



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**ORGANIZZAZIONE E GESTIONE INNOVATIVA DELLE
ATTIVITÀ DI VENDITA ONLINE:
IL RUOLO DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE
NELLA RIDEFINIZIONE DEI PROCESSI AZIENDALI**

Chiar.mo Prof. Nunzio Casalino

Annachiara Simone Matr. 221961

Relatore

Candidato

Anno Accademico 2019-2020

Amor est vitae essentia

Alla mia famiglia

INTRODUZIONE **1**

CAPITOLO 1

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: PRIMA E DOPO L'E-COMMERCE **3**

1.1 L'EUROPA VERSO SERVIZI SEMPRE PIÙ DIGITALI E INTEGRATI 3

1.2 COME IL COVID19 HA SPOSTATO IL DIGITALE
AL CENTRO DELLE STRATEGIE AZIENDALI 5

1.3 L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI E-COMMERCE E
I NUOVI SISTEMI DI PAGAMENTO 7

1.4 IL NUOVO "CUSTOMIZED E-COMMERCE":
ABBONAMENTI E SERVIZI SU MISURA 11

1.5 DEFINIZIONE DEL CONCETTO DI E-COMMERCE E
LA SUA EVOLUZIONE NEL TEMPO 12

1.5.1 LE TIPOLOGIE DI E-COMMERCE 16

1.5.2 BREVE ACCENNO ALLA REGOLAMENTAZIONE
PER IL COMMERCIO ELETTRONICO 20

1.6 L'ADATTAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA
ALL'ENTRATA DEL NUOVO SISTEMA 22

1.6.1 L'INTRODUZIONE DI NUOVI RUOLI INTEGRATORI
PER GARANTIRE L'EFFICIENZA 26

1.7 VANTAGGI E RISCHI DELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE 29

CAPITOLO 2	
OPPORTUNITA', DIFFICOLTA' E	
RISCHI DI UN CANALE DI VENDITA ONLINE	35
2.1 PERCHÉ SCEGLIERE LA DIGITALIZZAZIONE	35
2.2 LA PERCEZIONE DA PARTE DEI CONSUMATORI: ESIGENZE E NUOVI BISOGNI DA SODDISFARE	40
2.3 LA RIORGANIZZAZIONE NECESSARIA PER L'IMPLEMENTAZIONE O IL POTENZIAMENTO DEL CANALE DI VENDITA ONLINE	44
2.4 L'EVOLUZIONE DELLE PIATTAFORME DI E-COMMERCE E CARATTERISTICHE DA SODDISFARE PER IL LORO SUCCESSO	52
2.5 STRUMENTI INNOVATIVI PER IL CONTROLLO, L'ORGANIZZAZIONE E L'OTTIMIZZAZIONE DELLE VENDITE ONLINE: CRM, SCM, ERP, BIG DATA, ANALYTICS AND DATA VISUALIZATION, SOCIAL BUSINESS, CHATBOT, DIGITAL MARKETING, ECC.	57

CAPITOLO 3	
IL CASO PIQUADRO	62
3.1 LE ORIGINI E LA QUOTAZIONE IN BORSA ATTUALE	62
3.2 L'IDEA DI AZIENDA SECONDO PIQUADRO E LA SUA ORGANIZZAZIONE (SEDI, TIPOLOGIE DI PERSONALE, LINEE PRODUTTIVE, ECC.)	66
3.3 IL CANALE DI VENDITA ONLINE	68
3.3.1 ANALISI DEI DATI DI VENDITA	70
3.4 LE MISURE TECNICHE ED ORGANIZZATIVE ADOTTATE PER ADEGUARSI AI TEMPI E LE DIFFICOLTÀ INCONTRATE DURANTE IL PROCESSO DI ADATTAMENTO	71

CAPITOLO 4	
LA GRANDE SFIDA - AMAZON CONTRO TUTTI	73
4.1 UNA RASSEGNA DELLE PRINCIPALI PIATTAFORME DI E-COMMERCE	73
4.2 COS'È AMAZON?	86
4.2.1 COME CREARE LA PROPRIA PIATTAFORMA	96
4.2.3 LE DIFFICOLTÀ PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE	100
CONCLUSIONI	105
BIBLIOGRAFIA	109
SITOGRAFIA	116

INTRODUZIONE

Nella lettura di questa Tesi il lettore verrà condotto in un ambiente “parallelo”, quasi ai confini della realtà, accedendo ad un mondo indipendente che sfida tutti i giorni la nostra quotidianità. Stiamo parlando di un nuovo tipo di commercio elettronico e della sua organizzazione fluida, a cui oggi attribuiamo il nome di e-commerce evoluto e customized. In un primo momento, precisamente nel capitolo primo, sarà presentata un’analisi nella quale sarà enfatizzato in ogni sua sfaccettatura e seguirà una particolare fase temporale che vedrà evolvere la gestione dell’e-commerce in base alle più recenti esigenze, emerse anche nel post Covid-19.

A seguito di un accenno alla regolamentazione per avere un quadro legislativo a disposizione per comprendere il margine di azione, sarà esposto l’adattamento della struttura organizzativa all’entrata del nuovo sistema e l’implementazione di nuovi ruoli integratori per garantire l’efficienza. Infine, i vantaggi e i rischi di tale trasformazione digitale mostreranno il successo o l’insuccesso della nuova situazione.

Nel secondo capitolo, si offrirà un rendiconto attuale delle opportunità e delle difficoltà nella creazione di un proprio canale vendita online. Si farà luce su come la piattaforma si sviluppi per far fronte a richieste innovative da parte un pubblico sempre più esigente e consapevole delle proprie priorità. I dati raccolti aiuteranno a scegliere gli strumenti digitali per il controllo e l’organizzazione aziendale, come: *CRM, SCM, ERP, Big Data, Analytics and Data Visualization, Enterprise Social Business, Chatbot, Digital Marketing*, tutti fondamentali per tenere il passo in un mercato sempre più digitale.

Nel terzo capitolo, si analizzerà e approfondirà un caso aziendale, ossia l’azienda Piquadro, partendo dalla sua nascita, la sua quotazione e il suo asset organizzativo. Seguirà l’analisi dettagliata dei canali di vendita implementati dal 1987 ad oggi e di come l’intervento delle nuove tecnologie sia importante per attuare nuove strategie. In aggiunta, sarà meglio approfondito il recente periodo storico in cui viviamo; in particolare le fasi I, II e III dell’era Covid-19 e le azioni strategiche che potrebbero essere adottate dalle organizzazioni per superare la crisi generatasi nel settore in questione.

Le quattro parole cardine in ogni fase dei processi di acquisto e vendita e su cui si porrà attenzione sono: intelligenza, affidabilità, creatività e qualità.

Nell'ultimo capitolo, sarà esposta la grande “diatriba” che sta suscitando anche divisioni tra l'opinione pubblica, ovvero se registrarsi e approvvigionarsi o meno da uno dei più grandi marketplace esistenti (considerata anche la rigida e pedissequa organizzazione basati su processi estremamente controllati che la caratterizza).

La domanda su cui ci si soffermerà “*È preferibile aprire un proprio canale di vendita online oppure iscriversi ad Amazon*” richiede di aprire la mente ad uno universo virtuale in cui le normali regole di ingaggio e partecipazione non sono più sufficienti e occorrerà innovarsi dal punto di vista organizzativo, sia da un punto di vista micro che in un contesto macro, ricercando infine nuove competenze professionali.

Saranno infine esposte le considerazioni conclusive che chiariranno l'importanza e il ruolo della trasformazione digitale nei processi aziendali, le difficoltà riscontrate dalle piccole e medie imprese e infine, un bilanciamento complessivo riguardo la realizzazione di tali scelte.

CAPITOLO 1

LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA: PRIMA E DOPO L'E-COMMERCE

1.1 L'Europa verso servizi sempre più digitali e integrati

La corretta ed efficace pianificazione di policies volte alla digitalizzazione richiede programmi di investimento coraggiosi, adeguati alla potenza trasformatrice del digitale, ma anche capacità e lungimiranza per saper comprendere e anticipare i rischi.

Una chiara spinta in tale direzione è arrivata il 19 febbraio scorso dalla Commissione Europea, promotrice di una nuova strategia digitale per i cinque anni a venire (“*Europa pronta per l’era digitale – Europe Fit for the Digital Age*”).

Il principale documento della strategia (“*Shaping Europe’s Digital Future*”) delinea tre obiettivi prioritari:

- il primo ha l’ambizione di promuovere una tecnologia che sia utile per le persone, attraverso grossi investimenti nello sviluppo e formazione delle competenze digitali, nella protezione dai rischi informatici e nella connessione di dati ad alta velocità e soluzioni ad alto contenuto di innovazione, in particolare in tre ambiti: sanità, ambiente e trasporti;
- il secondo obiettivo strategico consiste nello sviluppo di un’economia digitale equa e competitiva, con istituzione di un piano d’azione comunitario per l’industria che possa facilitare il passaggio al digitale per le imprese europee e rafforzare le regole del mercato unico. Con questo obiettivo ci si propone di realizzare un ambiente favorevole per la creazione e la crescita di start-up innovative, ma anche definendo regole che rendano più chiare le condizioni per l’accesso e l’utilizzo dei servizi online e le responsabilità di chi li gestisce;
- col terzo obiettivo si punta alla creazione di un modello di società aperta, democratica e sostenibile, facendo leva con forza sulla rivoluzione tecnologica per arrivare ad

un'Europa neutrale dal punto di vista climatico entro il 2050; ma anche permettendo ai cittadini di controllare più e meglio i propri dati ed essere maggiormente tutelati dalla disinformazione, in primis attraverso la produzione e diffusione di contenuti autorevoli e affidabili.

In un secondo documento strategico *“On Artificial Intelligence – A European approach to excellence and trust”* (*Sull'Intelligenza Artificiale – un approccio europeo per l'eccellenza e la fiducia*), le istituzioni Europee hanno formulato l'ambizioso impegno di investire 20 miliardi di euro nel settore dell'intelligenza artificiale, rafforzando un comparto che già ad oggi vanta punte di eccellenza e consistenti quote di mercato su scala globale, e provando a fare in modo che, sempre più, l'automazione dei dati e delle tecnologie possa migliorare la vita delle persone.

Terzo pilastro del futuro digitale europeo è una nuova strategia sui dati, contenuta nel documento *“European Data Strategy”* (*Strategia sui dati Europei*). I dati sono l'elemento centrale dei cambiamenti in atto perché è a partire da essi che si determinano i nuovi modelli di vita, produzione e consumo.

Il loro corretto e avanzato utilizzo sarà fondamentale in tutti i campi economici e sociali, compreso il settore dell'intelligenza artificiale. Sicurezza e dinamismo le parole chiave che dovranno ispirare il nuovo corso, di modo da conciliare capacità di innovare e sovranità tecnologica, competitività e tutele, leadership industriale e rispetto delle persone.

Rispetto a tale ondata di innovazione proposta dalla Commissione europea, l'Italia si colloca agli ultimi posti rispetto ai partners dell'Unione, con riferimento a cinque dimensioni¹: capacità di fornire una connessione dati ad alta velocità (Connectivity); avanzamenti rispetto alle competenze digitali dei cittadini (Human capital); frequenza nell'utilizzo di servizi online quali video, musica, videogiochi, shopping online e online banking (Use of internet); grado di digitalizzazione delle imprese e la diffusione di sistemi di e-commerce (Integration of digital technology); livello di digitalizzazione dei servizi pubblici (Digital public services).

E' auspicabile l'avvicinamento del nostro Paese agli altri Stati europei, da realizzare attraverso politiche pubbliche a favore della transizione digitale, che tengano conto delle molteplici dimensioni di cui il settore si compone.

¹ Fonte ASVIS

1.2 Come il Covid19 ha posto il digitale al centro delle strategie aziendali

Non si immagini che in un futuro prossimo tutti i business saranno digitali, se con tale definizione si intende che essi avranno nelle tecnologie digitali il loro principale fattore differenziante. Già adesso, se si guarda alle cosiddette “tech company”, si verifica che diverse di esse sono “fake tech”, con le tecnologie come fattore abilitante ma non differenziante. Quello che sembra certo è che nessuna impresa potrà semplicemente ignorare l’esistenza delle tecnologie digitali, anche se l’uso che ne farà potrà essere molto diverso. Lo stesso si può dire per la nuova organizzazione del lavoro e per l’uso dei nuovi strumenti di comunicazione e collaborazione a distanza. Nessuna impresa potrà ignorarne l’esistenza, se non altro per rapportarsi correttamente con le esigenze di chi opera al suo interno, ma dovrà essere l’impresa stessa a scegliere scientemente – per ciascuno dei suoi addetti – come bilanciare la presenza fisica con l’attività da remoto, nel quadro di un modello organizzativo ad hoc (presumibilmente soggetto a sperimentazioni successive). Digitalizzare e robotizzare purtroppo suona spesso come taglio dei posti di lavoro. Ma il punto è un altro. La direzione nuova è quella di ridurre il contributo umano “a rischio” per ricollocarlo su attività ad alto valore aggiunto con adeguati processi di reskilling.

I risultati principali messi in evidenza da diversi studi sono i seguenti:

- tra 32 e 50 milioni di posti di lavoro negli Stati Uniti potrebbero essere sempre più assistiti dalla tecnologia per ridurre i rischi per la salute posti dall’interazione umana e salvaguardare la produttività in un momento di crisi.
- raramente, se mai prima d’ora, i manager aziendali hanno navigato in una tale confluenza di eventi, che combina shock sociali ed economici immediati con il potenziale riposizionamento della roadmap tecnologica per il loro business intorno all’intelligenza artificiale e all’automazione.
- molti lavori specialistici possono beneficiare di un maggiore aumento con l’IA. Questi includono ruoli medici specialistici come anestesisti, infermieri e tecnologi sanitari. Un maggiore uso della tecnologia per aumentare quei ruoli li renderà probabilmente più preziosi e resistenti in qualsiasi futura pandemia.

- i lavori in cui l'assistenza IA è attualmente meno fattibile possono essere obiettivi di innovazione. Ruoli come cassieri, server e driver, i cui compiti costitutivi possono essere completamente automatizzati, possono essere a rischio poiché rivenditori e ristoranti cercheranno nel tempo di operare con meno personale.
- la preparazione pandemica accelererà la diffusione dell'IA e accelererà il ritmo dell'innovazione dell'IA nelle categorie di lavoro ad alto rischio, causando effetti sia "positivi per il lavoro" che "negativi per il lavoro". L'ampio dispiegamento dell'IA in ruoli critici attraverso l'assistenza sanitaria e la catena di approvvigionamento avrà in definitiva un impatto positivo, rendendo i lavori essenziali più sicuri ed efficaci e aumentando la prontezza di economie come gli Stati Uniti a gestire le pandemie in futuro.

