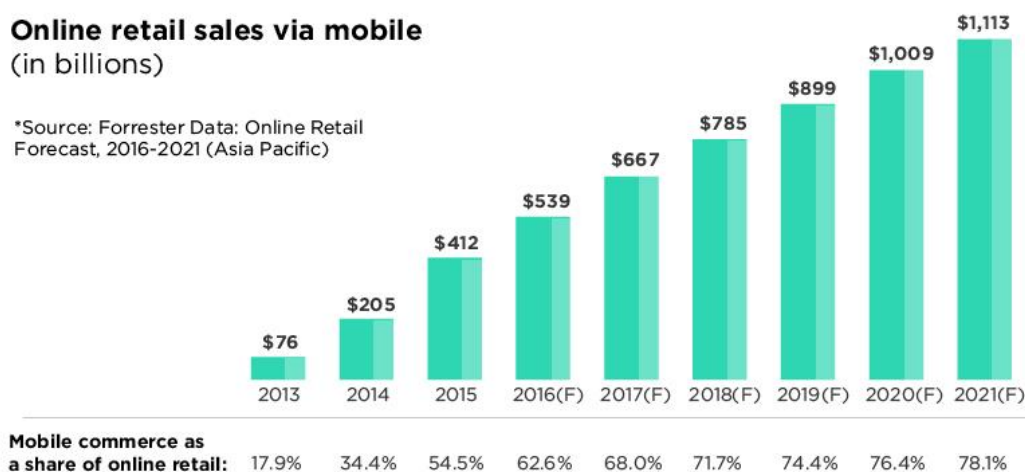


Figura 13: Crescita delle vendite via mobile

Big-player: nell'ultimo anno si sono verificate molteplici e importanti acquisizioni e fusioni che hanno coinvolto alcuni tra i più importanti Big Player internazionali per tutto ciò che riguarda il mondo digitale e l'innovazione tecnologica. Yoox Net-A-Porter Group, ad esempio, è un gruppo che assomma due giganti del lusso online, forte di un giro di affari di 1.7 miliardi di euro per il 2015, nonché di ricavi in crescita del 31%. Andrebbe anche commentato il caso di Expedia, e della sua acquisizione di Orbitz e HomeAway per un valore di 1.3 miliardi di dollari; tale acquisizione permetterà a Expedia di controllare tre quarti del mercato travel online nei soli Stati Uniti. In Cina, dal canto suo, Alibaba ha potuto acquisire la piattaforma di video cinese Youku Tudou per 4.8 miliardi di dollari, secondo le direttive di un investimento che porta il totale speso dal gigante dell'e-commerce a 15 miliardi di dollari nel solo 2015. Anche Amazon non si è fatto certo attendere, acquisendo nove società le cui attività coprono numerosi settori del sapere e dell'innovazione

tecnologica: dall'Internet of Things all'intelligenza artificiale, alle infrastrutture Cloud fino alle tecnologie 3d per il fashion.

Pubblicità: tra il 2015 e il 2016 più di un brand dedicato alla vendita online ha investito ingenti somme di denaro in pubblicità televisiva, mostrando di fatto come il mondo della televisione e tutto ciò che gli ruota attorno possano ancora essere mezzi efficaci per raggiungere i consumatori, soprattutto nel nostro Paese. E' noto il caso degli operatori dell'alimentare come Just Eat, o dell'abbigliamento (Zalando). Booking.com, pietra miliare dell'e-commerce tourism-related, ha lanciato la sua prima campagna televisiva in Italia per annunciare il lancio di Passion Search, grazie alla quale gli utenti saranno in grado di cercare le proprie mete ideali sulla base dei loro specifici interessi.

Sharing economy: il nerbo concettuale che anima la Sharing Economy e che è una delle ragioni fondanti il suo successo, sta nel fatto che tale tipo di strategia promuove forme di consumo che si basano sulla condivisione, piuttosto che sul possesso individuale di un mezzo o bene o prodotto o servizio quale che sia. Questo è il motivo per cui, in virtù del successo di imprese come Uber e Airbnb, la Sharing Economy stia prendendo sempre più piede anche in settori finora mai tentati né tantomeno contemplati quali il turismo, il food (Farmigo.com), l'editoria (Chegg.com), il wellness (Glamsquad.com) e altri servizi professionali.

Marketplace: ancora una volta, a emergere sul mercato sono i marketplace, veri e propri mercati nei quali gli utenti hanno la possibilità di effettuare scambi, incontri e compravendite. La loro popolarità è tale che la percentuale di aziende che ne sfruttano i servizi è salita dal 33% del 2015 all'attuale 41%. In Italia, sempre più merchant e imprenditori stanno manifestando l'intenzione di cominciare a usufruire di ciò che, nel resto del mondo, è già più che un dato di fatto, sia questo eBay, o Amazon, o Etsy, o PixPlace.

2.7 Aspetti legislativi

Il commercio telematico, ovvero il commercio che ha per oggetto servizi e/o prodotti messi a disposizione degli utenti in rete, ha sempre maggiore diffusione e pertanto

devono ritenersi di particolare interesse le nuove problematiche che si sono poste per i contratti telematici¹⁴.

Nella fattispecie in esame non esiste alcun contatto diretto tra le parti intese quali persone fisiche, ma tutto si svolge attraverso una procedura predefinita e gestita attraverso l'elaboratore. Si tratta di una realtà virtuale, che consente di offrire e acquistare beni al di là di ogni limitazione territoriale.

IL d.lgs. n. 70/2003 che recepisce ed attua sul territorio italiano la direttiva europea sul commercio elettronico n. 2000/31/CE si è mantenuto piuttosto "fedele" alla Direttiva anche nella disciplina di alcune situazioni che avrebbero meritato un opportuno chiarimento specie in sede di legislazione nazionale.

Obiettivo principale del Decreto Legislativo è l'eliminazione degli ostacoli che attualmente limitano lo sviluppo del commercio elettronico nonché la promozione della libera circolazione dei servizi legati alla società dell'informazione.

Innanzitutto il legislatore ha provveduto ad individuare con precisione l'ambito di applicazione del decreto e cioè il commercio elettronico svolto tramite la rete Internet (vendita di beni e servizi effettuata mediante l'uso della rete telematica) per cui al 2° comma dell'art. 1 sono state escluse alcune materie fra cui: i rapporti fra contribuente e amministrazione finanziaria connessi con l'applicazione, anche tramite concessionari, delle disposizioni in materia di tributi nonché la regolamentazione degli aspetti tributari dei servizi della società dell'informazione, fra i quali il commercio elettronico; tutte le questioni relative al diritto alla riservatezza; le intese restrittive della concorrenza; le prestazioni di servizi della società dell'informazione effettuate da soggetti stabiliti in Paesi non appartenenti allo spazio economico europeo; le attività, dei notai o di altre professioni, nella misura in cui implicano un nesso diretto e specifico con l'esercizio dei pubblici poteri; la rappresentanza e la difesa processuali; i giochi d'azzardo, i giochi di fortuna, compresi il lotto, le lotterie, le scommesse, i concorsi pronostici e gli altri giochi come definiti dalla normativa vigente, nonché quelli nei quali l'elemento aleatorio è prevalente.

Di particolare rilevanza è l'art. 7 del D.lgs. n.70/2003 che definisce le informazioni obbligatorie generali che devono essere fornite dal prestatore di un servizio ai destinatari del servizio stesso ed alle competenti autorità nonché le modalità per

¹⁴ www.altalex.com

renderle accessibili, in modo facile, diretto e permanente. Il fornitore ha l'obbligo di informare il consumatore sui dati identificativi del fornitore, sulle caratteristiche essenziali del bene o del servizio offerto e del loro costo, nonché delle modalità di pagamento e di consegna del bene o più in generale di esecuzione del contratto. L'informazione obbligatoria va fornita in modo chiaro e comprensibile e con ogni mezzo adeguato alla tecnica di comunicazione impiegata, osservando, in particolare, i principi di lealtà in materia di transazione commerciale. La norma specifica al 3° comma che l'obbligo di registrazione della testata editoriale telematica si applica esclusivamente alle attività per le quali i prestatori del servizio intendano avvalersi delle provvidenze previste dalla legge 7 marzo 2001, n. 62, o che comunque ne facciano specifica richiesta.

Riguardo il diritto di recesso, ai sensi dell'art. 52 del Codice del Consumo, il consumatore dispone di un periodo di quattordici giorni per recedere da un contratto a distanza senza dover fornire alcuna motivazione e senza dover sostenere costi diversi da quelli previsti all'articolo 56, comma 2, e all'articolo 57 dello stesso Codice.

Ma l'elemento più importante ed innovativo del Decreto è costituito dall'art. 13 sul momento conclusivo del contratto telematico. Difatti, prima dell'avvento di tale provvedimento, l'orientamento prevalente riteneva che nei contratti telematici conclusi utilizzando il servizio e-mail di Internet o di reti chiuse (Intranet), normalmente il contratto si considerava perfezionato nel momento in cui l'impulso elettronico dell'accettante veniva registrato dal server della società provider e nel luogo in cui questo si trovava (o dal server di gestione della Intranet). Nei contratti telematici conclusi, invece, non utilizzando il servizio e-mail di Internet ma collegamenti diretti via modem al di fuori di Internet, il momento di conclusione del contratto si considerava quello in cui l'impulso elettronico da parte dell'accettante veniva registrato dal computer del proponente. Il contratto si riteneva quindi concluso nel momento in cui l'accettazione veniva registrata dal computer del proponente e nel luogo in cui questo si trovava.