Trascorsi più di due mesi dalla dichiarazione di isolamento nazionale, ci stiamo iniziando ad accorgere della sfida epocale che stiamo vivendo in termini di innovazione digitale. Stiamo assistendo al più grande tentativo di trasformazione digitale del nostro Paese. È un tentativo forzato, innaturale. Ma se è vero che almeno per un po' dovremo abituarci a una nuova normalità e che l'innovazione digitale sarà una colonna portante di questa normalità, dobbiamo sbloccare quanto prima un freno storico: l'assenza di competenze digitali. Servirà accrescere il grado di maturità digitale, ancora troppo basso. Servirà innalzare il livello di competenze, drammaticamente basso, che ci pone ai margini delle classifiche internazionali. Servirà mettere il digitale al centro delle strategie aziendali, in un sapiente mix di processi, organizzazione e tecnologia. È uno sforzo da compiere, perché l'antifragilità e la resilienza delle catene globali del valore si rafforzano con l'apporto del digitale. Gabbiotti recintati e postazioni remotizzate, realtà aumentata, IoT: gli strumenti per il grande balzo digitale anche in fabbrica ci sono. Le catene globali di valore sicuramente si accorceranno e con l'apporto delle tecnologie si creeranno filiere digitali. A tal fine servono le aggregazioni, perché il tessuto industriale italiano, benché se ne parli da almeno un decennio, resta troppo frammentato e poco diversificato sull'export per competere. Lo ha rilevato uno studio dei Kpmg² secondo cui, tra i settori da consolidare, ci sono il biomedicale, l'alimentare e il

² Lo studio di Kpmg dal titolo "Covid19, golden power e aggregazioni industriali: impatti sul mercato italiano", afferma che nel turismo in Italia sono ancora micro (cioè sotto i dieci dipendenti) il 92,6% delle aziende; nell'alimentare l'86%; nella moda l'81%; nelle costruzioni addirittura il 96%; nella grande distribuzione organizzata l'86,6%. Se nell'automotive si scende al 65,8%, nelle utility si risale al picco del 93,8%.

turismo. Poi sanità, acqua, biotecnologie, tecnologie sensibili come la robotica, i semiconduttori, la cybersicurezza, la sicurezza alimentare, i media. Tutto o quasi insomma.

La digitalizzazione delle informazioni (produzione di dati, immagazzinamento e condivisione dei dati), lungo l'intera catena del valore, potrà dare sicuri vantaggi a quelle imprese in grado di ripensare alla propria strategia con filiere a lunghezza variabile, gestite in maniera più smart con il supporto del digitale. Le tecnologie digitali possono intervenire nell'individuazione dei nodi deboli e viceversa dei nodi forti, apportando vantaggi: ingegnerizzando nuovi servizi; imparando a fare sistema attraverso aggregazioni; essere più strutturati a competere in Italia e all'estero; aumentare la trasparenza e la visibilità lungo la catena a monte e a valle; gestire il portafoglio prodotti considerando la safety come un parametro valutativo in più; individuare percorsi di logistica alternativi e più attenti all'impatto ambientale; riorientare la supply chain, eliminando le ridondanze e andando verso fornitori più sicuri e affidabili; configurare in maniera flessibile, con costi noti, i diversi nodi delle catene.

1.3 L'organizzazione dei servizi e-commerce e i nuovi sistemi di pagamento

Con l'avvio della fase 2 è fondamentale per le imprese assumere un approccio proattivo alla trasformazione del proprio business. Uno degli aspetti chiavi su cui puntare sono gli investimenti in nuove tecnologie.

Spingere sulla digitalizzazione può rappresentare un nuovo inizio nel modo di lavorare e di fare impresa. Non solo per lo smart working, che ha garantito la continuità in molti servizi, ma di più per il rafforzamento dei processi organizzativi e produttivi.

Si pensi all'e-commerce che in Italia, nel mese di marzo, è cresciuto del 140% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno, cambiando le abitudini personali di molti di noi e permettendo a molte aziende la capitalizzazione di asset informativi, competenze analitiche e investimenti tecnologici. C'è questa tra le evidenze del XIV rapporto "E-commerce in Italia 2020", presentato in streaming dalla Casaleggio Associati. Mentre Netcomm riporta a marzo 2 milioni di utenti e-commerce in più rispetto all'anno scorso.

Un bel balzo in avanti per gli acquisti online, un mercato che di sicuro non potrà tornare alla domanda che c'era prima, poiché ormai i vantaggi di questo sistema sono stati scoperti da tante persone che prima non si interessavano a questo canale di acquisto.

Sarà perciò opportuno iniziare ad analizzare i nuovi comportamenti di acquisto, perché l'e-commerce dovrà reinventarsi per continuare a crescere e offrire sempre più comfort e qualità a chi si è approcciato a questo mondo e vorrà continuare a sfruttarlo nei prossimi anni.

L'e-commerce mondiale nel 2019 ha prodotto un fatturato pari a 15.751 miliardi di dollari, tra B2C e B2B. Il B2C, ovvero il commercio online al dettaglio, rappresenta il 23% del totale, in crescita di due punti percentuali rispetto all'anno appena passato³. L'e-commerce B2C nel mondo vale 3.535 miliardi di dollari, il 20% in più rispetto all'anno precedente. Si stima che raggiungerà quota 5.000 miliardi di dollari nel 2020, mantenendo la stessa percentuale di crescita⁴. Nel 2019 l'e-commerce B2C ha rappresentato il 14,1% del totale delle vendite al dettaglio nel mondo (con una crescita del +15% rispetto all'anno precedente) e si stima che la percentuale possa salire fino al 22% nel 2023⁵.

La recente indagine di Casaleggio Associati⁶ ci dice che in Italia il commercio elettronico, in costante crescita, vale 48,5 miliardi di ricavi, il 7% del totale delle vendite. Il 12% delle aziende italiane opera nell'e-commerce e il 79% di loro lo fa in ambito consumer. Rispetto all'offline che negli ultimi 10 anni ha visto scomparire circa 63 mila negozi (-11%), il Registro Imprese conferma l'andamento dell'e-commerce in Italia: in tutto il 2019, le imprese attive che si sono registrate con codice ATECO relativo al commercio online (primario o secondario) sono 6.968 ovvero il 20% in più rispetto a quelle registrate nel 2018. Le attività che si registrano con codice primario, indicando dunque come attività principale la vendita online, o che comunque hanno come codice prevalente in termini di fatturato quello e-commerce, sono il 68% (nel 2018 questa percentuale era del 54%). Nel primo quadrimestre del 2020 i servizi di e-commerce sono stati usati per la prima volta da 2 milioni di italiani, una vasta platea di nuovi utenti, contro i 700 mila dello stesso periodo del 2019. Una crescita notevole secondo il Netcomm Forum Live, che ha messo l'accento su come la pandemia abbia cambiato gli equilibri. Settori prima marginali sono cresciuti vertiginosamente, come l'alimentare, che pesava per il 3% e che ha fatto registrare picchi

³ B2B e-Commerce 2019, ecommerce DB, Statista, 2019 e Global Ecommerce 2019, eMarketer, 2019

⁴ Global Ecommerce 2019, eMarketer, 2019.

⁵ E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2023, Statista, 2020.

⁶ Rapporto "E-commerce in Italia 2020" a cura di Casaleggio Associati.

fino al 300% di crescita. In flessione, viceversa, settori come il turismo, che rappresentava il 25% del mercato, e la moda.

Nelle indagini degli analisti emerge che il panorama per la seconda metà dell'anno sarà diverso da quanto immaginato fino a pochi mesi fa. Sono cambiate molte abitudini. Dopo lunghe settimane di isolamento forzato l'età di chi compra online si è alzata, il reddito medio ridotto e la sua diffusione ha raggiunto anche i centri minori.

Sui social cinesi, per esempio, sono aumentate le televendite in diretta (+110% sul portale Taobao), negli Usa le grandi catene (Starbuck, Macy's, Walmart, Best Buy) stanno riaprendo con l'aiuto delle tecnologie: ordinazioni vocali e pagamenti tramite app, ritiro fuori dal locale (che in molte location è possibile fare in automobile).

Fenomeni che hanno interessato anche l'Italia, dove milioni di persone hanno sviluppato in poche settimane una dimestichezza con acquisti in rete quasi impensabile. Molti operatori hanno dovuto modificare la logistica e cambiare le interfacce. Carrefour, per esempio, ha creato un carrello con gli essentials, ovvero i prodotti essenziali, sganciati dal sito classico. Insomma l'emergenza ha dato una grandissima spallata culturale all'e-commerce. Chi opera con i numeri ha potuto vedere consolidare una tendenza inequivocabile. Enrico Trovati, del Politecnico di Milano, parla di "fortissima accelerazione nella frequenza e nella continuità di uso di pagamenti contactless e mobile payment. Decine di migliaia di piccoli imprenditori del commercio si sono trovati nella condizione di non poter accogliere consumatori nei punti vendita e hanno visto nella consegna a domicilio una opportunità da non perdere. Il pagamento da remoto è stato il primo effetto."

Il 50% del fatturato delle aziende e-commerce italiane proviene dal sito proprietario, il 23% da marketplace. Tra i marketplace più utilizzati: Amazon, eBay, Facebook Marketplace, Alibaba, ePRICE, Zalando e Tmail. Il 30% delle aziende è presente solo su un marketplace, il resto vende su più piattaforme contemporaneamente. Il grosso degli acquisti elettronici in Italia avviene ancora con bancomat e carte di credito. In questo caso le piattaforme di pagamento sono gestite dalle grandi big tech (Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay, Alipay) che controllano anche il grosso del mercato, anche se risultano in crescita i nuovi sistemi, come il contactless. Ovviamente contactless sono anche i pagamenti che avvengono da remoto, quando si acquista online (18,3 miliardi da pc e tablet; 12 via smartphone in mobilità).

Il 76% degli utenti e-commerce ha acquistato da mobile nel corso dell'ultimo anno, contro una media europea del 64%. Il 98% degli utenti ha acquistato tramite marketplace nel corso

dello scorso anno e 31,6 milioni di persone hanno acquistato online da siti esteri, in particolare si acquista da Cina, UK, Stati Uniti e Germania⁷.

I sistemi innovativi sono ancora una fetta piccola, ma con un trend in costante crescita. Soprattutto per le app indipendenti, come Satispay, che permettono di ricaricare una somma in un portafoglio digitale (via carta di credito o con l'Iban da conto bancario) autorizzando così i pagamenti e ricaricando quando il plafond è finito. Un sistema nato per gli scambi di denaro tra privati, ma sempre più usato per i pagamenti in negozio. Il vantaggio per l'esercente che si associa è che non gli serve una piattaforma di e-commerce, quindi, non deve pagare alcuna commissione.

Il contrario di quanto accade su Amazon, dove, pagando una commissione dal 5 al 20%, chiunque può vendere. “Non associamo carte di credito così possiamo abbattere i costi di commissione all'utente – ha spiegato Alberto Dalmaso ad di Satispay – e questo ci ha permesso di associare anche quegli esercenti che non sono strutturati sull'online, e sono quelli che hanno iniziato a fare consegne locali oppure accettano ordini che poi i clienti vanno a ritirare. Siamo il ponte verso l'e-commerce dei piccoli negozianti. Diciamo che stiamo lavorando per un e-commerce a Km 0, più sostenibile e anche democratico. La corsa alle vendite online ha portato distorsioni, sfruttamento di fasce di lavoratori: noi facciamo viaggiare molto meno le merci, consentiamo di usare un packaging più leggero.”

Ci sono poi le app specializzate in settori: quelle nelle mobilità (My Cicero, Telepass Pay) che consentono di pagare parcheggi, biglietti del bus, i rifornimenti di benzina o interventi nelle stazioni di servizio in autostrada. Da ultimo, si trovano quei sistemi di pagamenti attraverso nuove piattaforme che, come nel caso dei wearable, autorizzano grazie alla sensoristica alcune tipologie di pagamento. Dagli ordini vocali tramite speaker e gli assistenti virtuali (come Alexa di Amazon o Google Home), alla possibilità per alcuni frigoriferi Samsung di ordinare e pagare i prodotti mancanti, oppure alle stampanti che comprano da sole su Amazon le cartucce di inchiostro. Ma parliamo davvero di numeri ancora piccoli, di super nicchie.

⁷ E-commerce in Europe 2019, Postnord, 2019.

1.4 Il nuovo “customized e-commerce”: abbonamenti e servizi su misura

Lo spostamento da un'economia della transizione a un'economia dei flussi, dove torneranno a giocare un ruolo da protagonisti i produttori. L'affermazione progressiva del prodotto come servizio. È questa la traiettoria tracciata per il futuro dal rapporto Casaleggio.

Da non sottovalutare il ruolo dei social media, utilizzati oggi da più della metà degli italiani, circa 35 milioni di cittadini, che vi accedono per il 98% da mobile. Nel mondo di oggi il 75% dei consumatori acquista un prodotto dopo averlo visto sui social. Ruolo che Facebook è pronto a capitalizzare meglio, come si vede dal lancio di Facebook Shops, vetrina gratuita per i piccoli commercianti.

Secondo Forrester Research il 30% di chi fa acquisti online lo farebbe volentieri attraverso i social, il 23% già dichiara di essere influenzato dalle raccomandazioni dei social per gli acquisti. Non è un caso che Facebook abbia di recente investito 5.7 miliardi di dollari per acquisire un pacchetto azionario del 9,9% del colosso indiano delle comunicazioni Reliance Industries. Non è un mistero che il sogno di Zuckerberg sia quello di entrare nell'arena del commercio digitale e con tale accordo, che consentirà l'integrazione di WhatsApp con JioMart, la catena di negozi alimentari di Reliance, che vanta 400 milioni di utenti, quel sogno sta per diventare realtà. Ma la strategia di Facebook va oltre l'immediato, perché il colosso social vuole pian piano spostare il centro dei suoi ricavi dalla pubblicità all'e-commerce e più in generale a quello dei pagamenti elettronici. È chiaro che, davanti a questo scenario, dove diventerà normale comprare qualunque oggetto online[6], le aziende italiane devono investire su Facebook e Instagram, studiando attentamente la strategia da adottare. Il prodotto sarà sempre più considerato un servizio. Si pensi al caso di Illimity[7], la banca che più di tutte si è posizionata come una piattaforma di aggregazione. Si pensi al mercato musicale, dove i ricavi dello streaming sono cresciuti del 23% rispetto al 2018. E non è cresciuto solo lo streaming gratuito, ma anche e soprattutto quello generato dagli utenti che sono abbonati a pagamento ai servizi come Apple Music, Amazon Music o Spotify (+24%). Acquistare online diventerà un gesto legato all'entertainment: compro perché ho vissuto un'esperienza su Instagram. I margini di guadagno maggiori saranno su questo tipo di vendite, perciò è su questo tipo di acquisti che i produttori dovranno concentrarsi nel medio-lungo periodo, anche perché il gap che l'Italia aveva con gli altri Paesi sull'e-commerce andrà via via ad assottigliarsi. “Si vede chiaramente – secondo Davide Casaleggio – come

stiamo passando da un'economia delle transazioni a una di flussi. Vuol dire che saranno sempre più diffuse formule di abbonamento a un prodotto, piuttosto che la lista della spesa. Entreranno così sul mercato retail direttamente produttori, su richiesta diretta del consumatore. Chiederemo agli assistenti virtuali di comprarci quel prodotto e di farlo solo a determinate condizioni: se in promozione o una volta a settimana.”