Tale concetto, però, è stato parzialmente rivisto dal d. Lgs. 70/2003 che all'art. 13 nel disciplinare il momento conclusivo del contratto telematico ha introdotto una novità rilevante, almeno in termini formali, rispetto alla analoga disciplina prevista dal codice italiano. Il legislatore nazionale, in questo caso, ha riprodotto fedelmente

quanto disposto dall'art. 11 della Direttiva nel momento in cui sancisce che salvo differente accordo tra parti diverse dai consumatori, il prestatore deve, senza ingiustificato ritardo e per via telematica, accusare ricevuta dell'ordine del destinatario e principalmente l'ordine e la ricevuta si considerano pervenuti quando le parti alle quali sono indirizzati hanno la possibilità di accedervi.

2.8 Il futuro dell'e-commerce

Probabilmente nel prossimo futuro ci saranno molti più strumenti per misurare il percorso di evoluzione che farà l'utente del futuro, tra online e offline, attraverso i singoli canali, ecc., ma i confini saranno talmente sottili tra una dimensione e l'altra e le sfaccettature saranno talmente tante, che sarà difficile prevederlo oggi: nasceranno nuove esigenze e nuovi mercati e i compratori saranno sempre di più "utenti consapevoli" e preparati.



Figura 14: Pagamenti tramite smartphone

Tuttavia ci sono degli aspetti che possono essere analizzati, basandosi sull'evoluzione dell'e-commerce negli ultimi anni e dall'analisi del trend dei consumi:

- La diversificazione dei canali di vendita non sarà più un plus, ma un requisito fondamentale: negozi mono-brand continueranno a creare store fisici, poiché strategici per consolidare la presenza del marchio, mentre i negozi “tradizionali” aumenteranno gli investimenti online perché più efficaci, efficienti e misurabili. I modelli di business saranno completamente diversi e l’interconnessione tra fisico/virtuale non sarà certo un plus, ma un requisito di base per stare sul mercato.
- Bisognerà pensare smart (phone&watch): oggi praticamente metà del traffico dei siti arriva da mobile. Usiamo lo smartphone tutto il giorno, da quando ci svegliamo a quando andiamo a letto, a pranzo, in macchina, in autobus, in negozio. L’acquisto tramite mobile è già parte della nostra vita oggi, non è difficile immaginare che le pretese dei consumatori del futuro saranno molte di più. Già oggi telefono e orologio vengono utilizzati per sostituire la carta di credito, tramite l’utilizzo del chip NFC, basta avvicinarli al POS per effettuare il pagamento. Viene ovvio pensare che anche gli investimenti pubblicitari si sposteranno sempre di più verso questo canale.
- Si punterà sui contenuti mirati: l’aumento dei dati sui consumatori, delle loro abitudini online/offline offriranno una visione talmente chiara ai marketers che forse veramente si arriverà al tanto ambito marketing one-to-one. I dati saranno tantissimi, così come le fonti da integrare. Il risultato sarà offrire ai propri consumatori contenuti desiderati/desiderabili in real time. Mai come prima, probabilmente, contenuto e dati saranno così vicini.
- Essere veloci non basterà: negli ultimi anni le tecnologie hanno velocizzato tutto, anche il modo di vivere la quotidianità. L’iperconnessione e l’ipercondivisione delle informazioni hanno sicuramente aiutato a sostenere questa velocità. Quello che corre però è il consumatore, le aziende dovranno prepararsi ad aumentare continuamente il passo per essere competitive.

3. Il caso Amazon

3.1 Dalla nascita alla leadership del mercato

Amazon, questa la parola a lungo cercata, racchiude in sé tutte le caratteristiche prima elencate: è una parola conosciuta ai più, ma al tempo stesso restituisce un qualcosa di esotico; trasmette senso di potenza e grandezza – è il nome del più grande fiume del mondo – e, soprattutto, inizia per A. Sembrerà strano ma Amazon, il più grande sito al mondo di e-commerce, deve il suo nome proprio a questa ricerca portata avanti dal suo attuale CEO nel lontano 1994. Allora Bezos si proponeva di vendere libri a tutto il mondo. Ora vende praticamente di tutto e dappertutto: dall'hardware al software, dagli abiti al cibo, dagli attrezzi per il fitness a quelli per il giardinaggio. E grazie al Kindle ha permesso a tutto il mondo di conoscere gli ebook. Ma gli inizi furono tutt'altro che rosei.



Figura 15: Amazon oggi

Nasce nel 1994 con il nome di Cadabra.com: Bezos abbandona il suo posto di vice presidente alla D.E. Shaw di New York e si trasferisce sulla costa orientale degli

Stati Uniti. Precisamente a Bellevue, stato di Washington. Bezos compra casa e stabilisce la sede di Amazon nel garage annesso alla sua abitazione. Visto lo spazio a disposizione, Amazon inizialmente non è altro che un piccolo gruppetto di persone che impacchetta e spedisce libri in tutti gli Stati Uniti. E soprattutto ha uno strano piano di sviluppo. Quando è ancora a New York, infatti, Bezos legge un articolo sull'imminente esplosione del mercato dell'e-commerce e decide che ne doveva fare assolutamente parte. Buttò giù una lista dei venti prodotti che potevano essere venduti tramite un sito web e tra questi sceglie quelli che secondo lui erano i 5 più promettenti: CD, software, hardware, videocassette e libri. La scelta, inizialmente, ricade proprio su questi ultimi.

Nel luglio del 1995 apre i battenti il sito Amazon.com e il primo libro a essere venduto e spedito è *Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought* di Douglas Hofstadter. Già nei primi mesi di attività, Amazon conosce un incredibile successo grazie alla combinazione di un catalogo vastissimo e prezzi contenuti. Insomma, Amazon era già divenuto un fenomeno della Rete. Ma tutto ciò a Bezos non basta. Pochi mesi dopo l'apertura del sito, venne data agli utenti la possibilità di lasciare la propria opinione sui libri che acquistano. Amazon, da semplice sito di e-commerce si trasforma in una vera e propria community, dove gli utenti mettono a disposizione la propria conoscenza per aiutare sui possibili acquisti da effettuare.



Welcome to Amazon.com Books!

*One million titles,
consistently low prices.*

(If you explore just one thing, make it our personal notification service. We think it's very cool!)

SPOTLIGHT! -- AUGUST 16TH

These are the books we love, offered at Amazon.com low prices. The spotlight moves **EVERY** day so please come often.

ONE MILLION TITLES

Search Amazon.com's [million title catalog](#) by author, subject, title, keyword, and more... Or take a look at the [books we recommend](#) in over 20 categories... Check out our [customer reviews](#) and the [award winners](#) from the Hugo and Nebula to the Pulitzer and Nobel... and [bestsellers](#) are 30% off the publishers list...

Figura 16: La prima versione di Amazon.com

Il piano di sviluppo stilato dal fondatore di Amazon prevede che, nei primi cinque anni di attività, l'azienda non avrebbe prodotto utili e avrebbe continuato a operare in perdita. Qualcuno, però, inizia a credere in questa idea e investe pesantemente nel progetto: il primo è stato Nick Hanauer, che mise 40.000 dollari nel progetto Amazon, seguito qualche mese più tardi da Tom Alburg, che staccò un assegno da 100.000 dollari.

Nel 1997 Amazon decide di allargare il proprio giro di affari e di sbarcare in borsa: vengono aggiunti al catalogo CD e film, seguiti l'anno successivo da software, elettronica di consumo, videogame, giocattoli e utensili per la casa. Il 1998 è anche l'anno della trasvolata oceanica. Amazon, che nel frattempo aveva iniziato a vendere anche al di fuori dei confini statunitensi, apre delle sedi nel Regno Unito e in Germania. L'anno successivo Bezos è insignito dalla rivista Time del titolo di Uomo dell'anno per i suoi meriti nella diffusione globale dell'e-commerce. Tuttavia gli inizi non sono privi di difficoltà: la piattaforma non supera indenne la crisi delle dot-com che investe internet alla fine degli anni novanta e licenzia più di 1000 dipendenti.

Ma mentre molte aziende che operavano su Internet falliscono, Amazon resiste e raggiunge il primo periodo di profitto nel quarto trimestre del 2002: un magro risultato di 5 milioni di dollari, solo un centesimo di dollaro per azione, con rendite di più di un miliardo di dollari ma fu un importante evento simbolico.

Successivamente l'azienda ricomincia a crescere a ritmo sostenuto, caratterizzandosi per un forte orientamento all'innovazione: profitti netti furono 35 milioni di dollari nel 2003, 588 milioni nel 2004 e 359 milioni nel 2005. I ricavi continuano a crescere grazie alla diversificazione dell'offerta e la presenza su un mercato internazionale: 3,9 miliardi di dollari nel 2002, 5,3 nel 2003, 6,9 nel 2004 e 8,5 nel 2005. Il 21 novembre 2005, Amazon è entrata nell'indice S&P 500, sostituendo la vecchia AT&T dopo la fusione di questa con SBC Communications.