L'e-commerce del 2020 sarà un punto di svolta. Al netto delle categorie merceologiche in crisi e del calo generalizzato dei consumi, il 2020 è l'anno in cui tutti gli italiani scoprono la possibilità di acquistare online. Gli operatori che sapranno interpretare questo momento potranno raccogliere nuovi clienti da fidelizzare nel tempo. Le aziende che prenderanno questo periodo come un periodo di sosta pensando che torneranno a fare lo stesso business di prima sbagliano. Le evoluzioni sulle abitudini di consumo cambieranno completamente e i clienti si abitueranno a nuovi tipi di servizi e relazioni con le aziende.

Per gli operatori dell'e-commerce questo è il momento di non rimanere indietro. Per non finire esclusi dal mercato, molte imprese dovranno puntare sul commercio elettronico, interpretando le nuove tendenze, seguendo alcuni accorgimenti. Il consiglio degli esperti è quello di definire la presenza online e ampliare i canali di vendita, attraverso una gestione diretta o affidandosi a piattaforme di supporto. Chi non è online dovrà ripensare al posizionamento. Le catene del retail punteranno a integrazioni, per ridurre spedizioni troppo costose e impattanti sull'ambiente, puntando a consegne più rapide, con più facilità nella consegna degli ordini locali e nella vendita dei prodotti in negozio. Questa propensione all'innovazione, cavalcando l'onda della digitalizzazione farà la differenza nel mercato, dividendo coloro che rimarranno al palo da chi prenderà il volo. Nuovi modelli e nuovi servizi che si contenderanno spazi di mercato per i quali già oggi inizia a esserci molta domanda, ma non altrettanta offerta.

1.5 Definizione del concetto di e-commerce e la sua evoluzione nel tempo

Prima di dare una definizione ben precisa al concetto di e-commerce, risulta necessario sviluppare un'analisi temporale per quanto riguarda lo sviluppo di tale concetto nel tempo. Il sistema nasce nel 1969⁸ con lo sviluppo dell'ARPAnet (*Advanced Research Projects Agency NETWORK*), una rete di computer realizzata dal Dipartimento della Difesa degli Stati

⁸J. Ohene-Dian 2008, *Electronic commerce*, Computing and related programmes, University of London

Uniti per uso militare e definita come prima forma di internet. Seguirono numerose elaborazioni tra cui il TIP⁹, ma la più importante fu la nascita dell'Electronic Data Interchange (EDI). Tale configurazione d'interscambio di dati permetteva alle imprese di scambiarsi dati codificati dal computer in un formato standard con altre imprese. Il formato, inizialmente unico per ogni azienda, fu uniformato dalla National Standards Institute (ANSI) tramite l'applicazione di ASC X12, definito nuovo parametro universale per la condivisione di informazioni su qualsiasi rete elettronica. Le aziende coinvolte nell'EDI erano definite *Partner commerciali* e i maggiori utenti erano agenzie governative o grandi società che potevano supportare il grande costo di implementazione. Nello stesso periodo si svilupparono anche trasferimenti elettronici di fondi, definiti EFT. Essi erano la trasmissione elettronica di informazioni sull'account personale tramite reti di comunicazione private, la cui funzione principale, dunque, era quella di scambiare denaro tra conti bancari. Inoltre, gli individui, avevano la capacità di aggiornare i saldi e vari scambi tramite gli stessi EFT¹⁰. Nel 1997 furono avviate migliaia di attività relazionate ad Internet, ma non tutte erano legate a buone idee o non disponevano di sufficienti entrate per sostenere le attività. Tale prima ondata fu caratterizzata da un'influenza dominante delle imprese statunitensi ed all'uso della lingua inglese sulle piattaforme, fattore che fece crescere lo scetticismo degli acquirenti. La posta elettronica fu utilizzata solo per comunicazioni non strutturate e il capitale su cui si fondavano le imprese era apportato da investitori esterni.

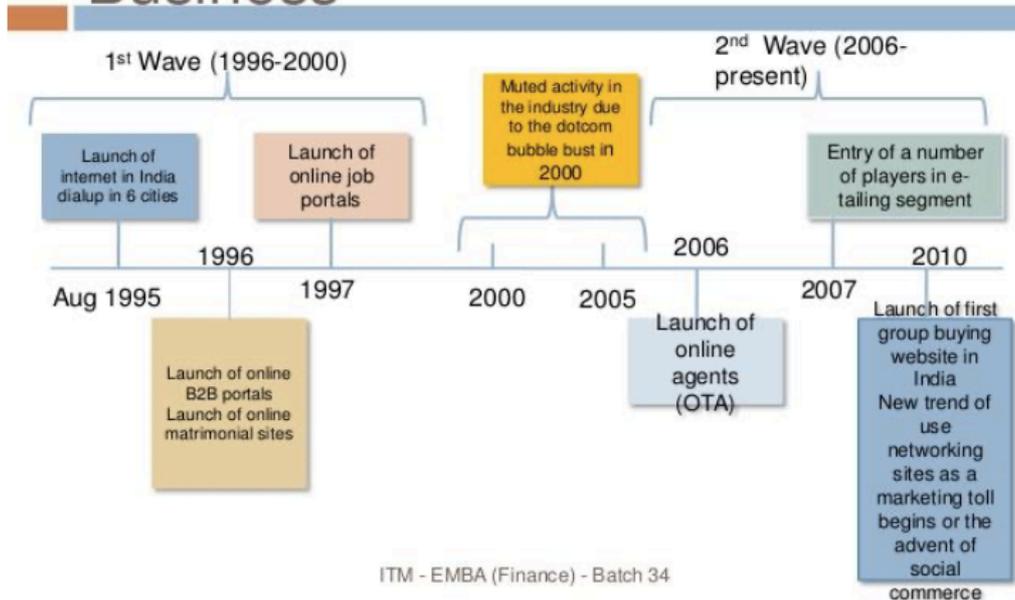
Le tecnologie, inoltre, erano lente, i consumatori erano legati tramite modem dial-up¹¹ e facevano eccessivo ricorso alle pubblicità come fonte di entrata.

⁹ Il Terminal Interface Processor è stato il primo router realizzato.

¹⁰ <https://www.news.srl/la-storia-del-futuro-la-nascita-ecommerce/>

¹¹ Tale connessione indica l'utilizzo di linee telefoniche per trasportare pacchetti di dati e fornire agli utenti l'accesso ad internet. Il collegamento si effettua tra due computer: un client e un server. Il primo richiede dei servizi di connessione al secondo.

Evolution of E-commerce Business



Le attività oltre ad avere queste caratteristiche, erano orientate alla logica “*get big fast*”, ovvero l’obiettivo primario era quello di accrescere il proprio pubblico di utenze nel minor tempo possibile, incuranti delle perdite. L’approccio seguito causò la “*bolla delle dot-com*”¹², la quale portò il nuovo business ad avere una flessione rilevante e al successivo fallimento di numerose organizzazioni.

Altro fattore determinante per il collasso, fu l’eccessiva fiducia nel mercato borsistico e l’aspirazione di facili guadagni in tempi relativamente brevi che si concluse in perdite per il parco dei risparmiatori. Solo grandi pilastri come ebay ed Amazon riuscirono ad avere successo in questo periodo di particolare crisi.

Il 2005 fu caratterizzato da una forte ripresa, definita una *seconda ondata*¹³, in cui le attività impararono degli errori commessi nel passato. La seconda fase iniziò con l’aumento delle connessioni a banda larga in tutte le case e di conseguenza della velocità dei sistemi. Le aziende iniziarono a finanziarsi con capitale proprio e i siti web erano strutturati in base alla lingua e alle caratteristiche del paese corrente. Furono implementate le prime e-mail

¹² La Bolla delle dot-com fu una bolla speculativa che si sviluppò tra gli anni 1997 e 2000, la quale fece crescere a dismisura, più del valore sottostante, il valore di tutte le azioni legate ad internet, per poi decrescere in un tempo ancora minore rispetto a quello in cui si sono create.

¹³ Ivi J.Ohene-Dian 2008, *Electronic commerce*, Computing and related programmes, University of London § *The second Wave*.

personalizzate in base alle preferenze dei consumatori e le pubblicità online sostituirono quelle tradizionali. La parola *globalizzazione* era la parola chiave di questa nuova risalita. Arriviamo dunque all'attuale concetto di e-commerce, così sancito dalla Commissione Europea nel 1997:

*“l'E-Commerce (o **Electronic Commerce**) consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse, quali la commercializzazione di beni e servizi, la distribuzione di contenuti digitali, l'effettuazione di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici e le altre procedure di tipo transattivo delle pubbliche amministrazioni”*

1.5.1 Le tipologie di e-commerce

In base alle modalità di vendita e alla tipologia del bene oggetto dello scambio, si possono distinguere due forme differenti di e-commerce: *indiretto* o *diretto*.¹⁴

Il primo, noto anche come *off line e-business*, ha come oggetto lo scambio di beni materiali, i quali arrivano al destinatario tramite i canali tradizionali.

Il secondo, *on line e-business*, vede come oggetto della transazione di compravendita il bene immateriale, il quale non avendo necessità del supporto fisico, realizza lo scambio con semplici download.

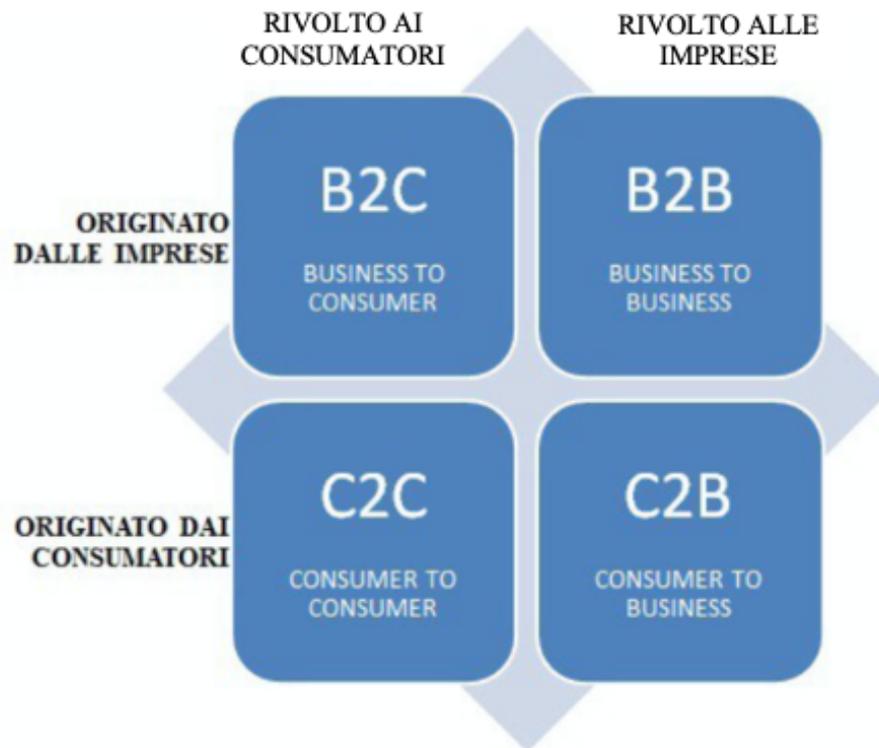


15

Dopo aver fatto questa breve parentesi, affrontiamo nello specifico le quattro diverse tipologie in cui può essere radica l'e-commerce. Ricordiamo inoltre, che tale classificazione avviene in base ai mittenti e ai destinatari, protagonisti del processo.

¹⁴ <https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/>
<https://vitolavecchia.altervista.org/le-principali-tipologie-di-e-commerce-commercio-elettronico/>

¹⁵ Le due forme di e-commerce.



16

Business to consumer (B2C)¹⁷: identifica le transazioni e le relazioni commerciali concluse tra un'impresa e il consumatore finale. Vengono implementate strategie in grado di soddisfare gli interessi in ogni fase della filiera. Il cliente finale, attraverso siti continuamente aggiornati riguardo prodotti, prezzi e sconti, riesce a confrontare i cataloghi offerti sul mercato e a compiere la scelta più pertinente alle proprie esigenze. È il modello più utilizzato, grazie alla capacità di mettere in contatto aziende di tutto il mondo con i consumatori, e a questi ultimi di avere accesso ad una maggiore offerta di prodotti internazionali. Il caso più rappresentativo è Amazon, con pochi semplici click è possibile rilevare il prezzo più conveniente del prodotto scelto in base ai propri criteri personali e riceverlo in meno di 48 ore comodamente a casa.

Consumer to business (C2B): identica il processo in cui sono i consumatori stabiliscono il prezzo massimo che sono disposti a pagare per un determinato bene o servizio e nel

¹⁶ Tipologie di e-commerce.

¹⁷ Ivi <https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/>
<https://vitolvechia.altervista.org/le-principali-tipologie-di-e-commerce-commercio-elettronico/>

medesimo tempo propongono un'offerta di acquisto ai venditori, i quali possono decidere se accoglierla o rifiutarla. Gli intermediari diventano fondamentali, assumono una nuova forma più adatta alle esigenze di internet, definita *Infomediari*.¹⁸ I consumatori assumendo il ruolo di protagonisti della transazione, riescono ad ottenere il prezzo più vantaggioso; l'operazione soddisfa anche la controparte che riuscirà ad ottenere ulteriori profitti evitando perdite.

Il sito Priceline.com, collegato alle compagnie aeree, ha invitato i suoi clienti a proporre dei prezzi, determinando a priori mete e tempistiche, e successivamente inviando le richieste ai venditori, i quali se interessati accettavano le relative proposte. Priceline.com agisce da intermediario e colloca le richieste verso le agenzie più appetibili.

Questa forma di commercio è nata recentemente ed è ancora in fase di sviluppo¹⁹.