Nel 2007 lancia la prima versione di Kindle, il lettore proprietario di libri digitali, rivoluzionando il modo di leggere di milioni di persone.



Figura 17: Il primo Kindle

Il Kindle è un parallelepipedo di plastica con schermo da 6 pollici a 16 gradazioni di grigio che permette di leggere comodamente gli e-book venduti sul negozio di Amazon. Da allora il mondo della lettura non è più lo stesso grazie alla geniale invenzione dei laboratori Amazon. Negli anni il lettore di e-book ha subito diverse modifiche, fino allo sviluppo di un tablet low-cost che offre agli utenti tante funzionalità interessanti.

Attualmente Amazon viene considerato fra i “giganti” del web:

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

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

Figura 18: Fonte Amazon.com 2012

Nel suo piano di espansione mondiale non poteva mancare l'Italia e infatti il 18 novembre del 2010 apre ufficialmente amazon.it, con un catalogo enorme pronto a sfruttare la voglia degli italiani ad acquistare online. Fino a quel momento erano pochissime le aziende che puntano sull'ecommerce: Amazon ha aperto una strada che da lì a poco sarà battuta da tutti i principali player nazionali. Con il numero crescente di ordini, Amazon è stata costretta ad aprire un centro smistamento: la zona prescelta è stata Castel San Giovanni in provincia di Piacenza. Prossimamente non è escluso che la società statunitense apra un altro centro per coprire la zona centro-sud Italia, a causa del crescente volume d'affari.

3.2 Mission e Vision

Amazon ambisce ad essere l'azienda customer-centric per eccellenza, dove i clienti possono acquistare qualsiasi prodotto al miglior prezzo. Già nel lontano 2004 la vision di Amazon si basava sul cliente: *“partendo dal cliente e il ruolo centrale che esso assume, è possibile creare prodotti innovativi”*. La mission invece è quella di offrire prodotti e servizi di qualità, usando la migliore tecnologia disponibile, ad un

prezzo ragionevolmente contenuto. Fondamentale a tal proposito, l'espansione dell'azienda in altri mercati, soprattutto nei paesi emergenti per migliorare così il vantaggio competitivo presente e futuro.

Amazon si basa un modello di business classico, basato sui principi della old-economy, sfruttando i vantaggi di internet: prezzo basso, varietà di prodotti, convenienza.



Figura 19: Modello di business di Amazon

Citando Al Ries¹⁵, Amazon ha anche capito che la strategia di successo non si può basare soltanto sul prezzo ma, piuttosto è la “qualità” del marchio aziendale a far breccia negli usi e costumi degli acquirenti:

- È meglio essere i primi nella mente, che primi sul mercato.
- Il marketing non è una battaglia di prodotti, è una battaglia di percezioni.
- Il concetto più potente nel marketing è possedere una parola nella mente del cliente potenziale.

Amazon continua a crescere sia strutturalmente sia tecnologicamente. E a dare la misura di questa crescita sono i continui investimenti che l'azienda di Bezos sta affrontando per convertire e ampliare la sua attività di commercio elettronico verso i settori di produzione dei tablet, la domotica, il settore food, lo streaming audio-video e verso l'offerta di cloud computing.

Nel settore tablet, Amazon è forte di prodotti solidi e dall'ottimo rapporto qualità prezzo: i modelli Fire vendono tantissimo e scalzano dalle classifiche i marchi più

¹⁵ Pubblicitario statunitense.

blasonati. Nel 2016 Amazon (7,3%) guadagna il terzo posto, grazie alle vendite dei tablet Fire (3,1 milioni).

Con lo sviluppo e la vendita dei dispositivi Echo che includono l'assistente vocale Alexa, la società entra così anche nel settore tecnologico del futuro: la domotica. Lanciato inizialmente nel 2015, confinato al solo territorio USA, l'assistente vocale sta vivendo il suo periodo d'oro, grazie al rilascio degli altoparlanti smart Amazon, come Echo ed Echo Dot, che oltre a riprodurre musica, consentono di controllare anche una vasta gamma di dispositivi collegati, come termostati, lampade, ventilatori, interruttori a parete e altro ancora, come per esempio la lettura degli ebook, la riproduzione di musica in streaming, notizie meteo, traffico e molto altro. Per quanto riguarda il cibo, oltre alle consegne di prodotti alimentari in due ore, ha di recente comprato per 14 miliardi di dollari la catena di supermercati di fascia alta Whole Foods. Per crescere nel settore c'è ovviamente bisogno di distributori, i punti vendita fisici che Whole Foods può garantire, forte dei 460 negozi sparsi prevalentemente nel Nord America e, in minima parte, nel Regno Unito. Acquisendo la catena del bio, Amazon ha portato a casa in poco tempo un marchio conosciuto e di fiducia per milioni di consumatori, una capillare rete di punti vendita e anche il patrimonio immobiliare di Whole Foods, che potrà utilizzare in proprio oppure rivendere, ricavandone altri profitti.

Amazon mira a trasformarsi da un semplice negozio online in una società tecnologica a più ampio spettro, capace di offrire ai clienti tablet, servizi di cloud computing e contenuti digitali. Non è un caso che le vendite dei beni digitali crescano in modo più ampio rispetto ai beni fisici e non è un caso che Amazon guardi a questo settore per la sua espansione futura.

Seguendo l'evoluzione di Netflix, anche Amazon si è gettata a capofitto nel mondo della produzione di contenuti originali. Dal 2014 la società statunitense ha presentato diversi pilot e iniziato la produzione di film e serie tv da trasmettere sulla propria piattaforma online. Alcune serie tv hanno vinto alcuni Emmy e cercano di fare concorrenza ai grandi player nazionali e a Netflix, ampliando ulteriormente il giro d'affari di Amazon. Dopo aver raccolto degli ottimi risultati nel Nord America, Amazon ha deciso di lanciare il suo servizio di streaming video Amazon Prime Video in oltre 200 paesi, tra cui l'Italia. Amazon inoltre sfida Spotify e Apple, lanciando un servizio di musica in streaming a pagamento: il catalogo di Amazon

Music Unlimited, questo il nome del servizio, comprende «decine di milioni di brani».

La spinta verso il settore cloud si evince guardando il fatturato della categoria “Altro”, che racchiude i servizi di cloud computing, rappresentando per Amazon un contributo di oltre 1.6 miliardi di dollari, con ricavi pari a 892 milioni di dollari, per una crescita netta di 100 milioni di dollari rispetto al trimestre precedente.

In pratica, se il bilancio dimostra conti in rosso per gli investimenti operativi, dall’altro mostra chiaramente come le divisione di cloud computing stia rappresentando per Amazon una fonte di guadagno non da poco, su cui, per l’appunto, investire¹⁶.

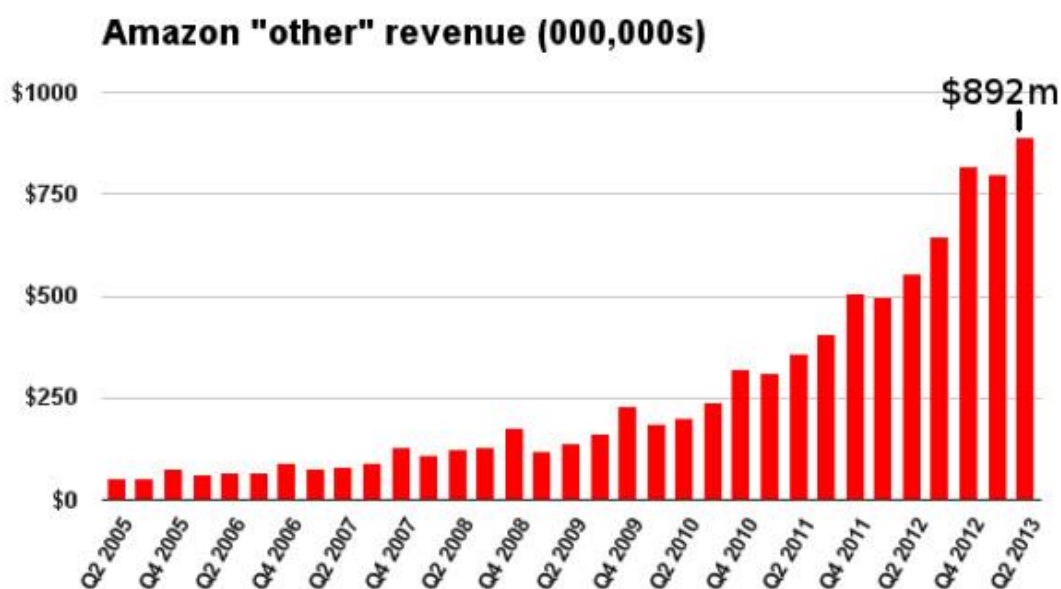


Figura 20: Amazon ricavi cloud

Il grafico riportato mostra come a fronte di una politica di investimenti più aggressiva, Amazon sia riuscita a ottenere maggiori ricavi nella voce “Altro”, che rappresenta il cloud computing.

Il futuro delle consegne per Amazon viaggia nei cieli, visto che il colosso del commercio elettronico ha brevettato un sistema a domicilio attraverso i droni, che consente di risparmiare il tempo e l'energia necessari al velivolo per atterrare: sganciare dall'alto la merce, assicurata grazie all'uso di un paracadute.