Business to business (B2B): identifica le transazioni e le relazioni commerciali concluse tra due imprese, senza coinvolgere il consumatore finale dei beni o del servizio erogato. Tale sistema permette grazie all'infrastruttura elettronica e ai mercati (o siti web), l'interazione di acquirenti ed offerenti in luoghi virtuali. Il suo punto di forza è lo scambio in tempo reale di informazioni aggiornate al secondo di prodotti e listini, inoltre è possibile ordinare i beni e pagarli elettronicamente. L'organizzazione permette di ridurre i costi di esercizio, caratteristica estremamente attrattiva per altri venditori. L'efficienza e la rapidità sono i cardini di questa tipologia.

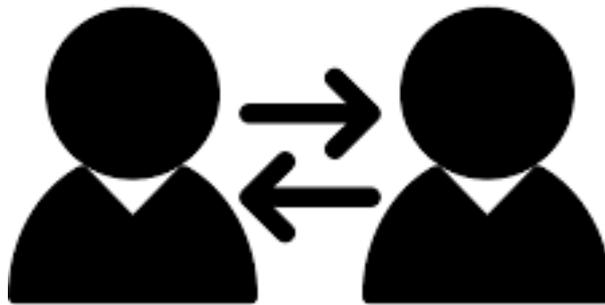
Consumer to consumer (C2C): identifica le transazioni e le relazioni commerciali concluse tra due privati. È la tipologia più recente di e-commerce e si realizza con le aste elettroniche. Il sito di aste on-line gestisce gli ambienti virtuali in cui gli utenti interagiscono per stabilire i prezzi e le modalità riguardo l'oggetto della compravendita. Le transazioni e gli accordi vengono compiuti dai privati senza l'intermediazione di un terzo. Il sito percepisce una percentuale sul prezzo di iscrizione del bene e su quello di vendita.

¹⁸ <http://www.hyperlabs.net/ergonomia/verzelloni/commercio/03.html>

¹⁹ Silviu Vlad Mirescu, Titu Maiorescu, 2017, *Journal of knowledge management, economic and information technology- the premises and the evolution of electronic commerce*, University, Bucharest, Romania.

Maggiore è quest'ultimo, maggiore sarà il profitto per il sito. Per fare un esempio, il più grande colosso in questo campo è ebay.

Il modello del C2C permette, oltre lo scambio fisico del bene, ai consumatori di creare vere e proprie informazioni, tramite dei feedback o dei blog. Infine, il marketing può utilizzare le recezioni per monitorare e raggiungere una maggior quota della domanda.



20

Altre tipologie

Business to Administration (B2A): identifica le transazioni tra aziende e settore pubblico. Nel modello le attività compiute dalle società sono svolte in modo da recare beneficio al settore pubblico, come appalti o aste.

Consumer to Administration (C2A)²¹: identifica le transazioni tra aziende e settore pubblico. Nel modello le istituzioni ricoprono un ruolo di informazione verso i privati, riguardo il piano giuridico o le potenziali cooperazioni tra i due settori.

²⁰ Contatto diretto tra consumatori

²¹ Ivi § “E-commerce features. Models and concepts of e-commerce”.

1.5.2 Breve accenno alla regolamentazione per il commercio elettronico

Con la nascita del commercio elettronico e la sua evoluzione, nacquero numerose problematiche legate al suo processo di compravendita che portarono il caso all'attenzione della Comunità Europea. Le perplessità riguardavano le parti coinvolte, le quali non erano più persone fisiche, ma la protagonista era l'aleatorietà dei casi, e la sua enorme diffusione in tempi relativamente brevi. Essendo un fenomeno globale, occorreva coordinare gli Stati membri per ottenere una legislazione omogenea.

A tal scopo l'8 giugno 2000 fu emanata dal Parlamento e dal Consiglio dell'Unione, su proposta della Commissione, la *Direttiva sul commercio elettronico*.

Tenendo fede alla direttiva comunitaria, il 9 aprile 2003 essa fu recepita e attuata dallo Stato italiano tramite il decreto legislativo numero 70 "*Attuazione della direttiva 2000/31/CE²² relativa a taluni aspetti giuridici dei servizi della società dell'informazione nel mercato interno, con particolare riferimento al commercio elettronico*".²³

Il decreto promuovendo il commercio elettronico, accorda la libera circolazione dei servizi della società dell'informazioni, escludendo dal suo campo di applicazione: i rapporti fra contribuente e amministrazione finanziaria, le intese restrittive legate alla concorrenza, le prestazioni delle società di informazioni svolte al di fuori dei paesi del campo europeo, le difese processuali e i giochi d'azzardo. Salvaguarda in ogni caso le leggi riguardo la tutela dei consumatori, dei minori, dell'ordine pubblico, dalla salute e di sicurezza pubblica.

Definisce in modo chiaro e preciso i concetti di: *servizi della società dell'informazione* come tutte le attività economiche svolte in rete; *prestatore* come la persona fisica che offre un determinato servizio alla società di informazione, il soggetto, inoltre, si può definire *stabilito* quando è possibile identificarne il centro delle sue attività economiche tramite stabile organizzazione, escludendo nella valutazione le varie tecnologie utilizzate; il *consumatore* come il destinatario dei servizi e le *comunicazioni commerciali*, ovvero le forme di comunicazione destinate a promuovere un servizio o un'attività. Ponendo attenzione al campo di azione del prestatore, occorre ricordare che egli agisce in un ambito regolamentato

²² <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32000L0031>

²³ <https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03070dl.htm>

per quanto concerne i requisiti delle attività in rete, ma non ha vincoli legislativi legati alle merci in quanto tali, la consegna, il trasporto o i servizi non prestati.

La regolamentazione non deve in alcun modo vincolare la libera circolazione dei servizi della società di informazioni provenienti da ogni Stato membro.

Vi sono deroghe secondo l'articolo 4 che si applicano ai casi di: diritto d'autore, attività assicurativa, l'ammissibilità delle comunicazioni commerciali non sollecitate per posta elettronica, la libertà di scelta del contratto e le eventuali obbligazioni.

Per quanto concerne i provvedimenti, essi vengono presi dal Ministero della attività produttive, dopo aver discusso con lo Stato membro e aver notificato il provvedimento alla Commissione europea. Il commercio telematico gode di un'assenza di autorizzazione preventiva ma impone informazioni generali obbligatori come il nome, la denominazione o la ragione sociale; il domicilio o la sede legale; gli elementi identificativi; il numero della partita IVA; eventualmente, l'ordine professionale, il titolo e le norme di riferimento all'albo.

All'articolo 8 sono specificati gli obblighi di informazione nel caso di comunicazione commerciale, ovvero il mittente e la specifica che si tratti di comunicazioni promozionali. Il destinatario può opporsi al ricevimento futuro di tali annunci. Ricordiamo, inoltre, che in ambito professionale, si deve rispettare la dignità, il segreto e l'onore della professione.

Il contratto deve essere opportunamente notificato al destinatario, in allegato alle varie fasi tecniche per la stipula: l'archivio, le modalità di accesso, le eventuali modalità di correzione, la lingua utilizzata nella stesura, le clausole, le disposizioni generali e i mezzi per risolvere successive controversie.

L'inoltro dell'ordine deve essere compiuto dal prestatore senza ritardi ed accettato del destinatario. Risulta valido quando entrambe le parti hanno stesse possibilità di accedervi. Durante la transazione si può verificare un fenomeno, *caching*²⁴, di cui il prestatore non è responsabile nel caso in cui non ne modifichi le informazioni e segua le norme di condotta opportune.

Tenendo presente l'assenza dell'obbligo di sorveglianza, spetta al prestatore in caso di sospetto di attività illecite avvertire l'autorità giudiziaria o quella giudiziaria, in modo da

²⁴ Il caching permette di riutilizzare in modo istantaneo ed esternamente efficiente dati di cui già si dispone. L'elaborazione avviene tramite cache, ovvero la memorizzazione ad alta velocità di un insieme di dati, di natura temporanea, che permette di accedere alle richieste in modo più rapido rispetto al processo tradizionale.

garantire in modo costante e duraturo i codici di condotta per la salvaguardia della dignità umana.

All'articolo 19 in caso di controversie, viene indicato l'utilizzo di autorità extragiudiziali che operano anche per via telematica. Tali organi interagiscono con la Commissione Europea e con il Ministero delle attività produttive per decretare gli esiti e le eventuali sanzioni. Le violazioni sono punite con somme pecuniarie dai 103 ai 10.000, in alcuni casi, queste somme possono anche essere raddoppiate.

La parola chiave del sistema è la cooperazione, il procedimento funziona solo se gli stati membri concordano con la Commissione, ovviamente hanno facoltà di prendere decisioni autonome in casi riguardanti la cultura e le leggi proprie statali.

Il decreto appena illustrato entrò subito in vigore il trentesimo giorno dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana.

1.6 L'adattamento della struttura organizzativa all'entrata del nuovo sistema

La *struttura organizzativa*²⁵ di un sistema identifica i rapporti di dipendenza formale, inclusi il numero di livelli gerarchici e lo *span of control* di manager e supervisor. Comprende la progettazione di sistemi che assicurano una comunicazione e un coordinamento efficaci e l'integrazione dell'impegno fra le unità organizzative.

Inoltre, individua il raggruppamento dei singoli in unità organizzativa e l'integrazione di queste ultime nella totalità dell'organizzazione stessa.

La prima decisione da prendere riguarda il livello gerarchico in cui vengono prese le decisioni che condizioneranno l'intero sistema. Esso può essere *centralizzato* o *decentralizzato*. Il primo caso comporta che l'autorità decisionale si trovi in prossimità del vertice; il secondo, di contro, che essa si trovi ai livelli inferiori.

²⁵ Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 6 edizione, Maggioli – Apogeo, 2018.

Le organizzazioni possono scegliere di orientarsi verso due sistemi differenti:

- *meccanico*: l'organizzazione è *verticale*, progettata per l'efficienza e per il controllo. Il processo decisionale è accentrato ai vertici. Ciò nonostante, i manager creano dei collegamenti tramite i sistemi informativi, i quali possono essere report periodici, informazioni scritte e comunicazioni interne, per facilitare la comunicazione e la supervisione tra gli elementi organizzativi. È il riporto gerarchico ad indicare tramite le linee dell'organigramma²⁶ tali relazioni.

Nonostante la gerarchia sia rigida, le regole e piani forniscono costantemente informazioni stabili ai dipendenti. L'esempio più diffuso di questa categoria è il budget. I compiti sono specializzati e non è presente una forte influenza di *task force*²⁷, *team*²⁸ e *ruoli di collegamento*²⁹.

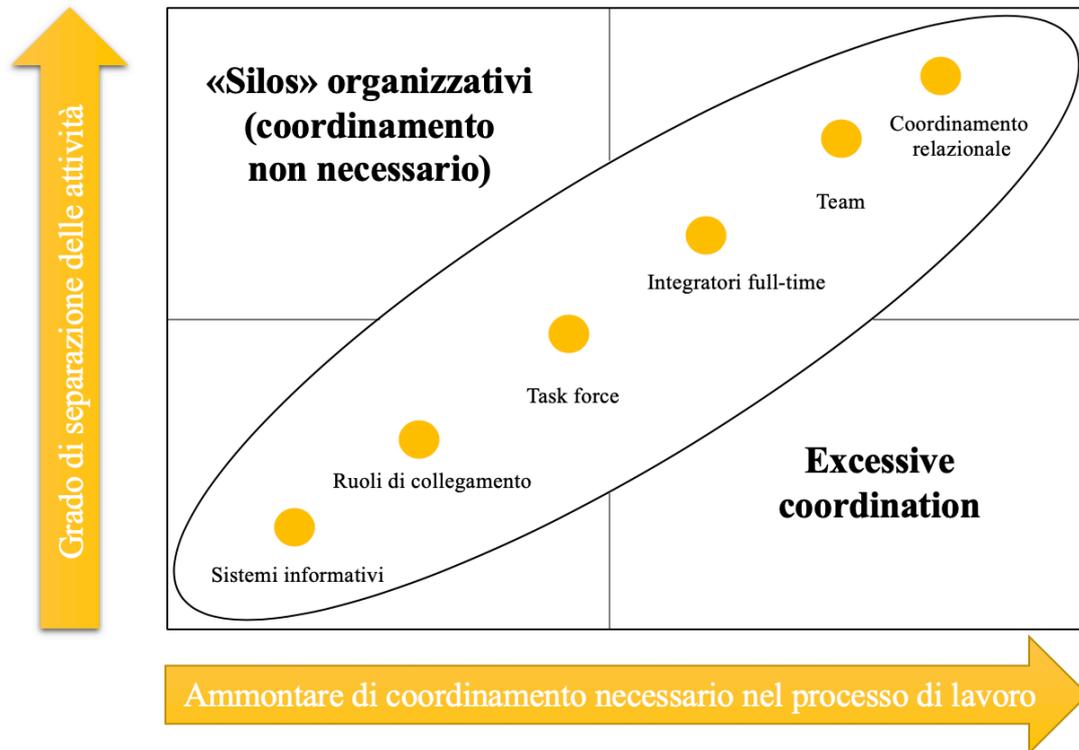
- *organico*: l'organizzazione è *orizzontale* e progettata secondo una logica "*Learning*", ovvero verso la comunicazione e il controllo orizzontali. Tali collegamenti si riferiscono all'ammontare di comunicazione e coordinamento esistenti orizzontalmente tra unità organizzative. La collaborazione viene identificata dallo sforzo congiunto dei componenti della base aziendale di raggiungere gli obiettivi prefissati. I compiti sono condivisi, deve essere raggiunto uno stato di responsabilizzazione di ogni individuo per far sì che si raggiunga prima l'efficienza della singola unità, successivamente riflessa in quella dell'organizzazione totale. Dunque, il processo decisionale in tal caso è decentrato, la gerarchia è blanda e ci sono poche regole. Invece, l'influenza di team, task force e ulteriori integratori full time è notevole. Ulteriore rilievo merita il massimo livello orizzontale raggiunto, *il coordinamento relazionale*, cioè la comunicazione è frequente e tempestiva, orientata al problem solving, raggiunta grazie rapporti umani basati su obiettivi, conoscenze e rispetto reciproco.

²⁶ L'organigramma è la rappresentazione grafica della struttura di un'organizzazione in un momento storico preciso dell'attività aziendale.

²⁷ Ivi § "*Condivisione delle informazioni e collaborazione verticale*". Una task force è un comitato temporaneo composto da rappresentanti di ogni unità interessata da un problema.

²⁸ Ivi § "*Condivisione delle informazioni e collaborazione verticale*". Un team è una task force permanente, utilizzato come strumento di supporto.

²⁹ Ivi § "*Condivisione delle informazioni e collaborazione verticale*". Un ruolo di collegamento identifica un individuo, posto in una determinata unità organizzativa, con un ruolo di comunicazione e collaborazione con un'altra unità.



30

Per quanto concerne il nostro caso di analisi, gli e-commerce seguono il secondo approccio, ovvero un sistema organico. La struttura utilizzata, di solito, è quella del *raggruppamento multifocalizzato*³¹ o a *matrice (ibrido)*, in cui l'organizzazione adotta simultaneamente due o più alternative di raggruppamento strutturale.

Lo schema può essere attuato in presenza di tre condizioni fondamentali:

- 1) La necessità di condivisione di risorse;
- 2) Una pressione ambientale riguardo una conoscenza tecnica o un'innovazione;
- 3) L'ambiente in cui ci si colloca è instabile e complesso.

³⁰ Struttura orizzontale efficace – Rielaborazione personale dell'immagine presente nel libro Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 6 edizione, Maggioli – Apogeo, 2018 § "Condivisione delle informazioni e collaborazione verticale"

Ivi § "Condivisione delle informazioni e collaborazione verticale".

³¹ Ivi § "Struttura a matrice".

La matrice permette di creare efficienti collegamenti orizzontali in quanto unisce altri due tipi di strutture: la *funzionale* e la *divisionale*³², nel nostro caso di prodotto. Grazie ai collegamenti, il coordinamento viene realizzato in maniera superlativa per far fronte alle numerose richieste della clientela; inoltre, si adatta perfettamente alle decisioni complesse e all'ambiente instabile, il quale richiede continui adattamenti vista la velocità con cui la tecnologia viaggia. L'ibrido assicura la condivisione delle risorse umane tra i prodotti, inoltre, permette la specializzazione in molteplici beni, vista la vasta gamma di cui l'e-commerce deve disporre. Per far sì che abbia successo i partecipanti devono avere ottime capacità interpersonali, professionalità e formazione approfondita; in aggiunta sono fondamentali le capacità di supervisione e controllo affinché ogni individuo dia il suo contributo e lavori nell'interesse dell'intera azienda, i conflitti dunque, devono essere nulli, e l'unico obiettivo deve essere il successo aziendale.

Analizzando ora l'ambiente esterno, la proiezione del commercio elettronico³³ deve essere in perfetto accordo con lo stadio di sviluppo dell'economia reale. Per far in modo che ciò avvenga, deve esserci una simbiosi tra tecnologia ed impresa. Secondo l'IBM (International Business Machines Corporation), l'*e-business*³⁴ è la chiave per trasformare tutti i processi di business tramite le tecnologie Internet. I fattori che lo compongono sono tre, chiari e ben definiti, ovvero: la dimensione umana; la componente tecnologica e la componente commerciale. Ricordiamo che quando parliamo di tecnologia, intendiamo il libero accesso delle informazioni disponibili sul mercato, tramite il quale le aziende si devono adattare alle nuove esigenze e ripercuotere successivamente tali novità sul piano di produzione e gestione. Tale specializzazione è definita dinamica e crea un nuovo *paradigma di coesistenza*³⁵, in cui le aziende si adattano alle circostanze.

³² Ivi § "Opzioni per il raggruppamento della attività".

La divisione funzionale crea i raggruppamenti in base alla funzione comune; mentre, nella divisionale gli individui vengono predisposti in unità in base a ciò che l'azienda produce.

³³ Silviu Vlad Mirescu, Titu Maiorescu, 2017, *Journal of knowledge management, economic and information technology- the premises and the evolution of electronic commerce*, University, Bucharest, Romania § "E-business and E-commerce".

³⁴ L'e-commerce fa riferimento unicamente alla transazione dei beni o dei servizi dal consumatore al venditore; l'e-business si riferisce all'intero processo attuo a gestire un intero business creato online.

³⁵ Julie E. Kendall, Kenneth E. Kendall, 2001, *A paradoxically peaceful coexistence between commerce and e-commerce*, Journal of information technology theory and application (jitta), Rutgers University.

La differenza tra il campo di azione precedente e quello attuale necessita di nuova regolazione, in modo tale che nessuna delle due parti sovrasti l'altra e ci sia collaborazione. L'azienda può intraprendere un percorso puro, ovvero operare interamente sul web tramite un sito di proprietà, oppure elaborare una piattaforma che sia integrativa al sistema tradizionale, dia semplicemente un valore aggiunto al preesistente. Nell'ultimo caso il web funge da vera e propria vetrina virtuale, si crea una sinergia tra attività tradizionali e quelle abilitate su internet, in cui il tempismo è tutto.

L'ultima scelta che un e-commerce dovrà compiere in tali circostanze, sarà quella di dover decidere tra due scenari:

- *Make*: decidere di attuare una politica di *internalizzazione*, ovvero l'intero processo di gestione e produzione viene attuato dall'azienda stessa;
- *Buy*: decidere di attuare una politica di *out-sourcing*, ovvero delegare ruoli o l'intera produzione ad una terza parte, un'azienda specializzata, affidandosi ad una maggiore esperienza e velocità nella tempistica.

1.6.1 L'introduzione di nuovi ruoli integratori per garantire l'efficienza

Per ruolo integratore si intende qualsiasi figura posta a sostegno dei ruoli preesistenti. In particolare, le figure professionali di cui un e-commerce necessita sono sei:

- 1) *E-commerce manager*³⁶: ha il ruolo di stabilire gli obiettivi aziendali, di dirigenza e coordinazione. Inoltre, deve avere un certo orientamento al business, ossia a conseguire un profitto;
- 2) *Category Manager*: si occupa della categoria dei prodotti, dell'intero percorso che li ritrae come protagonisti, dalla scelta alla vendita. È innanzitutto un esperto di marketing, studia il consumatore e le sue preferenze per adeguare successivamente

³⁶ <http://www.gasparotto.biz/2014/10/organizzazione-team-ecommerce/#.XoWuHnJS9hY>

gli acquisti. Tale figura inoltre, supervisiona le scorte a disposizione per far sì che l'azienda non si ritrovi mai sprovvista. Deve avere un'intelligenza relazionale in quanto deve relazionarsi con i fornitori e riuscire ad ottenere ottimi accordi. Gode di particolari competenze tecniche grazie alla sua curiosità, in quanto deve essere sempre aggiornato sui nuovi fornitori, sui nuovi processi e sulle nuove tecnologie, non tralasciando però il suo lato estremamente analitico, attento ai minimi dettagli;

- 3) *Comunicazione e Marketing*³⁷: si occupa del traffico di informazioni che riguardano il prodotto. Il messaggio che riguarda il bene deve essere comunicato in maniera corretta e per far ciò occorre che il team conosca tutti i canali di digital – marketing, tra cui le e-mail marketing, la SEO e il SEM.³⁸ Studia i comportamenti del consumatore per comprenderne le preferenze, creare un mercato target e creare opportune campagne di propaganda. Cerca di far identificare il consumatore con il bene, oggetto di desiderio. Per tale funzione occorre assumere personale con determinate capacità di diagnosi che condividano l'obiettivo aziendale;

- 4) *Technology and Project manager*³⁹: gestisce la piattaforma, comprensiva sia della struttura visibile all'acquirente sia di quella riferita al venditore. In particolare, in merito ai secondi, classifica gli articoli, gestisce la merce nei magazzini, i resi e i metodi di pagamento. È possibile attivare opzioni di riordino automatico, quando il prodotto scende sotto una soglia minima precedentemente impostata. Si possono anche richiedere report giornalieri con tabelle e grafici illustrativi della situazione aziendale in un dato momento storico. Oltre la funzione di programmazione delle attività, identifica anche i canali distributivi più efficaci e calcola le performance dei canali di acquisizione;

³⁷ <http://www.massimoboraso.com/e-commerce-di-successo-201501.html>

³⁸ SEM o Search Engine Marketing è l'insieme delle attività di Internet Marketing, create al fine di aumentare il traffico di utenti interessati ai contenuti offerti dal proprio sito mentre svolgono la loro quotidiana navigazione. Si compone di ulteriori due discipline: la SEO (Search Engine Optimization) e la SEA (Search Engine Advertising)

³⁹ Ivi <http://www.gasparotto.biz/2014/10/organizzazione-team-ecommerce/#.XoWuHnJS9hY>

- 5) *Grafico*, nonché il *creativo*: rende l'e-commerce intuitivo, facile nella navigazione ed accattivante. Deve comunicare una storia di prodotto, in cui il consumatore dovrà rispecchiarsi e vivere una vera e propria esperienza che lo coinvolgerà. Crea degli elementi di creatività dinamica che si combinano e personalizzano con l'aumentare delle interazioni dei consumatori;
- 6) *Operation*: si occupa di tutte le attività di back – end, vale a dire di tutte quelle operazioni non visibili al consumatore o con le quali abbia un incontro diretto, come la logistica del magazzino, i call center, la consegna, i pagamenti e la fatturazione. Per di più, supervisiona i KPI (Key Performance Indicator). Essi sono indicatori che riflettono i fattori critici del successo organizzativo, ovverosia, vengono utilizzati come metro di misura del successo dei risultati conseguiti dall'azienda.
- Dunque, l'operation⁴⁰ verifica l'intero processo e stabilisce le relazioni causa - effetto di ogni fase e capisce come ottimizzarle.



41

⁴⁰ Ivi <http://www.gasparotto.biz/2014/10/organizzazione-team-ecommerce/#.XoWuHnJS9hY>

⁴¹ Struttura del team e-commerce.

1.7 Vantaggi e rischi della trasformazione digitale

Lo scopo principale del commercio elettronico è quello di aumentare le vendite e ridurre i costi rispetto ai tradizionali canali di vendita. Entrando in un mercato globale, vi sono numerose preferenze differenti dei consumatori nelle varie fasi di acquisto, partendo dalla tipologia del bene, proseguendo con il pagamento e concludendo con la spedizione. Occorre segmentare il mercato e colpire solo la parte che interessa l'azienda (targetizzazione), agendo sempre nell'ottica internazionale. Il web semplifica questo compito, che altrimenti spetterebbe alle aziende, attuando delle vere e proprie comunità virtuali,⁴² riuscendo a canalizzare mercati target per prodotti specifici.

Tre paradossi identificano i vantaggi e gli svantaggi di questo modello:

- 1) *The paradox of the profitable*⁴³: per valutare la convenienza relativa ad un acquisto online, il consumatore valuterà anche tutti i fattori ad esso collegati, tra cui il tempo e il trasporto. Una diatriba che colpì le piattaforme riguardava l'alternativa tra tempo e spese di spedizione. Quanto era disposto l'acquirente a spendere nelle spese aggiuntive per avere il bene in anticipo. Purtroppo, però non si può analizzare ogni singolo fattore, di conseguenza, il compratore sarà chiamato a decretare la sua scelta in base all'intero pacchetto piuttosto che sulle singole componenti, e valuterà se tali costi saranno eccessivi rispetto alla totalità dell'acquisto;
- 2) *The paradox of the manifold market*: il mercato si definisce multiforme quando uno stesso evento può essere presentato ad una platea ampia di clienti e in molteplici forme. Il sito consente una *customizzazione*⁴⁴ del prodotto, del servizio o dell'evento e trae da esso un'opportunità di promozione per aumentare i propri profitti;
- 3) *The paradox of the Persuasive push technology*: nella mente del consumatore vi è una dicotomia relativa alla privacy, ovvero l'acquirente ha il timore che il sito sia ingannevole e possa minacciare la propria sicurezza dei dati. In realtà gli agenti

⁴² Una comunità virtuale caratterizza un insieme di individui legati da interessi comuni che interagiscono nel cyberspazio e in tale contesto interagiscono scambiando pensieri ed opinioni.

⁴³ Julie E. Kendall, Kenneth E. Kendall, 2001, *A paradoxically peaceful coexistence between commerce and e-commerce*, Journal of information technology theory and application (jitta), Rutgers University.

⁴⁴ Per customizzazione si intende l'adattamento del prodotto alle esigenze del cliente.

indipendenti possono ridurre sia in termini qualitative che temporali il lavoro del cliente. Se l'utente decide di accettare il monitoraggio sia dei parametri di ricerca che i contenuti che egli visita, l'agente riuscirà a captare orari, abitudini e preferenze dell'acquirente e selezionare le scelte più compatibili. In questa doppia visione si stipula il paradosso.

Soffermandoci sui *vantaggi*⁴⁵, possiamo riconoscere due categorie di destinatori di queste agevolazioni:

- 1) Le aziende produttrici: le quali sono caratterizzate da una strategia *pull*⁴⁶, il prodotto viene realizzato su commissione, ovvero la produzione è regolata a valle, riuscendo in base agli ordini a regolare la domanda e di conseguenza i quantitativi per l'offerta. Tramite tale strategia l'azienda diminuisce i costi di produzione e riesce a gestire le vendite, fornendo preventivi e disponibilità dei prodotti. Essendo posto in un mercato mondiale, il sito offre visibilità e una gamma più ampia di alternative tra cui scegliere rispetto al mercato tradizionale, si possono inoltre, con un capitale minimo contattare fornitori o imprese analoghe e cercare di creare partnership internazionali. Le strutture interne delle società vengono riorganizzate e razionalizzate, riassegnando i relativi compiti ai dipendenti, per fornire una flessibilità logista fondamentale per esplodere nel settore. Tale elasticità si verifica anche da un punto di vista organizzativo, il venditore può rispondere alle richieste in base alle proprie esigenze e impegni. Il personale sarà facile da reclutare, grazie alle varie piattaforme dove gli individui possono iscriversi e mettere in evidenza le proprie abilità. Le relazioni con i clienti devono essere salde, così come quelle dei fornitori, le quali devono essere soddisfatte dalla velocità di comunicazione, sia per eventuali richieste che per lamenti e pagamenti. Essendo il cyber negozio aperto 24 ore su 24, non ci possono essere perdite di richiesta, in quanto il richiedente farà il suo ordine e sarà soddisfatto appena sarà notificato al produttore. Ulteriore enfasi viene posta sulle barriere

⁴⁵ Ivi § “*Advantages and disadvantages of e-commerce activities*”.

⁴⁶ Esistono due tipologie di strategie che possono essere implementate: pull e push. Nella prima ottica la gestione delle attività è posticipata agli ordini degli utenti; nella seconda la produzione è a monte del processo e precede il fabbisogno del cliente. Occorre nella scelta tener presente di due fattori, ovvero il tempo di produzione e il tempo di consegna. Per quanto affine alla definizione, l'opzione pull ha dei tempi di fabbricazione maggiori rispetto a quelli di trasporto; relazione contraria per l'altra alternativa. Per tali motivi, molte aziende preferiscono avere una strategia ibrida tra le due possibilità.

geografiche, le quali ormai risolte offrono la possibilità di attrarre nuovi clienti appartenenti a mercati remoti, altrimenti inaccessibili;

- 2) I consumatori: il commercio elettronico offre un'alta personalizzazione dei prodotti, un ottimo dettaglio delle informazioni sul bene e della società emittente. I pagamenti elettronici oltre ad essere fluidi nell'emissione, sono anche più facili da monitorare, fornendo protezioni contro eventuali frodi o perdite. L'accesso al sito e di conseguenza l'acquisto sono più rapidi, l'elemento tempo è fondamentale e ridotto al minimo, il pacco viene consegnato fino alla propria abitazione. La possibilità di fare un confronto è riprodotta in scala globale, sia per quanto riguarda la fattura del bene, sia in termini di denaro, sconti o promozioni. Le aste online rendono il sito più accattivante e la possibilità di fare un affare a prezzi ridotti cattura l'interesse dell'utente. Il mittente ha particolare premura e cortesia durante la compravendita, nel tentativo di fidelizzare il cliente. Il quale vivrà una vera e propria esperienza positiva da ripetere e consigliare a sua volta. Tale rapporto viene creato tramite spazi pubblicitari e tecniche di SEO⁴⁷ che aiutano l'azienda a creare una reputazione solida legata al marchio.