¹⁶ www.hostingtalk.it

Il brevetto depositato all'ufficio statunitense preposto prevede che il drone, una volta sganciato il pacco, resti in posizione per vigilare sull'atterraggio. Se ad esempio il vento manda la merce fuori rotta, rischiando di farla finire su un balcone o contro un albero, il drone invia un messaggio radio al pacco, dandogli il comando di usare il paracadute, l'ipersostentatore o l'aria compressa al fine di atterrare nel punto esatto che è stato previsto per la consegna.

3.3 Analisi dell'ambiente competitivo: le cinque forze di Porter

Il Modello di Porter¹⁷ spiega che la competitività all'interno di un settore non è data, come si potrebbe pensare, dalla semplice rivalità tra concorrenti esistenti. Esistono infatti 5 forze ("Modello delle 5 forze di Porter") che contribuiscono ad alimentare tale rivalità: la minaccia di nuovi concorrenti, il potere dei fornitori, il potere degli acquirenti e la minaccia di prodotti sostitutivi. Perciò sono necessarie delle strategie competitive. La consapevolezza delle 5 forze di Porter può aiutare un'azienda a comprendere la struttura del settore di sua competenza e la sua redditività nel medio-lungo termine. Allo stesso tempo fornisce un quadro di riferimento che consente di anticipare e influenzare nel tempo la concorrenza e la profittabilità del settore. Ecco il dettaglio di queste forze:

1) **La prima delle 5 forze del Modello di Porter: i concorrenti diretti.** La prima delle 5 forze del Modello di Porter chiarisce la minaccia di nuovi concorrenti. L'arrivo di concorrenti diretti in un determinato settore può porre un limite al potenziale di profitto. Vi sono diversi fattori che vanno a determinare le strategie competitive di ogni concorrente:

- La concentrazione: fa riferimento al numero delle imprese che operano in un certo settore.
- La diversità della struttura: più le imprese assomigliano tra loro (obiettivi, strategie...) più la concorrenza sarà basata sul prezzo.

¹⁷ www.spinosimarketing.com

- La capacità produttiva: se la capacità produttiva è in eccesso le aziende tenderanno ad abbassare i prezzi per sovrastare la concorrenza.
- La differenziazione dell'offerta: se i prodotti offerti dalle imprese sono simili, il cliente tenderà a scegliere unicamente in base al prezzo; ciò ovviamente fa sì che le imprese abbassino ulteriormente il prezzo nella speranza di aumentare le vendite.
- Struttura di costo: in relazione al rapporto tra costi variabili e costi fissi.

I consumatori di Amazon possono facilmente rivolgere le loro preferenze verso altri concorrenti, consentendo così anche a nuove imprese di imporsi. Questa condizione è dovuta a bassi costi di transizione¹⁸, tuttavia, l'elevato costo dello sviluppo del marchio nel retail online indebolisce l'influenza dei nuovi operatori sulla performance di Amazon. Ad esempio, ci vorrebbero anni e miliardi di dollari per creare un marchio forte che riesca a competere direttamente con il marchio Amazon. Inoltre, Amazon beneficia di elevate economie di scala¹⁹ che rendono il suo business di e-commerce forte. In quanto tali, i nuovi operatori devono raggiungere altrettanto elevate economie di scala per competere con l'azienda.

La seconda forza del Modello di Porter: il potere dei fornitori. Le dinamiche competitive che investono i fornitori dell'impresa sono un primo elemento potenzialmente in grado di condizionarne la redditività. Il punto centrale sta nell'individuare i reciproci rapporti di forza. L'esempio classico che viene fatto a questo proposito è quello della DeBeers', un'azienda che ha praticamente il monopolio del mercato dei diamanti e ne stabilisce in modo unilaterale il prezzo contingentando l'offerta. È del tutto chiaro che chiunque voglia operare sul mercato dei diamanti non può farlo senza scendere a patti con un fornitore di questo tipo. In sintesi il potere dei nostri fornitori sarà piuttosto forte se sussiste una delle seguenti condizioni:

- Hanno la capacità di aumentare i prezzi senza soffrire della decrescita della domanda o, viceversa, la possibilità di diminuire l'offerta beneficiando di incrementi compensativi dei prezzi. Questo è il caso appunto della DeBeers.

¹⁸ Insieme di impedimenti che un consumatore può incontrare quando intende cambiare fornitori di un certo bene o servizio.

¹⁹ Relazione esistente tra aumento della scala di produzione (correlata alla dimensione di un impianto) e diminuzione del costo medio unitario di produzione.

- Hanno realizzato cartelli o comunque accordi in grado di condizionare l'offerta. Un esempio può essere l'Opec che controlla di fatto il mercato del petrolio.
- Hanno dimensioni relative molto maggiori degli acquirenti. Questo accade in moltissimi settori. Il caso del dettagliante in rapporto al grossista penso che possa essere considerato come l'esempio classico.
- Non esistono prodotti che possano fungere da sostituti nel processo di produzione. Pensiamo ad esempio all'importanza dell'elettricità in un normale processo industriale.
- Il prodotto/servizio che viene fornito è un elemento cruciale nel processo di creazione del valore. Esempi potrebbero essere il latte per un caseificio o gli automezzi per un'azienda che si occupa di consegne.
- Il fornitore è in grado per le più svariate ragioni di imporre alti costi di uscita. Tipico in Italia il caso dei servizi bancari.

I cambiamenti dei prezzi delle apparecchiature da parte di un piccolo numero di grandi fornitori potrebbero avere un impatto diretto sui costi operativi di vendita online di una società come Amazon. Per ridurre questo problema, la società si appoggia per la maggior parte dei prodotti a fornitori di medie dimensioni al fine di limitare la loro influenza. Basandosi su questo aspetto dell'analisi delle cinque forze di Amazon, i fattori esterni sottolineano come la scelta di fornitori di medie dimensioni sia un determinante strategico nell'ambiente del settore online.

3) **La terza forza del Modello di Porter: il potere degli acquirenti.** La terza delle 5 Forze del Modello di Porter stabilisce che anche i clienti potenti possono esercitare il loro potere contrattuale e catturare maggiore valore costringendo ad abbassare i prezzi, chiedendo una maggiore qualità o servizi migliori e portando in generale i soggetti di un settore a combattere l'uno contro l'altro. Un compratore può essere definito potente se dispone di un potere negoziale rispetto alle altre aziende del settore (soprattutto se sensibili al prezzo) utilizzando la loro influenza principalmente per forzare una riduzione dei prezzi. Il potere contrattuale del cliente viene influenzato da determinati fattori che possono essere risultato di buone strategie competitive, come:

- Dimensione degli acquisti: più il volume degli acquisti di un determinato cliente è elevato, più il cliente ha un potere contrattuale maggiore.

- Concentrazione della clientela: se un'azienda ha pochi clienti, il loro potere contrattuale sarà maggiore.
- Possibile integrazione verticale: se un cliente sceglie di produrre da sé un prodotto anziché acquistarlo da un'altra azienda, l'azienda ha perso un cliente

I consumatori hanno accesso a informazioni di alta qualità per quanto riguarda i servizi dei negozi online e dei prodotti in vendita. Questo fattore esterno influenza Amazon.com in termini di capacità dei clienti di trovare alternative al loro servizio. I bassi costi di transizione consentono ai consumatori di spostarsi da Amazon ad altre aziende, come Walmart. Inoltre, l'elevata disponibilità di alternative consente inoltre ai consumatori di passare da un rivenditore ad un altro. Ad esempio, invece di acquistare sul sito web di e-commerce di Amazon, un cliente può facilmente andare in uno dei negozi di Walmart, situati strategicamente in tutto gli Stati Uniti.

4) **La quarta forza del modello di Porter: la minaccia dei prodotti sostitutivi.** La penultima delle 5 forze del Modello di Porter chiarisce che un prodotto sostitutivo assolve la stessa funzione rispetto a quella di un prodotto presente in un settore, ma lo fa utilizzando mezzi diversi. Un servizio sostitutivo può costituire una minaccia nel momento in cui mette in discussione il prodotto di settore, già acquisito da un determinato compratore, e in quanto impone un tetto ai prezzi: se un settore non si discosta dalle alternative attraverso la performance di prodotto, il marketing o altri mezzi, avrà dei problemi a livello della profittabilità e, quindi, di potenziale crescita. Perciò sono necessarie delle ben pianificate strategie competitive.

L'elevata disponibilità di prodotti sostitutivi e il basso costo al quale vengono offerti hanno un impatto importante sui profitti di Amazon. Pertanto, i fattori esterni in questo aspetto dell'analisi delle cinque forze di Amazon.com dimostrano che la gestione dei prodotti sostitutivi è tra le priorità delle strategie aziendali per il successo a lungo termine.

5) **L'ultima delle 5 forze del Modello di Porter: rivalità tra competitor esistenti.** La quinta e ultima delle 5 forze del Modello di Porter esemplifica che la rivalità tra concorrenti esistenti assume forme familiari a tutti, tra cui gli sconti sui prezzi, l'introduzione di nuovi prodotti, campagne pubblicitarie e miglioramenti nel servizio. Un elevato livello di rivalità limita la profittabilità di un settore: il livello d'impatto della rivalità sul profitto del settore dipende dall'intensità con cui le aziende competono e dalle basi sulle quali competono. Ma la rivalità può anche

essere a somma positiva, quando ogni concorrente intende servire i bisogni di segmenti diversi di consumatori, offrendo diversi mix di prezzo, prodotti, servizi, caratteristiche o identità di brand. L'analisi della concorrenza (attraverso strategie competitive), basata sul Modello delle 5 forze di Porter, è fondamentale per portare le aziende verso una redditività protratta nel tempo.

Le imprese di vendita al dettaglio sono generalmente aggressive e esercitano una competitività molto forte l'una contro l'altra. Ad esempio, Amazon.com concorre direttamente contro i giganti come Walmart, che ha un sito web di e-commerce importante ed in espansione. A bassi costi di transizione corrispondono basse barriere per i consumatori che possono passare da un rivenditore all'altro in base alla convenienza. Sulla base di ciò, la competizione è deve essere una priorità per assicurare una presenza duratura dell'azienda sul mercato.

Il modello di Porter

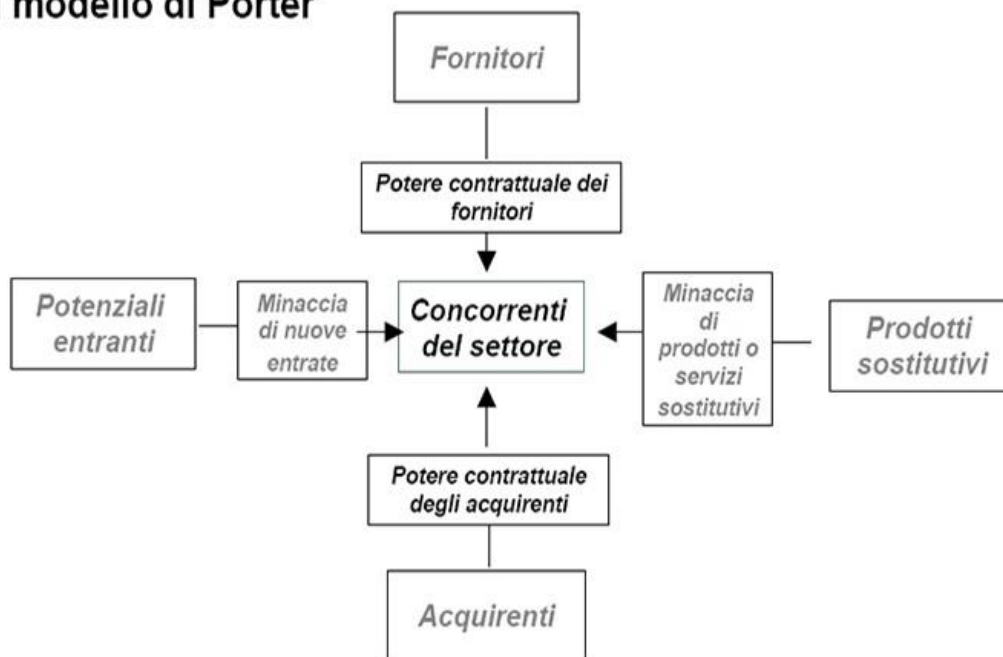


Figura 21: Modello di Porter

Il Modello delle 5 Forze di Porter rimane tutt'ora valido, anche con l'avvento dell'era web digitale per le aziende. Il Web Marketing ha cambiato il modo di fare azienda e di fatto ha reso ancora più interessante il Modello di Porter poiché su ognuna delle 5 forze ha dato un contributo nuovo intensificandone la complessità.

3.4 Marketing mix

Il marketing mix²⁰ è un'associazione di parole “marketing + mix” che è stata introdotta nelle teorie di marketing con lo scopo di indicare una combinazione di leve decisionali o variabili controllabili del marketing (MIX), che attuano le imprese per riuscire a raggiungere gli obiettivi stabiliti nel piano di marketing. In sintesi, il marketing mix è l'attività attraverso la quale si può riuscire a proporre al mercato in target il prodotto giusto, al prezzo giusto, nel momento storico giusto e con gli strumenti giusti.

Esso è caratterizzato dalle 4P e dalle 4C e la definizione corretta è la seguente: *Un marketing mix è un gruppo di variabili di marketing che un'azienda controlla allo scopo di implementare una strategia di marketing diretta a uno specifico mercato target.*

Le 4P. Con 4P sono indicati Prodotto, Prezzo, Distribuzione, Promozione. Questa teoria delle 4 variabili è stata ipotizzata da Jerome McCarthy, e, in seguito rivalutata da molti studiosi. Dopo che la teoria di Robert F. Lauterborn sposta il focus dall'impresa al cliente tenendo in considerazione il valore che il cliente stesso attribuisce al prodotto e al servizio, si è arrivati ad aggiungere altri 3 elementi utili nei processi di vendita che sono: il Content (contenuto), la Community (Comunità) e la Prova Tangibile (Physical Evidence).

Prodotto. Il prodotto può essere già presente sul mercato o anche essere creato per rispondere alle esigenze di un determinato target di persone creato con la segmentazione. Quando si parla di prodotto ovviamente si vuole individuare qualunque tipo di prodotti che siano tangibili o intangibili, beni o servizi non fa alcuna differenza. La scelta giusta è quella di assicurarsi di avere a disposizione per la vendita un prodotto che risponda ai bisogni del target e per svilupparlo correttamente c'è bisogno che il marketing analizzi il ciclo di vita del prodotto stesso. Ciò perchè ogni prodotto ha un suo ciclo di vita che va dalla fase di lancio a

²⁰ hotlead.it

quella di saturazione fino al calo di vendite. Chi cura il marketing aziendale ha diverse strade da percorrere affinché una volta raggiunta la fase calante del prodotto (o per evitare di raggiungerla presto), come ad esempio diversificare la linea di prodotti.

Per sviluppare un prodotto correttamente bisognerebbe porsi diverse domande come ad esempio:

- Qual è il bisogno che il prodotto soddisfa al cliente?
- Come lo utilizzerà il cliente?
- Quali caratteristiche dovrebbe avere il prodotto affinché soddisfi il bisogno del cliente?
- Ho analizzato ogni caratteristica possibile del prodotto?
- Il prodotto è semplice o ci sono funzioni superflue per il cliente?
- Quali sono gli attributi differenzianti che usano i competitors?
- Posso essere leader nella mente del mio target con questo prodotto?
- Cosa offrono i prodotti simili?

Amazon, partendo dai libri, attualmente vende riviste, CD ed MP3 musicali, DVD, software, elettronica di consumo, articoli da cucina, attrezzi, giocattoli e giochi, prodotti per bambini, gioielli, orologi, articoli per la salute e la cura personale, abbigliamento e molto altro ancora. Grazie al proprio tablet, il Kindle, Amazon permette di scaricare direttamente gli ebook e quindi leggere un libro in formato elettronico in tutto il mondo. A tutto questo si affiancano i servizi in abbonamento per ascoltare gli audiolibri, ascoltare musica in streaming con Amazon Music e guardare film e serie tv con Amazon Prime Video. Inoltre, è stata attuata una strategia di personalizzazione del prodotto chiamata gift, che consente ai consumatori di acquistare un regalo online per i propri amici e decidere anche il packaging per la spedizione dei prodotti;

Prezzo. Una delle variabili controllabili da usare nel marketing mix è il prezzo. Abbiamo visto nel precedente paragrafo come sia indispensabile porsi le giuste domande in fase di realizzazione, lancio e promozione di un prodotto sul mercato. Il prezzo del prodotto è di fondamentale importanza da considerare soprattutto nella percezione del cliente. Il prezzo è un elemento importante del marketing mix anche perché con esso si può definire il profitto e la relativa sopravvivenza aziendale, tale variabile può avere un forte impatto su ogni

singola azione di marketing ed una sua variazione può incentivare o ridurre la domanda del prodotto posto in vendita. Il prezzo è materia controversa però, soprattutto perché se non si ha un brand riconosciuto nel settore, probabilmente il target non sarà disposto a pagare un prezzo elevato, ma questi ultimi potrebbero farlo in seguito e dunque stabilire il prezzo correttamente tenendo presente dell'utente ma anche dell'immagine aziendale è di primaria importanza. Quella che è ormai diventata una regola fissa da tener conto in fase di scelta dei prezzi, è che un prezzo più basso del mercato può far percepire ad un potenziale cliente che il prodotto sia inferiore qualitativamente o come caratteristiche ai prodotti simili lanciati dalla concorrenza. Ma anche un prezzo più alto nel mercato di riferimento, potrebbe aumentare i costi al cliente facendo percepire il prodotto meno vantaggioso di quello dei competitors.

Come prima cosa ogni azienda intenta ad inserire in un mercato un nuovo prodotto o una nuova linea di prodotti, dovrebbe tener conto per stabilire il prezzo, la percezione del valore che potrebbero avere i potenziali clienti rispetto al prodotto. Le aziende hanno diverse strategie per immettere un prodotto al prezzo giusto sul mercato, come ad esempio usare prezzi di penetrazione, di scrematura o neutrali, ma prima di utilizzare qualunque strategia sarebbe bene porsi le seguenti domande:

- Quanto costa produrre il prodotto?
- Qual è il valore del prodotto percepito dai clienti?
- Una variazione del prezzo quanto influirebbe sulla quota di mercato?
- Il prezzo del prodotto è in linea con quelli della concorrenza?