Altri vantaggi a carattere generale vengono catturati dall'espulsione degli intermediari da tutte le attività economiche, tramite un processo definito *disintermediazione*⁴⁸. Nonostante il ruolo degli intermediari sia quello di ridurre i costi tramite *economie di scala*⁴⁹ e *competenze*, gli e-business, riescono a ridurre ulteriormente tali spese ed essere la scelta più appetibile per gli investitori. L'eliminazione degli intermediari dal processo di produzione e distribuzione farà interagire direttamente la domanda con l'offerta senza l'intervento di mediatori.

⁴⁷ Con il termine SEO (Search Engine Optimazation) si intendono tutte le attività svolte per migliorare il posizionamento di un sito durante una ricerca, in modo tale da aumentare il traffico e le visualizzazioni.

⁴⁸ Tale fenomeno ha colpito particolarmente i mercati di servizi e beni immateriali, i quali non necessitando di infrastrutture e distribuzioni fisiche hanno potuto eliminare numerosi ruoli, tra cui quello dei dettaglianti, grossisti, agenti commerciali ed importatori.

⁴⁹ Con le economie di scala si riducono i costi di transazione per unità di investimento man mano che aumentano le dimensioni delle operazioni, di contro, il costo totale della transazione cresce solo in minima parte rispetto la transazione stessa.

Gli oneri sostenuti per realizzare uno scambio economico sono definiti *costi di transazione*⁵⁰, infatti essi rappresentano i costi d'uso del mercato. A loro volta, si dividono in costi ex ante e costi ex post⁵¹, ovvero prima e dopo la transazione. Esiste un unico caso in cui tali costi sono nulli, quello in cui l'informazione è completa e distribuita in modo simmetrico, non esiste incertezza e tutte le parti sono egualmente informate. I costi si attivano lungo tutto il percorso che segue la trattativa dall'instaurazione dell'accordo al controllo di quest'ultimo.

Secondo il celebre economista Oliver E. Williamson, sono quattro i fattori che determinano i costi di transazione:

- 1) Specificità delle risorse: grado di specificità e rarità del capitale fisico e umano coinvolti nel processo;
- 2) Asimmetria informativa: disparità di informazioni che ciascuna delle parti della transazione possiede dell'altra parte;
- 3) Azzardo morale⁵²: rischio che una delle due parti della transazione assuma comportamenti ritenuti indesiderabili e discutibili dalla controparte;
- 4) Razionalità limitata: non è possibile identificare tutti i possibili casi che si possano presentare e i relativi esiti.

La teoria⁵³ identifica nell'entità dei costi l'elemento identificatore dell'efficienza di mercato, il quale sarebbe più efficiente in condizioni di certezza, ovvero in assenza di asimmetrie informative e seguendo un approccio di occasionalità nel seguire le transazioni; contrariamente l'impresa riesce a gestire operazioni complesse e ripetute in un ambiente più incerto anche se in tal mondo aumenteranno i costi d'uso ma l'organizzazione gerarchica risulterà significativamente più *efficiente*⁵⁴.

⁵⁰ Il termine costo di transazione è associato a Oliver E. Williamson con l'uscita del suo celebre libro "*Transaction Cost Economics*", anche se molti attribuiscono la proprietà del termine a Ronald H. Coase, con il suo paper "*The Nature of the Firm*", redatto nel 1937. In aggiunta, questi oneri costituiscono la base di un pensiero economico introdotto dall'economista John R. Commons.

⁵¹ <https://financecue.it/costi-transazione-scambio-transaction-cost/13940/>

⁵² Frederic S. Mishkin, Stanley G. Eakins, Elena Beccalli, *Istituti e mercati finanziari*, Nona edizione, 2019, Pearson.

⁵³ <http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studifacile/economia-aziendale/L-azienda/Le-operazioni-aziendali/Approfondimenti/Costi-di-transazione.html>

⁵⁴ Il mercato è definito efficiente quando i prezzi correnti dei titoli rispecchiano pienamente le informazioni disponibili, poiché in tale mercato, tutte le opportunità di profitto non sfruttate vengono cancellate. L'ipotesi di mercato efficiente sottolinea che nonostante le raccomandazioni pubblicate dai consulenti finanziari non sarà mai possibile battere il mercato. La miglior strategia è fare investimenti *buy and hold*, ovvero acquistare

In relazione agli svantaggi, ricordiamo che il ritorno sugli investimenti è difficile da calcolare, inoltre molte aziende hanno avuto problemi nel trattenere dipendenti che avessero competenze tecnologiche e organizzative affini al nuovo processo aziendale. L'integrazione dei database esistenti con i nuovi software può comportare alcuni problemi logistici difficili da risolvere in breve termine. Anche la cultura nazionale può essere un ostacolo alla globalizzazione di questi mercati. Il costo dell'investimento per subentrare in tali attività non sempre giustifica la poca clientela presente in aree geografiche remote.

In aggiunta, il quadro giuridico non è adeguato, o almeno non soddisfacente in tutti i requisiti e le soluzioni che il business richiede.

I rischi possono essere distinti in tre categorie:

- 1) Rischi di mercato⁵⁵: quelli legati alla redditività, ai canali di distribuzione, alle relazioni con il personale e con la clientela, alla visibilità del sito e all'innovazione del servizio;
- 2) Rischi di business: legati al rapido cambiamento delle piattaforme, alla fragilità nella competizione, agli accordi con i fornitori e le competenze legate all'e-business;
- 3) Rischi *IT security*⁵⁶: non essendoci più segnali fisici che potrebbero garantire l'attendibilità dell'acquisto, l'acquirente è più timoroso nel compiere l'acquisto.

azioni da conserva in un'ottica temporale più duratura. Le evidenze empiriche mostrano che non è un concetto indiscutibile e generalizzabile, ma un punto di partenza per valutare i bati comportamenti economici Ricordiamo che esistono quattro tipi di efficienza:

- 1) Allocativa: l'allocazione delle risorse finale è tale che ogni individuo non può migliorare la propria posizione danneggiandone un'altra;
- 2) Valutativa: le informazioni rispecchiano perfettamente il valore dell'impresa;
- 3) Tecnico – operativa: i mezzi tramite il quale il mercato si accinge a svolgere le proprie funzioni;
- 4) Informativa: l'analisi della relazione che lega i prezzi con le informazioni.

Nel 1970, lo studioso *Fama*, distinse tre tipi di efficienza:

- In forma debole: i prezzi sul mercato riflettono solo le informazioni storiche;
- In forma semi- forte: i prezzi sul mercato riflettono le informazioni storiche e pubbliche;
- In forma forte: i prezzi sul mercato riflettono le informazioni storiche, pubbliche e private.

Ivi Frederic S. Mishkin, Stanley G. Eakins, Elena Beccalli, *Istituti e mercati finanziari*, Nona edizione, 2019, Pearson § “*Ipotesi di mercato efficiente*”.

⁵⁵ Fario Mauro e Storti Vincenzo (2000), *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen.

⁵⁶L'IT security rappresenta l'insieme delle tecnologie, prassi e strumenti disponibili per la protezione dei sistemi informatici - <https://www.digital4.biz/executive/cyber-security-sicurezza-informatica/>

Il basso costo d'infiltrazione e la facilità con cui la grafica può essere copiata, rendono possibile la creazione di un sito omonimo e l'abuso a chiunque, cosicché il cliente viene facilmente truffato.

Esistono due tipologie di *attacchi*:⁵⁷

- 1) Attacchi passivi: la finalità non è l'intrusione ma l'ottenimento del maggior quantitativo di dati possibile. Un esempio è lo sniffing, ovvero l'intercettazione passiva dei dati nella rete;
- 2) Attacchi attivi: dopo aver svolto attività passiva, si attiva questa seconda fase, in cui vi è un attacco ai sistemi che comporterà modifiche e blocchi. Un esempio può essere lo spamming, ovvero l'invio ad una molteplicità di utenti di messaggi ripetuti a carattere monotematico.

Per risolvere queste problematiche sono stati sviluppati sistemi di sicurezza atti a garantire l'integrità di ogni singola fase del contratto. Inoltre, i rischi indurranno le imprese a prediligere gli investimenti nell'innovazione digitale, ad investire in server aggiuntivi e l'acquisto di sistemi di protezione costantemente aggiornati.



Survey dell'Osservatorio Digital Transformation Academy che ha visto il coinvolgimento di oltre 200 Innovation Manager e CIO di grandi imprese nel 2016, 2017, 2018 e 2019

Security-enabled transformation: la resa dei conti

05.02.20

#OISP20

Network Digital360 - Events

⁵⁷ Ivi Fario Mauro e Storti Vincenzo (2000), *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen.

⁵⁸ Le priorità di investimento dell'innovazione digitale.

CAPITOLO 2

OPPORTUNITA', DIFFICOLTA' E RISCHI DI UN CANALE DI VENDITA ONLINE

2.1 Perché scegliere la digitalizzazione

Negli ultimi decenni, il mondo ha dovuto solcare l'onda frenetica e irrefrenabile del cambiamento tecnologico. Con l'evolversi dei sistemi dell'informazione, l'accesso alla rete, il progredire della logistica, l'e-commerce diventa un vero e proprio fenomeno di massa, capace di coinvolgere un ampissimo parco di consumatori. Tale mercato⁵⁹ vanta ad oggi un fatturato mondiale di circa 3 miliardi di dollari, in termini relativi, il 4% circa del PIL⁶⁰ mondiale. In tale prospettiva, si auspica nell'anno corrente, che le vendite tramite e-commerce rappresentino il 15,5 % delle vendite al dettaglio.

Notiamo che i principali paesi esportatori sono: Cina, Uk, USA e Germania⁶¹. Nonostante il mercato risulta costituito per lo più dai paesi sviluppati, i tassi di crescita maggiori sono invece, registrati nei paesi in via di sviluppo. Essendo un fenomeno estremamente dinamico, le opportunità di raccolta e di elaborazione dei dati sono rare e le statistiche non sempre riescono a tenere il passo. Per superare tale problema, l'Universal Postal Union (UPU), United Nations Conference on Trade And Development (UNCTAD), l'Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) e la World Trade Organization (WTO), si sono accordate per la creazione di un progetto comune al fine di misurare l'e-commerce, ottenendo statistiche sempre aggiornate ed attuali. Dopo aver enfatizzato questo lato economico fondamentale, ricordiamo che, le possibilità di tutti gli operatori coinvolti di beneficiare delle opportunità offerte da questi sistemi, dipende innanzitutto dal grado di digitalizzazione del paese con una distintiva attenzione verso l'utilizzo della rete da parte degli individui e dalla presenza di infrastrutture pertinenti affinché le imprese riescano ad erogare i relativi servizi. L'indicatore utilizzato come parametro di riferimento è quello di sviluppo dell'ICT⁶² (indice IDI) calcolato dall'International Telecommunication Union.

⁵⁹ Politecnico di Milano e ICE agenzia, *Rapporto delle esportazioni e e-commerce delle imprese italiane: Analisi e Prospettive*, 2018.

⁶⁰ Il PIL è il valore dei prodotti e servizi realizzati all'interno di uno Stato sovrano in un preciso arco di tempo. <https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/pil.htm>

⁶¹ <https://www.google.it/amp/s/it.semrush.com/blog/e-commerce-2019-50-statistiche-che-dovresti-conoscere/amp/>

⁶² ICT acronimo di Tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il criterio⁶³ analizza simultaneamente molteplici variabili, tra cui: l'accesso e le infrastrutture ICT presenti nei vari paesi, il livello di utilizzo di esse e la capacità di interazione con le nuove tecnologie. Maggiore sarà l'indice, maggiori saranno i benefici di cui potranno usufruire i partecipanti del sistema. Oltre *il grado di sviluppo dell'ICT* e dell'*accesso a Internet*, il terzo fattore per la digitalizzazione è la possibilità di effettuare *pagamenti online*. Quest'ultima variabile offre una maggiore garanzia di sicurezza per le parti coinvolte e il mezzo tramite il quale viene realizzata è la carta di credito, la cui diffusione e sviluppo dipende dal grado di evoluzione generata del paese preso come riferimento di analisi e dal suo mercato finanziario.

UTENTI INTERNET IN TUTTO IL MONDO 2014-2020



64

Analizzando il grafico⁶⁵ si rileva che a partire dal 5 gennaio 2020, c'erano più di 4 miliardi di utenti internet presenti in tutto il mondo. Tale dato è particolarmente significativo se confrontato con il gruppo di consumatori del 2016, il quale risultava essere di 3,42 miliardi di individui. L'utenza massima è catturata dall'Asia con una percentuale del 49%, subito seguita dall'Europa (16.8 %), dall'Africa (11%) ed infine, dall'America Latina (10.4 %).

⁶³ Ivi § "Le infrastrutture per l'e-commerce".

⁶⁴ Utenti internet in tutto il mondo.