La vendita online ha da subito permesso ai vari negozi di aggredire il mercato con prezzi molto vantaggiosi e Amazon non fa eccezione: in media, l'azienda offre il 10% di sconto rispetto ai negozi tradizionali: i prezzi più bassi sono per i prodotti più popolari e con volume di vendita maggiore, mentre quelli più alti per i prodotti di nicchia, dai quali Amazon ricava un ampio margine. Un altro punto molto importante sul quale punta Amazon, è la consegna gratuita: per tutti sopra una certa spesa, così da invogliare il cliente a raggiungerla e in abbonamento tramite il servizio Prime per qualsiasi importo, anche molto piccolo.

Distribuzione. Anche la distribuzione è fondamentale da tener presente nel giusto mix di variabili. Pensare a dove distribuire i propri prodotti per renderli facilmente raggiungibili ai potenziali clienti è uno dei fattori da non sottovalutare nel marketing mix. Anche per fare un ottimo placement, bisogna conoscere a fondo il proprio target e scegliere con cura i canali da utilizzare per fare in modo che l'interazione tra cliente e prodotto sia semplificata.

Per far sì che anche il 3° elemento del marketing mix garantisca successo, è bene sapere che un'azienda può utilizzare differenti strategie per distribuire il proprio prodotto, come quella intensiva, esclusiva, selettiva o usufruendo di franchising e affiliazioni. Prima di scegliere però la giusta strategia per distribuire un prodotto, è bene che chi si occupa della pianificazione del marketing in azienda si ponga le seguenti domande:

- Quali negozi solitamente visita il cliente in target?
- Quali siti naviga di solito un cliente in target?
- Solitamente il target acquista online o offline? al supermercato o nel negozio sotto casa?
- Dove si aspetta il cliente in target di trovare quel prodotto?
- Che forza vendita ci vuole per distribuire il prodotto?
- Sarebbe il caso di partecipare a fiere o eventi di settore?
- La strategia di distribuzione che differenza ha rispetto a quella dei competitors?

Amazon ha stretto accordi commerciali con diversi fornitori e permette di consegnare i prodotti in tempi brevi e con costi più bassi rispetto alla concorrenza, dispone un ottimo canale distributivo e di efficaci servizi integrati con i propri fornitori per favorire la delivery. Facilità e velocità di acquisto (possibilità di comprare con 1 click), velocità di evasione dell'ordine e di consegna, bassi costi di magazzino (gestione robotizzata), assenza di intermediari, prezzi aggressivi, consentono ad Amazon un vantaggio notevole su tutti i concorrenti, rendendola leader del commercio elettronico.

L'evoluzione di tutto ciò è la consegna anche di prodotti alimentari in sole 2 ore anche in alcune città italiane: Milano e Bologna.

Promozione. La promozione è una componente molto importante del marketing in quanto può aumentare il riconoscimento del marchio e le vendite. Promozione comprende numerose elementi come:

- Pubblicità: copre in genere i metodi di comunicazione che sono pagati come spot televisivi, spot radio, carta stampata, e pubblicità in internet. In epoca contemporanea, sembra che ci sia uno spostamento dell'attenzione collegato al mondo online.
- Pubbliche relazioni: sono le comunicazioni che non sono in genere pagati. Questo include comunicati stampa, mostre, accordi di sponsorizzazione, seminari, conferenze ed eventi.
- Il passaparola: è un tipo di promozione del prodotto. Il passaparola è una comunicazione informale sui vantaggi del prodotto da parte dei clienti soddisfatti e individui normali. Il personale di vendita gioca un ruolo molto importante nelle relazioni pubbliche e il passaparola.

Nel creare una strategia di promozione del prodotto efficace, è necessario rispondere alle seguenti domande:

- Come è possibile inviare messaggi di marketing per i potenziali acquirenti?
- Quando è il momento migliore per promuovere il tuo prodotto?
- Vuoi raggiungere il pubblico e gli acquirenti potenziale attraverso spot televisivi?
- E 'meglio usare i social media nella promozione del prodotto?
- Qual è la strategia di promozione dei vostri concorrenti?

Amazon utilizza molti mezzi per la comunicazione e la promozione: televisione, internet, giornali, radio nonché un sistema di advertising che sfrutta i clienti "iscritti" di guadagnare sulla vendita dei prodotti da loro pubblicizzati, tramite link di acquisto, sui propri siti web e sui loro blog.

Persone. Dopo aver elencato nei dettagli cosa significano i primi 4 elementi delle 7P del marketing mix, si può parlare di ciò che rappresentano gli elementi n° 5,6 e 7, introdotti e più mirati verso la strategia di marketing che verso il marketing globale.

Con il fattore people si vogliono indicare tutte le persone appartenenti ad uno stesso target o che possano appartenere ad un target strettamente correlato. E' importante mettere a fuoco il target nel modo corretto, e grazie ad un'attenta analisi capire se il

segmento evidenziato è abbastanza ampio da formare un mercato profittevole. Oltre a questo, la 5° P del marketing mix è utile per identificare i professionisti da assumere per gestire la comunicazione a 360 gradi con la clientela e la potenziale clientela, come addetti al customer care, copywriter, programmatori ed esperti di seo, sem e social media marketing. Con un'azione mirata di remarketing accompagnata dalla lead nurturing, si possono riuscire a comprendere tantissime caratteristiche del target di clienti utili a migliorare il prodotto, il prezzo, la strategia di marketing in generale. Qualunque dipendente dell'azienda sia a contatto con clienti e potenziali clienti, ha bisogno di una formazione specifica per motivarlo e fargli toccare con mano i reali vantaggi del prodotto così da poterli trasmettere incondizionatamente al cliente. Un'azienda che decide di investire in tal senso ha di certo un'arma in più dei concorrenti da mettere in campo per vendere più prodotti. Amazon sfrutta ricerche e acquisti dei suoi clienti per individuare le categorie di prodotti più venduti e di stabilire il prezzo per ogni singolo articolo. Inoltre, durante la scelta di un prodotto, Amazon fornisce “consigli” su molti articoli simili e accessori correlati, stimolando il cliente ad effettuare un acquisto più consistente.

Processo. L'organizzazione ha una forte influenza sul servizio offerto, ottimizzare i processi è ciò che rappresenta l'elemento n° 6 del marketing mix ed è ciò che consente di offrire servizi di qualità e minimizzare le spese. Quando si parla di processi da ottimizzare si vuole intendere qualunque processo aziendale, dal ciclo produttivo al sistema retributivo al tunnel di vendita, una serie di processi che se ottimizzati in concerto possono garantire che la percezione dell'azienda e del prodotto da parte del cliente sia ai massimi livelli. Questa variabile non è da sottovalutare perché una costante ottimizzazione dei processi, soprattutto in ambito di offerta del prodotto, può garantire dei profitti maggiorati man mano che ogni processo viene organizzato al meglio.

L'ottimizzazione di Amazon avviene già nella gestione dei magazzini, dotati di robot che in modo autonomo, riescono a prelevare i prodotti ordinati dai clienti e prepararli per la spedizioni. Personale altamente qualificato e preparato, permette la gestione e smistamento degli ordini, riducendo al minimo gli errori. Call center, anche delocalizzati, formati in modo impeccabile dall'azienda, riescono a fornire l'adeguata assistenza e a soddisfare le richieste di clienti sempre più esigenti.

Prova Tangibile. Come viene percepito il servizio erogato dall'utente finale? La valutazione di ciò che pensa il cliente al quale è stato erogato un servizio o venduto un prodotto è essenziale per poter creare un'immagine positiva nella mente dei clienti. Spesso, soprattutto sul web, le persone cercano prove, testimonianze e recensioni prima di acquistare un prodotto affidandosi a testimonianze di terze persone che hanno già interagito con l'azienda che lo commercializza. Quando i potenziali clienti appartenenti al target, cercano casi studio e testimonianze documentate sui prodotti ad essi rivolti, e ciò li porta a farsi un'immagine fisica dell'azienda che vende il prodotto, cosa che può aumentare o meno la fiducia percepita.

Questo è un aspetto molto caro ad Amazon fin dalla nascita, infatti giudizi e soddisfazione del cliente si tramutano in recensioni che vengono lasciate sul sito, decretando il successo o il fallimento di un prodotto. Indipendentemente dal prodotto acquistato, Amazon è molto attenta alla soddisfazione del cliente per il servizio offerto, dalla procedura di acquisto, alla spedizione e consegna, fino al supporto pre e post-vendita, offrendo politiche di assistenza e di reso superiori a qualsiasi altro vendor.

3.5 Strategie per la gestione del vantaggio competitivo

E' facile intuire che non basta definire l'obiettivo d'impresa per individuare la strategia più adeguata, perché uno stesso risultato può essere raggiunto seguendo differenti percorsi. L'insidia di perseguire un determinato obiettivo è capire in base a quali criteri scegliere la via più appropriata. Quali sono gli elementi principali in base ai quali scegliere differenti opzioni?

- Concentrazione e parsimonia: quale soluzione permette di evitare lo spreco o la dispersione inutile di risorse?
- Potenza: la strategia individuata è in grado di concederci un vantaggio competitivo?

- Fattibilità: siamo in grado di valutare quali capacità sono richieste e quali sono i vincoli?
- Sinergia: possiamo assicurarci un certo grado di coordinamento delle azioni e una coerenza complessiva?
- Flessibilità: siamo in grado di reagire tempestivamente in caso di imprevisto?