⁶⁵ <https://www.websitehostingrating.com/it/internet-statistics-facts/>

Dataset: Internet: accesso e tipo di utilizzo

Selezione periodo	2019				
	Tipologia familiare	totale famiglie	famiglie di soli	famiglie con almeno	altre tipologie
Tipo dato					
famiglie che dispongono di accesso a Internet da casa		--	--	--	--
famiglie che dispongono di accesso a Internet da casa		76,1	35,3	96,3	87,1
famiglie per tipo di connessione con cui accedono ad Internet		--	--	--	--
connessione a banda larga		74,7	34	95,1	85,6
connessione fissa a banda larga		54,3	24,4	72,8	60,5
connessione mobile a banda larga tramite rete di telefonia mobile		33,7	14,5	40,3	40,3
connessione a banda stretta fissa o mobile		0	0	0	0
famiglie per motivo per cui non dispongono di accesso a Internet da casa		--	--	--	--
accede a Internet da altro luogo		9,2	3,5	20,3	22,6
Internet non è utile, non è interessante		25,5	27,9	10,9	21,4
alto costo degli strumenti necessari per connettersi		7,2	3,2	34,9	13,4
alto costo del collegamento		9,3	4,5	37,8	17,3
nessuno sa usare Internet		56,4	68,4	14,6	31,5
motivi di privacy, sicurezza		2,3	2	3,7	2,9
connessione a banda larga non disponibile nella zona		1,9	1,2	2,7	3,9
altro		4,9	4,8	3,7	5,3

Dati estratti il 13 apr 2020, 10h11 UTC (GMT) da I.Stat

66

Esaminando un quadro più specifico e soffermandoci sulla situazione italiana, dai dati⁶⁷ rilevati dall'ISTAT⁶⁸, si denota che le tecnologie dell'informazione e della comunicazione si possono sviluppare solo in un'ambiente in cui vi sia un libero accesso ad Internet e una diffusione della banda larga. In dettaglio, nel 2019 si è registrata una percentuale del 76,1 % di famiglie con accesso ad Internet, di cui il 74,7 % dispone di tale mezzo trasmissivo⁶⁹. Nell'analisi si deve tenere in considerazione del divario culturale causato da fattori generazionali, dalla presenza dei minori, l'età dei consumatori, dall'accesso ad Internet da

⁶⁶ Internet: accesso e tipi di utilizzo.

⁶⁷ <https://www.istat.it/it/archivio/236920>

⁶⁸ L'ISTAT (Istituto nazionale di statistica) è un ente pubblico di ricerca italiano creato per la raccolta dei censimenti generali della popolazione, dei servizi, dell'agricoltura, dell'industria e delle indagini economiche. Il suo operato è supervisionato dalla Commissione per la garanzia dell'informazione statistica della Presidenza del Consiglio dei ministri per garantirne la trasparenza e la completezza dei dati successivamente pubblicati.

⁶⁹ Con il termine *banda larga* si intende la trasmissione e ricezione simultanea di dati informativi in maggiori quantità, sullo stesso mezzo trasmissivo, grazie a tecniche che rispettino l'eccessiva quantità.

altri luoghi e dal costo legato a tali strumenti. Inoltre, la maggior parte delle famiglie indica come causale della mancanza dell'eccesso, la propria carenza di capacità o non considera la piattaforma come utilitaria ma priva di qualsiasi interesse. In disaccordo, il Parlamento e il Consiglio europeo⁷⁰ individuano le competenze digitale come una delle principali competenze chiave che ogni individuo deve possedere per un apprendimento permanente e per inserirsi nel nucleo sociale e lavorativo. Ritorniamo nuovamente così, all'importanza del coinvolgimento della rete.

Dopo aver effettuato una ricerca numerica, occorre ora, fare un accenno al piano storico che riguarda l'argomento di studio. Innanzitutto, si inizia a parlare di digitale nel 1990 con l'introduzione del primo browser⁷¹ introdotto da Tim Berners⁷² – Lee, il *World Wide Web*, comunemente conosciuto con la sigla WWW. Il quale permise di usufruire di una serie di servizi sia amatoriali che professionali, interagenti tra loro attraverso dei collegamenti, definiti link. Tale scoperta fu da impulso creatore per l'ideazione di ulteriori browser, come Mozilla, e dei primi e-commerce, come Amazon.

La crescita della potenza dell'informatizzazione può essere analizzata in cinque fasi:

- 1) *Web 0.0*⁷³ – *Sviluppo di Internet*;
- 2) *Web 1.0* – *Carelli della spesa e web statico*: gli utenti erano privati di qualsiasi interazione tra loro, il loro ruolo era limitato alla sola lettura dei contenuti web e alla visualizzazione di cataloghi digitali;
- 3) *Web 2.0* – *Un web più interattivo*: gli utenti possono ora, iniziare ad interagire con il web tramite Blog, Social Media e Video Streaming. Tale tappa viene sancita dalla nascita di alcuni social network, tra i quali, ricordando i più noti: Twitter, YouTube, Facebook e Flickr;

⁷⁰ Ivi <https://www.istat.it/it/archivio/236920>

⁷¹ Il browser è un particolare software che consente di trasmettere e recuperare determinate risorse sul Web, identificando ogni singola componente con un proprio indirizzo composto da caratteri alfanumerici, denominato URL.

⁷² Sanjay Mohapatra, *E-commerce strategy: Text and Cases*, 2013, Springer

⁷³ <https://blog.hostingperte.it/dal-web-1-0-al-web-5-0/>

- 4) *Web 3.0 – Web semantico*: questa tipologia permette al motore di ricerca di specializzarsi nei risultati della ricerca dell'utente. I browser sono funzionali ed i risultati perfetti, grazie alla maggiore comprensione dei sistemi;
- 5) *Web 4.0 – Mobile Web*: il sistema si adatta ai nuovi dispositivi impiegati dagli utilizzatori, tra cui i dispositivi mobili;
- 6) *Web 5.0 – Web aperto, connesso ed intelligente*: nonostante, ci troviamo ancora nella versione precedente, la fase cinque è già in sviluppo. Il sistema viene considerato come un assistente privato e la componente emozionale sarà la variabile chiave di tutto il processo, facendo in modo che l'utente si confronti con una piattaforma estremamente sensibile, capace quasi di captare le emozioni degli utenti.

Alla luce di tali evidenze, possiamo definire la digitalizzazione come un valore aggiunto⁷⁴, in quanto agevola i processi fondamentali, dalla gestione della qualità totale alla reingegnerizzazione, il che porterà il consumatore a pagare un surplus per accedere al servizio offerto.

In aggiunta, garantisce numerosi vantaggi⁷⁵, elencandoli:

- Un ampliamento della platea di acquirenti;
- Riduzione dei costi sia di mantenimento che del personale;
- Vendita senza intermediari;
- Servizio all day;
- Magazzini sotto controllo in tempo reale, con conseguente ottimizzazione delle giacenze;
- Burocrazia e gestione snella.

⁷⁴ Rolf T. Wigard, *Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context*, 2006, The Information Society.

⁷⁵ <https://www.danea.it/blog/aprire-negozio-online/>

Concludendo, l'informatizzazione,⁷⁶ nel corso del tempo ha realizzato indubbiamente profondi e irreversibili cambiamenti nelle modalità di produzione, di sviluppo, di relazione, di comunicazione, di pianificazione delle strategie e nella cultura stessa organizzativa. Per sfruttare al meglio i vantaggi che il nuovo approccio offre, occorre adottare un comportamento multicanale, ovvero affiancare ai negozi tradizionali quelli virtuali per aumentare le vendite. Non dimenticando però di avere pazienza nella realizzazione dei risultati, i quali non saranno imminenti ma consentiranno di offrire un prodotto studiato alle personali esigenze del cliente, sanciti dalle opportune modalità.

2.2 La percezione da parte dei consumatori: esigenze e nuovi bisogni da soddisfare

Prima di immergerci nell'analisi delle singole categorie di consumatori, occorre fare un accenno all'evoluzione della figura del cliente, il quale, ad oggi, è definito il fulcro delle transazioni.

La realtà presenta tre distinte logiche di funzionamento:

- 1) Un solo canale di vendita;
- 2) Multicanale;
- 3) Omnicanale.

Sofferamoci ora, sulle definizioni degli ultimi due punti, il primo verrà trattato nel dettaglio nei successivi paragrafi.

Una strategia *multicanale*⁷⁷, presuppone l'esistenza di molteplici punti di contatto, o *touchpoint*⁷⁸, e la possibilità di sfruttarli contemporaneamente per ottenere diverse informazioni. L'utilizzo di più canali aumenta la visibilità del brand, inoltre, grazie

⁷⁶ Pierpaolo Letizia, Simona Rossi, *FORMATEX – Traiettorie dell'innovazione*, 2012, Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l. e Soges.

⁷⁷ <https://www.andreatesta.it/blog/funnel/omnicanalita-e-multicanalita/>

⁷⁸ Il touchpoint è definito come il punto in cui il brand entra in contatto con il cliente. Gli store fisici e le pagine web rientrano in questa classe.

all'esperienza comunicativa incentrata sui destinatari, permette di intercettare nuovi clienti e aumentarne il parco dei consumatori. Dunque, l'azienda o il cliente possono possedere o usufruire di una pluralità di canali di vendita. Ma tale approccio non è completo, anzi presenta un'enorme difficoltà. L'azienda avendo sia canali di vendita online e offline, avrà la possibilità di offrire informazioni istantanee alla propria clientela, ma sarà costretta a gestire e coordinare due canali separati, con due magazzini, due tipologie di acquirenti, listini e prezzi differenti. Per superare questa criticità, occorre adottare la strategia successiva, in cui il cliente è sempre più informato durante l'intero processo di acquisto.

L'*omnicanalità* presuppone l'acquirente come il centro della transazione, il quale ha la possibilità di interagire sui vari canali da qualsiasi luogo. In questo contesto, l'esperienza del consumatore diventa più fluida e continua, non frenata dai punti di contatto; anzi, la gestione sinergica e simultanea dei diversi canali, offre la possibilità di sfruttare i touchpoint per raccogliere informazioni sulla clientela e condividerle con gli altri canali, arrivando infine ad una migliore segmentazione del parco clienti, disponendo ora delle loro preferenze ed attitudini. Il consumatore può iniziare la sua ricerca in un canale e concluderla in un altro senza sopraggiungere in elementi frenanti.

La strategia si serve di un'intelligenza artificiale che tramite l'utilizzo di telecamere e sensori conteggia i prodotti prelevati e storna l'importo dovuto dal cliente quando conclude l'operazione. Il processo permette una comunicazione personalizzata, tramite l'anagrafica condivisa si conosce meglio il proprio consumatore, in aggiunta, se quest'ultimo ha a sua disposizione più modalità di acquisto come: l'acquisto online e il ritiro nel negozio fisico, o la possibilità di usare buoni regalo in qualunque canale offline o online, sarà più propenso all'acquisto stesso. Ciò comporta per l'azienda, oltre a maggiori profitti nel breve periodo, anche ad una maggiore fidelizzazione.

Il piano comporta anche alcuni svantaggi⁷⁹ tra i quali: il maggior costo che l'impresa deve sostenere in termini di investimento per avviarlo; il sistema di comunicazione interna deve essere efficiente per garantire una perfetta coordinazione; l'obiettivo di tutti i soggetti aziendali deve essere comune, ognuno di loro deve essere informato sulle merci e sulle modalità di offerta; occorre disporre di strumenti consoni, all'avanguardia, come le app, per ridurre i tempi di interazione e di aggiornamento; non dimentichiamo che il cliente sarà molto più esigente in quando si rende conto della centralità del proprio ruolo e delle varie possibilità di personalizzazione, sia dell'oggetto stesso che dei servizi.

⁷⁹ <https://digita.life/e-commerce-multicanalita-omnicanalita/>

Concludendo, avendo definito le strategie iniziali, possiamo identificare la strategia omnicanale come la migliore soluzione possibile, grazie alle considerazioni appena affrontate e alla cospicua offerta di possibilità di interazione.



80

Per quanto concerne il rapporto dei clienti con l'e-commerce⁸¹, notiamo che la piattaforma consente un processo più rapido e aperto, una trasparenza sui prezzi e un conseguente maggiore controllo da parte degli acquirenti. Il cliente richiede prodotti sempre più personalizzati, una tipologia di pagamento adeguata, una consegna immediata, non tralasciando i servizi post – vendita, come l'assistenza, ormai fondamentali. Si denota la particolare esigenza, con l'attitudine del consumatore a pagare un surplus per accedere a tali servizi. Tali aspettative si rifletteranno nel mondo in cui le organizzazioni progettano, configurano e distribuiscono i beni. Inoltre, la scelta richiede una selezione più ampia, e una differenziazione per il livello di self – service desiderato. Tramite parole chiave, che riguardano la qualità dell'oggetto, l'emittente, le tempistiche di consegna, e altri fattori, potranno effettuare una selezione in base alle proprie esigenze. In tale contesto si sviluppa una *personalizzazione di massa*, ovvero, l'offerta è sempre caratterizzata dal prodotto già assemblato, ma l'utente durante la configurazione è libero di scegliere alcuni variabili che possono modificarne le caratteristiche fisiche. Facendo un esempio, la General Mills⁸² ha

⁸⁰ Le tre strategie e le rispettive logiche di funzionamento.

⁸¹ Sanjay Mohapatra, *E-commerce strategy: Text and Cases*, 2013, Springer.

⁸² La General Mills è una multinazionale statunitense che si occupa della produzione di alimenti, in particolare di cereali, tramite molteplici brand.

permesso ai suoi consumatori di personalizzare i proprio cereali, ovvero scegliendoli tra milioni di varianti, tramite il proprio sito web.

Attraverso le esigenze, i prodotti richiesti e le abitudini, la ricerca dell'Osservatorio Multicanalità, realizzata dalla School of Management del Politecnico di Milano, ha individuato nel 2019, 43,9 milioni di individui multicanale, i quali si configurano in quattro profili di eShopper⁸³:

- 1) *Cherry Picker*: hanno una visione tradizionale, privilegiano il contatto diretto con i venditori e si informano tramite fonti di informazioni classiche come la televisione;
- 2) *Money Saver*: guardano gli e-commerce come una possibilità di risparmio. Avendo una predispone all'attenzione e catturati dall'esperienza di acquisto, sono attratti da piattaforme efficienti e si informano sia tramite strumenti classici, quale la televisione, sia attraverso strumenti cartacei, quali riviste e giornali;
- 3) *Pragmatic*: figure intermedie che amano tenere il passo con l'innovazione tecnologia, ma utilizzano la rete per risparmiare tempo durante il processo di acquisto e aumentarne l'efficienza. Acquistano nel momento in cui ritengono di aver scovato il minor prezzo possibile per il loro bene oggetto di desiderio e preferiscono non avere limiti temporali circa gli orari dell'apertura degli store. La parola chiave è la velocità, favoriscono dunque sistemi di informazioni digitali, rapidi e di forte impatto;
- 4) *Everywhere Shopper*: utilizzano la rete come strumento di informazioni, per confrontare prezzi e successivamente acquistare. Amano districarsi tra tutti i canali di vendita disponibili, utilizzare i punti di contatto online in qualsiasi ora del giorno ed essere sempre informati sulle ultime tecnologie.

Il percorso di acquisto cambia in base all'appartenenza del cliente ad una di queste categorie.

⁸³ <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/ecommerce/le-commerce-cresce-allinsegna-della-multicanalita/>

Particolare enfasi poniamo sulla categoria che predilige il digital alle tecniche di vendita tradizionali. Indagando sugli Everywhere Shopper, constatiamo che utilizzano la rete sin dalla fase di preacquisto, durante la ricerca delle informazioni e della comparazione dei prezzi. Infine, a differenza delle altre categorie, sicuramente concluderanno l'acquisto in rete, non rivolgendosi a punti fisici. L'ultimo gruppo, insieme ai Pragmatic, essendo amanti delle ultime innovazioni, utilizzano indistintamente per il loro scopo sia il Pc che gli smartphone, presentando ottime percentuali di acquisto tramite modalità mobile, circa per il 74% dei casi.