L'elemento che merita un focus maggiormente dettagliato è quello della potenza. Sono stati dedicati diversi studi alla definizione del vantaggio competitivo e alla maniera in cui un'impresa può costruirlo e difenderlo.

Un Vantaggio Competitivo è l'insieme delle caratteristiche o attributi del prodotto che conferiscono superiorità verso i concorrenti:

- nelle caratteristiche intrinseche del prodotto;
- nell'erogare servizi aggiuntivi o necessari;
- nella modalità di distribuzione, produzione, vendita.

Oggi come non mai, data la crescente competizione su livello globale, emerge la necessità dell'impresa di cercare di "fare meglio" rispetto ai competitor ed offrire ai propri clienti un'offerta che sia percepita migliore rispetto alla concorrenza.

Nel corso degli anni questo argomento è stato scandito ed approfondito da grandi studiosi di strategia e management che hanno offerto il proprio spunto ed il loro punto di vista.

Uno tra i più rinomati è Robert Grant²¹ che definisce il vantaggio competitivo come la "*capacità dell'impresa di superare gli avversari nel raggiungimento del suo obiettivo primario: la redditività*".

Enrico Valdani²² lo definisce, invece, come "*la capacità distintiva*" (o competenza distintiva) di un'impresa di presidiare, sviluppare e difendere nel tempo, con maggiore intensità dei rivali, una capacità market driving o una risorsa critica che possono divenire fattori critici di successo."

Queste definizioni ci permettono di capire che cosa sia il vantaggio competitivo, ma come si raggiunge e come si costruisce? Secondo Michael Porter, un altro rinomato studioso di strategia, un'impresa ha a disposizione una grande pletora di punti di forza al confronto dei concorrenti, ma ne esistono due principali:

1. bassi costi;

²¹ L'analisi strategia per le decisioni aziendali, di Robert Grant. Il Mulino. 2009

²² E. Valdani, Strategie competitive. EGEA. 2013

2. differenziazione.

Queste due fonti principali di vantaggio competitivo e le loro dinamiche sono illustrate nello schema sottostante.



Figura 22: Vantaggio Competitivo

Un'impresa può scegliere di offrire uno stesso prodotto ad un prezzo più basso rispetto al prezzo medio che vige sul mercato. Come può riuscire ad imporre un prezzo più basso all'esterno e continuando a mantenere un certo livello di redditività? Ovviamente deve riuscire a mantenere al proprio interno dei costi bassi. D'altro lato, un'impresa può decidere di offrire un prodotto differenziato dalla concorrenza, magari con caratteristiche o funzionalità differenti in modo da poterlo vendere ad un prezzo al pubblico maggiore. Ovviamente, questo potere di fissare un prezzo più alto e comunque vendere i propri prodotti/servizi dipende dalla capacità di sapersi distinguere.

Esistono due principali categorie di vantaggio competitivo. Un'impresa deve decidere quali dei due obiettivi perseguire. Ma come può raggiungerli e sostenerli? Quali strategie deve adottare e che azioni deve mettere in atto? Solitamente, la maniera più efficace è quella di riorganizzare le attività primarie e di supporto della catena del valore.

Già nel 1982, l'economista Michael Porter²³ aveva individuato tre principali strategie per difendere il proprio vantaggio competitivo:

- strategie per conquistare mercati già esistenti;

²³ Il vantaggio competitivo di Michael Porter. Einaudi. 2004

- strategie per conquistare mercati futuri o neonati.

«La crescita è un fattore che influenza la vitalità dell'impresa, stimola le iniziative e accresce la motivazione del personale e dei quadri intermedi»

Obiettivi di crescita sono definiti nella maggior parte dei piani di sviluppo aziendali, che si tratti di crescita di quote di mercato, di utili, di livelli di vendita, di performance in termini di ROI, ROE ecc.. Non bisogna fare valutazioni superficiali; la crescita pur essendo una variabile positiva non è una strategia che si adatta a tutte le imprese.

Troppo spesso si implementano strategie di impulso alla crescita senza considerare che la crescita stessa deve essere sia finanziata sia supportata da una struttura adeguata. Le imprese non sono tutte uguali:

- la Coca Cola produce una serie di bevande (quindi è un'azienda specializzata perché opera in un solo settore);
- la Samsung produce una molteplicità di beni (quindi è un'impresa diversificata perché opera in più settori).

Prima di tutto, quando un'impresa sente l'esigenza di crescere? Tendenzialmente esistono due tipi di spinte alla crescita:

1. spinta endogena: l'impresa presente delle capacità inutilizzate;
2. spinta esogena: esistono delle opportunità di crescita nel mercato.

Come crescono le imprese? Come decidono le imprese quali beni produrre?

1. E' più conveniente che un'impresa si specializzi in un unico prodotto oppure che produca una molteplicità di beni?
2. E' più conveniente che un'impresa possieda i suoi canali distributivi (integrazione a valle) o che usufruisca di quelli di un'altra azienda?
3. E' più conveniente che un'impresa si occupi di tutte tre le fasi (integrazione verticale) oppure che ciascuna fase sia fatta da 3 imprese diverse?

A seconda delle risposte alle precedenti domande, le imprese hanno a disposizione tre tipologie di crescita.



Figura 23: Tipologie di crescita

Crescita intensiva. Si parla di crescita intensiva nel caso in cui l'impresa abbia intenzione di ampliarsi nel settore in cui già è presente; si tratta di una strategia giustificata per imprese che non hanno ancora sfruttato completamente le opportunità insite nella propria offerta. Per quanto riguarda la crescita intensiva è possibile seguire 3 strade:

1. penetrazione del mercato, incrementando le vendite nel mercato esistente;
2. sviluppo dei mercati, introducendo i prodotti attuali su nuovi mercati;
3. sviluppo del prodotto, perfezionando i prodotti esistenti o sviluppandone di nuovi.

Crescita integrata. Una strategia di crescita integrativa invece si adatta al caso in cui l'impresa abbia la possibilità di migliorare la sua redditività controllando differenti fasi della filiera: assicurarsi un trattamento vantaggioso nella fase di approvvigionamento o gestire al meglio la rete distributiva sono esempi di tale strategia. L'integrazione consiste nell'internalizzare una serie di attività verticalmente correlate; essa si distingue in:

1. integrazione a monte: l'impresa assume il controllo e la produzione di quelli che per lei sono gli input;
2. integrazione a valle: l'impresa assume il controllo e la proprietà dei suoi canali distributivi o clienti.

Crescita per diversificazione. Le strategie di crescita per diversificazione è opportuna quando il settore in cui l'impresa opera non presenta più opportunità di crescita e redditività o ne presenta di insufficienti (mercato in declino o con pressione concorrenziale troppo forte).

Una strategia di crescita per diversificazione comporta l'entrata su prodotti-mercati inesplorati ed essendo quindi una sorta di «lancio nel buio» è una tipologia di strategia molto rischiosa. La diversificazione è l'espansione di un'impresa attraverso l'entrata in diversi settori di attività e se ne distinguono 2:

1. Diversificazione concentrica: l'impresa esce dalla filiera industriale che la caratterizza e cerca di aggiungere attività nuove (eventualmente complementari a quelle esistenti). (Basti pensare a Ikea che all'interno dei suoi punti vendita predispone reparti legati al food).

2. Diversificazione pura: l'impresa entra in settori inesplorati che non hanno collegamenti con le sue attività tradizionali, al fine di rinnovare il proprio portafoglio di attività.

Il **vantaggio competitivo di Amazon** si basa sia sulla diversificazione di prodotti (anche alimentari) e di mercati (paesi in via di sviluppo), sia prendendo il controllo totale su tutta la filiera, dai fornitori fino ai corrieri, con una marcia in più su ciò che rende veramente funzionale e affidabile un'azienda di commercio elettronico: il customer service o customer care. Esso fornisce tutto ciò che serve ad agevolare il cliente o il potenziale cliente prima, durante e dopo l'acquisto di beni o servizi e serve a rafforzare il brand e facilitare l'accrescimento del mercato-clienti. Non è solo call center, numero verde, assistenza a domicilio, FAQ (risposte alle domande più frequenti) o servizi evoluti di interazione con il cliente, ma deve essere costruito integrandosi fortemente alle strategie del CRM²⁴. Ciò vuol dire che è indispensabile conoscere il cliente e comprendere i suoi bisogni per intrattenere un rapporto trasparente, costruttivo e duraturo con l'azienda: ci si deve soffermare soprattutto a non ingannare il cliente, offrendo informazioni complete e veritiere su costi e regolamenti e proporre servizi vantaggiosi senza obblighi nascosti. Il customer service deve facilitare l'interazione e l'assistenza al cliente, ma soprattutto deve rassicurarlo, farlo sentire importante e fargli capire che ha scelto l'azienda giusta, solida, professionale, onesta.

3.6 Analisi swot: un confronto fra Amazon e Ebay

L'analisi SWOT²⁵ è l'analisi di punti di forza (Strengths), debolezze (Weakness), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats) di un'impresa che deve raggiungere un obiettivo o di un progetto che deve essere realizzato. Uno studio circa le forze e le debolezze definisce un'analisi interna dell'azienda mentre uno studio delle opportunità e delle minacce definisce un'analisi esterna dell'azienda. Una volta

²⁴ Customer relationship management

²⁵ www.marketing.com

definiti i punti principali dell'analisi viene definita la matrice SWOT che ci dice quali azioni intraprendere per raggiungere l'obiettivo.

Analisi SWOT		Analisi Interna	
		Forze	Debolezze
A n a l i s i E s t e r n a	Opportunità	<i>Strategie S-O:</i> Sviluppare nuove metodologie in grado di sfruttare i punti di forza dell'azienda.	<i>Strategie W-O:</i> Eliminare le debolezze per attivare nuove opportunità.
	Minacce	<i>Strategie S-T:</i> Sfruttare i punti di forza per difendersi dalle minacce.	<i>Strategie W-T:</i> Individuare piani di difesa per evitare che le minacce esterne acuiscano i punti di debolezza.

Figura 24: Matrice SWOT

Attraverso questo strumento di analisi, è possibile fare un confronto tra i due colossi dell'e-commerce: Ebay ed Amazon.

Matrice SWOT di eBay

Opportunità	
Forze	Debolezze
Strategie Forze/Opportunità:	Strategie Debolezze/Opportunità:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estensione mercato alla piattaforma mobile 2. Attrarre clienti con aumento degli strumenti di sicurezza 3. Aumentare le collaborazioni per aumentare la gamma dei servizi e prodotti offerti 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diminuire le tasse per gli utenti 2. Estendere la propria visione aziendale all'estensione del mercato al mobile commerce 3. Acquisire risorse per espandersi più velocemente 4. Avere un Sistema Informativo ogni giorno di migliore utilizzo

Minacce	
Strategie Forze/Minacce:	Strategie Debolezze/Minacce:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizzo di partnership per una migliore fornitura dei prodotti agli utenti 2. Continuo sviluppo della sicurezza antifrode per attrarre nuovi clienti 3. Pubblicizzare la convenienza degli acquisti e la moltitudine degli affari 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Miglioramento nella gestione delle proprie risorse per possibile diminuzione commissioni 2. Immagine di visione aziendale forte volta a oscurare qualsiasi altro competitor 3. Continuo miglioramento, aggiornamento e innovazione tecnologica delle proprie risorse e dei sistemi informativi

Fattori critici di successo.

- Posizione dominante nel settore dell'ecommerce
- Qualsiasi articolo cerchi, su eBay c'è
- Fiducia e sicurezza nel marchio
- Commercio mondiale, permette l'importazione e l'esportazione internazionale.

Matrice SWOT di Amazon

Opportunità	
Forze	Debolezze
Strategie Forze/Opportunità:	Strategie Debolezze/Opportunità:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Background forte e grande disponibilità economica 2. Customer-centric 3. Bassi costi grazie alle alleanze strategiche (es. corrieri) 4. Rete di distribuzione efficiente e veloce 5. Go global & act local: distribuzione e vendita di prodotti locali 6. Acquisizioni di competitors per consolidare la leadership 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Integrare l'offerta con prodotti a marchio Amazon 2. Espansione globale (es. Asia) 3. Acquisire altre aziende di e-commerce per diminuire la concorrenza e sfruttare le competenze acquisite 4. Creare negozi fisici al di fuori degli USA
Minacce	
Strategie Forze/Minacce:	Strategie Debolezze/Minacce:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Migliorare i margini di profitto 2. Risolvere i problemi legati al pagamento delle tasse in alcuni paesi 3. Ridurre il debito nei paesi in via di sviluppo 4. Evitare gli insuccessi dei nuovi prodotti (es. fire phone) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizzare e risolvere i problemi relativi ai regolamenti governativi dei paesi in via di sviluppo 2. Contrastare la concorrenza locale su alcuni grandi mercati (es. India) 3. Trovare una posizione di vantaggio nella continua guerra de prezzi che abbate di molto i profitti

Fattori critici di successo.

- Cospicua base clienti.
- Marchio ormai famoso.
- Tecnologia facile ed affidabile.
- Scelta, convenienza, personalizzazione del servizio ("non un negozio per 30 milioni di clienti ma 30 milioni di negozi" dice Bezos).
- Qualità dei contenuti, innovazione continua e tempestività nelle consegne.

Conclusioni

Nel percorso delineato da questa tesi si è cercato di descrivere e analizzare la situazione attuale e gli sviluppi futuri dell'e-commerce, un settore in continua crescita, che ha permesso di creare nuovi modelli di business e nuove metodologie di acquisto e consumo di beni e servizi, influenzando velocemente l'attuale economia.

Il primo argomento analizzato descrive la struttura classica della piccola e media impresa, i meccanismi alla base della grande distribuzione e l'importanza del servizio commerciale come motore in grado di creare nuove opportunità di sviluppo e di crescita.

Il secondo argomento entra nel merito di un mercato che grazie al web è diventato globale, dando vita ad un settore chiamato e-commerce e grazie al quale i consumatori, comodamente seduti davanti al proprio computer, possono selezionare, scegliere e acquistare prodotti e servizi di loro gradimento.

Viene analizzata la situazione dell'e-commerce in Italia e nel mondo, ci si è accorti in base ai dati esaminati che il commercio on-line è in fase di espansione. L'Italia è un po' indietro rispetto ai principali paesi europei, ma da un paio di anni a questa parte, il trend di crescita diventa significativo ed, in previsione, il nostro paese dovrebbe recuperare terreno sempre più velocemente nei confronti degli altri principali paesi. Sono state approfondite le principali piattaforme mondiali di e-commerce e si è compreso come e perché si differenziano i modelli di business tra Amazon e Ebay ed in che modo riescano a mantenere una posizione di leader nel mercato.

Il mercato online ridefinisce l'offerta trasformandosi ed adeguandosi alle innovazioni tecnologiche e puntando oltre che sul prodotto, su elementi e servizi che completano l'esperienza di acquisto: la valorizzazione del brand, il servizio clienti, la web usability, i servizi di pagamento, la distribuzione, le garanzie per l'acquirente. Un sito web ben costruito rappresenta la base di qualsiasi azienda intenzionata a vendere online con successo.

Il lavoro viene completato analizzando un'azienda leader nel settore dell'e-commerce: Amazon. Presente anche Italia, da un lato mantiene il suo modello di

business e la sua “faccia” uguale in tutto il mondo, dall’altro cerca di inserirsi e sfruttare i mercati locali per soddisfare in pieno le esigenze dei clienti, soprattutto nei paesi in via di sviluppo che rappresentano l’economia del futuro.

Amazon come pioniere di un modello di business allargato ma che ruota intorno al cliente, un ecosistema fatto di beni e servizi in grado di fidelizzarlo offrendo libri, elettronica, oggetti di uso comune, cibo, audio e video in streaming, servizi cloud, e un’attenzione particolare alla soddisfazione del cliente: *grazie al passaparola, il cliente contento è di gran lunga il miglior venditore.*

Bibliografia

- ❖ E. Tieri, A. Gamba, “La grande distribuzione organizzata in Italia”, Funzione Studi del Banco Popolare, 2009.
- ❖ R. Sbrana, A. Gandolfo, “Contemporary retail. Il governo dell’impresa commerciale moderna”, Giappichelli, 2007.
- ❖ P. Kolter, “Principi di marketing”, Pearson, 2010.
- ❖ G.Lugli , ”I nuovi confini del marketing” , Edizioni Angelo Guerrini e associati, 1996.
- ❖ L’analisi strategia per le decisioni aziendali, di Robert Grant. Il Mulino. 2009
- ❖ E. Valdani, Strategie competitive. EGEA. 2013
- ❖ Il vantaggio competitivo di Michael Porter. Einaudi. 2004

Sitografia

<https://www.business-click.it/le-commerce-ma-che-cose.html>

<http://www.earnwithinternet.com/ecommerce/vendere-online/ecommerce-cos-e/>

<https://www.wired.it/attualita/2017/06/06/perche-momento-giusto-avviare-un-commerce/>

<http://www.stefanoguerra.com/2017/03/come-evolvera-le-commerce-nei-prossimi-10-anni/>

<http://www.hyperlabs.net/ergonomia/verzelloni/commercio/03.html>

<http://www.altalex.com/documents/news/2016/04/06/la-normativa-applicabile-in-materia-di-ecommerce>

<http://vitolavecchia.altervista.org/principali-vantaggi-svantaggi-sito-di-e-commerce/>

<http://www.ecommerceguru.it/trend-di-mercato/lo-delle-commerce-2016/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2017-05-23/la-scommessa-europea-amazon-202330.shtml?uuid=AEwWKEOB>

<http://www.consulenzasocialmedia.it/storia-di-amazon-il-grande-fiume/>

<http://www.fastweb.it/web-e-digital/dall-ecommerce-al-kindle-la-storia-di-amazon/>

<http://www.spinosimarketing.com/it/modello-5-forze-porter.html>

<https://hotlead.it/marketing-mix-definizione-e-evoluzione-delle-7p/>

<https://www.andreapilotti.com/marketing-mix.html>

<https://sites.google.com/site/ebayincanalysis/time-tracker>

<https://www.marketing91.com/swot-analysis-of-amazon/>

http://www.hostingtalk.it/amazon-fra-crescita-investimenti-e-conti-in-rosso-per-lespansione_-c0000065t/