Infine, particolarmente apprezzata è la tecnica dello *showrooming*, ovvero l'acquisto dopo aver preso visione dell'intero catalogo messo a disposizione dell'azienda. L'indagine conferma la tendenza del pubblico di alternare i canali tradizionali con quelli digitali, anche se la televisione mantiene il ruolo di mezzo dominante di comunicazione.

La situazione attuale vede l'omnicanalità come un processo di integrazione costante e integrato tra canali online o offline, in cui i consumatori cambiano comportamento in base al contesto del percorso di acquisto. Tale circostanza, dunque, porterà ad un aggiornamento dei punti fisici, i quali essendo affiancati dalle modalità interattive, offriranno esperienze di acquisto ibride ed onnipresenti⁸⁴.

2.3 La riorganizzazione necessaria per l'implementazione o il potenziamento del canale di vendita online

I canali di vendita per l'e-commerce devono a primo impatto risultare attraenti agli occhi del visitatore⁸⁵. Il primo fattore da curare è l'estetica del sito Web, assumendo un grafico che lo renda accattivante e comunichi la storia del nostro prodotto. Per enfatizzare la vision, ovvero la proiezione del messaggio aziendale, occorre avere un'ottima strategia social, la quale consente di identificare il target, veicolare il branding e aumentare la visibilità. Un'ulteriore manovra da attuare, è quella dell'e-mail marketing, ossia la raccolta dati effettuata tramite le visite sul proprio sito; si catturano le sezioni maggiormente visitate, l'età del pubblico e

⁸⁴ Ivi <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/ecommerce/le-commerce-cresce-allinsegna-della-multicanalita/>

⁸⁵ <https://www.stefanoquitadamo.com/scegli-i-giusti-canali-di-vendita-online-per-le-commerce/>

la posizione geografica. Possedendo queste informazioni, si procede strutturando una posta elettronica personalizzata e creando una strategia di comunicazione ad personam. L'azienda può scegliere di beneficiare di piattaforme *Marketplace*⁸⁶ pagando una quota di iscrizione e un importo per ogni quantità venduta. L'operazione consente di avere un proprio spazio di vendita, usufruendo della notorietà del mercato ideale. In aggiunta, l'ottima organizzazione del lavoro consente di acquisire nuovi clienti e fidelizzarli fino al punto in cui considerino lo store online come vero e proprio punto di riferimento. Le iniziative devono costantemente seguire l'equilibrio tra online e offline: è importante mantenere le promesse che si fanno in rete ed attuarle anche nella realtà; il personale deve essere formato allo stesso modo, l'offerta di prodotto deve essere la stessa, non vi deve essere assolutamente disparità tra le due tipologie differenti di canali, il cliente deve sentirsi al sicuro.

La parola chiave di tutto il processo deve essere *l'innovazione*⁸⁷. I concorrenti cercano di creare proposte di vendita uniche utilizzando la tecnologia durante l'intero processo: ordinamento automatico, restituzione e consegna gratuita, assistenza tecnica 24 ore su 24, accordi di leasing, aggiornamenti automatici dei prodotti, permuta e finanziamenti creativi. Una prima analisi che l'azienda compie è la comprensione delle capacità tecniche del canale per progettare prodotti che si adattino perfettamente al canale stesso. I team di progettazione delle nuove merci devono essere aggiornati sui nuovi metodi e rendere disponibili oggetti, che prima erano visibili solo in forma fisica, in forma digitale. Tra gli esempi evidenti emergono i cd e i libri. Dopo aver misurato e valutato la capacità tecnologica disponibile sul mercato e la possibilità di adattamento dei prodotti offerti, è possibile progettarne dei nuovi e migliorare quelli già operativi. I prodotti, prima di essere venduti devono essere selezionati e configurati opportunamente per sottostare alle esigenze che la rete richiede. In aggiunta, il motore di ricerca deve essere chiaro e assicurare, tramite la ricerca di parole chiave, una soluzione completa alla domanda del consumatore. Semplificando il mondo in cui i prodotti sono proposti, sarà più facile per il consumatore giungere ad una scelta definitiva e al suo acquisto.

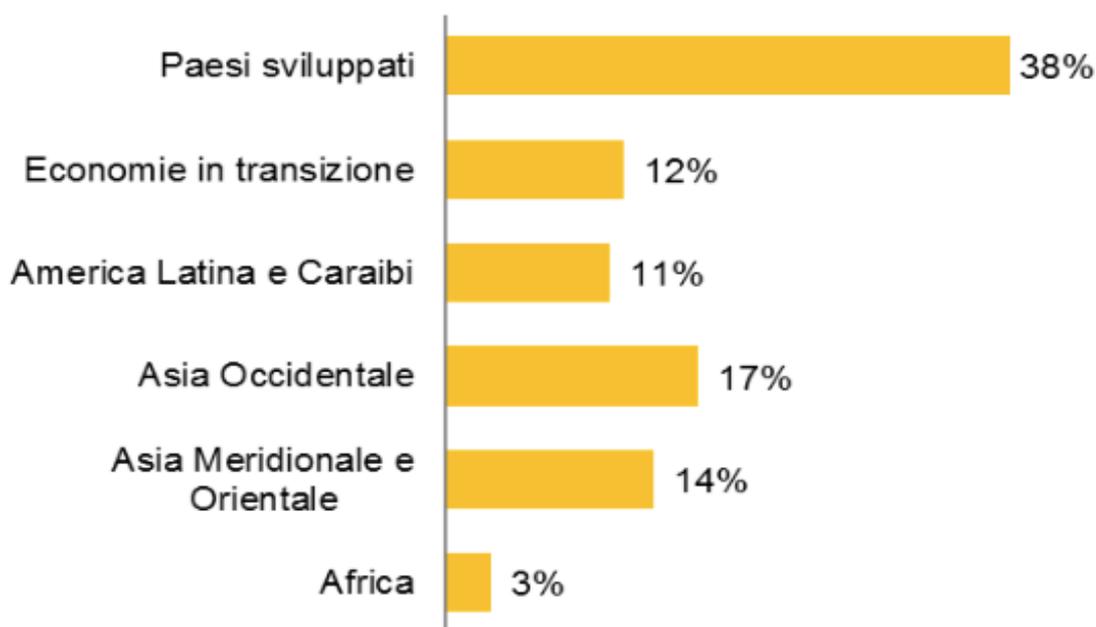
Le caratteristiche tecnologiche, tramite il linguaggio artificiale consentono ai clienti di formulare domande ed ottenere riscontro immediato, avendo l'azienda predisposto delle

⁸⁶ I Marketplace sono luoghi ideali o reali in cui avvengono degli scambi commerciali. Fungono da siti internet di intermediazione, infatti al loro interno sono presenti più venditori e una gamma maggiore di prodotti. Inoltre, sono stipulate forme di garanzie e di reso. Amazon ed e-bay sono degli esponenti di tale categoria.

⁸⁷ Ivi Sanjay Mohapatra, *E-commerce strategy: Text and Cases*, 2013, Springer §” *E-commerce Considerations*”.

risposte predefinite ad ipotetiche domande. Oltre a ciò, elemento vincente è il meccanismo dei prezzi dinamici per fornire somme di mercato veloci e precise, e di conseguenza, calcolare la redditività del prodotto secondo le richieste del cliente. L'azienda dovrà stipulare patti commerciali che le assicurino numerosi vantaggi durante le transazioni. Di tali accordi saranno protagoniste le aziende di pagamento, i fornitori dei prodotti e quelli di software per l'individuazione e la segmentazione dei dati, le quali aiuteranno ad inquadrare la giusta politica di marketing per consentire livelli di prezzo personalizzati.

Secondo alcuni studi⁸⁸, possedere strumenti di pagamenti adatti all'utilizzo online, offre maggiori garanzie per i clienti e un conseguente aumento delle vendite. Il mezzo più utilizzato è la carta di credito, la cui diffusione dipende sia dall'ICT che dal suo mercato finanziario.



89

Dal quadro emerge la posizione primaria occupata dai Paesi sviluppati con il 38% degli individui di età superiore ai 15 anni in possesso di tale mezzo di pagamento elettronico. Un

⁸⁸ Politecnico di Milano e ICE agenzia, *Rapporto delle esportazioni e e-commerce delle imprese italiane: Analisi e Prospettive*, 2018 § "Le infrastrutture per l'e-commerce".

⁸⁹ Individui con carta di credito (%), età > 15), ultimi dati disponibili anno 2017.

grado sviluppato di ICT, l'accesso ad internet e la possibilità di scegliere le modalità di pagamento determinano l'evoluzione degli e-commerce.

La struttura deve implementare nuove strategie per superare i principali ostacoli⁹⁰ derivanti dall'utilizzo di internet, i quali sono:

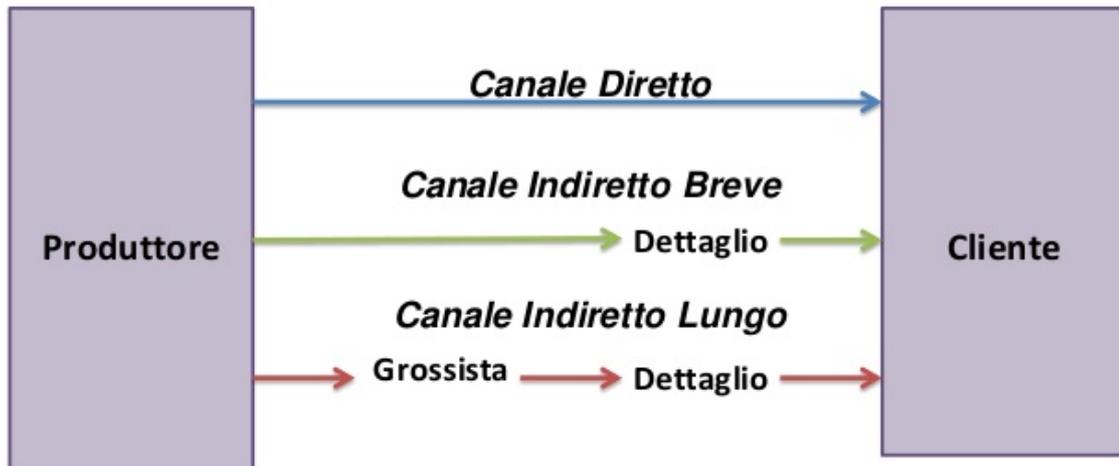
- Le alte tariffe di internet in molti paesi: nonostante l'ampia portata del fenomeno;
- La scarsa velocità di connessione in alcuni territori;
- La protezione dei dati;
- La firma digitale;
- Le frodi online;
- I pagamenti con le carte di credito;
- Alte tariffe di telefonia mobile: ora in leggero decremento grazie alla fusione di alcuni brand;
- Le leggi sui crimini informatici: come abbiamo discusso precedentemente, le disposizioni sono in fase di continuo aggiornamento, nel tentativo di adattarsi alla velocità di sviluppo di internet;
- La protezione dei dati personali, incluso il trasferimento dei dati;
- La disponibilità di competenze specifiche.

Inoltre, una tecnica vincente per superare le difficoltà coerenti con queste problematiche, è la scissione delle caratteristiche del prodotto, ossia, creare dei pacchetti, i quali aggradano sia la capacità di personalizzazione dei clienti sia l'impresa stessa, riuscendo a captare il vero valore del denaro dal punto di vista del cliente ed allineando dunque, il valore per l'acquirente con la base di pagamento al venditore, rispettando le richieste dei canali di distribuzione. I clienti diventano sempre più esigenti, costringendo le aziende ad adeguarsi di conseguenza.

Un ulteriore elemento da riorganizzare sono i canali di distribuzione, essi devono essere riprogettati per lavorare in sinergia con le altre unità, compresi i partner commerciali.

⁹⁰ Ivi § "Le infrastrutture per l'e-commerce".

Definiamo ora, il canale distributivo e le forme che esso può assumere.



91

Il sistema distributivo⁹² è costituito da tutti gli operatori coinvolti nelle funzioni pertinenti il trasferimento di beni e servizi e il diritto di proprietà ad esso legati. Il loro principale scopo⁹³ è quello di rendere disponibili i prodotti nei tempi, nei luoghi e secondo le modalità scelte dal consumatore finale. La loro presenza agevola l'incontro tra domanda e offerta, superando le barriere imposte dal mercato, tra le quali la posizione geografica, la reperibilità e la disponibilità. Il fine ultimo è quello di superare sia il gap temporale che quello tecnologico. La giusta scelta del canale dipende dalla struttura aziendale, dai prodotti derivati, dall'ambiente esterno e dal mercato stesso.

Prendendo in esame come fattore di classificazione la struttura, la sua relazione con il mercato e la lunghezza del sistema, i canali si distinguono in:

⁹¹ Tipologie di canali distributivi.

⁹² Pierpaolo Letizia, Simona Rossi, *FORMATEX – Traiettorie dell'innovazione*, 2012, Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l. e Soges § "Le strategie di distribuzione commerciale".

⁹³ <https://www.glossariomarketing.it/significato/canali-di-distribuzione/>

1) *Canale indiretto*: l'azienda non interagisce direttamente con il consumatore finale, ma opera tramite uno o più intermediari: grossisti⁹⁴, dettaglianti e reti di vendita indiretta.

Il canale⁹⁵ a sua volta, può essere scisso in ulteriori due categorie in base agli attori coinvolti nella transazione:

- Canale indiretto *Breve*: si esplicita in Produttore – Dettagliante – Consumatore. Il suo punto di forza è l'ampia penetrazione del mercato e lo sviluppo di proprie politiche di vendita entrando in rapporto diretto con i dettaglianti, i quali conoscono le preferenze del mercato, essendo a diretto e costante contatto. Tale scelta però comporterà notevoli e rigidi costi di investimento;
- Canale indiretto *Lungo*: si esplicita in Produttore – Grossista – Dettagliante – Consumatore. Le tipologie di intermediari coinvolti sono molteplici, il canale diventa difficile da controllare e vi è un pericolo di dominio di ognuno dei partecipanti, in aggiunta, tenuto conto del costo di ognuno di essi, il prezzo al consumatore finale sarà notevolmente maggiore. Anche se questa soluzione risulta particolarmente ipnotica se si è interessati ad una vasta copertura del mercato, un'ampia flessibilità operativa, bassi rischi e un veloce recupero dei costi di investimento.

Analizzando il *settore moda*, il quale sarà oggetto di studio nel capitolo successivo, noteremo come il canale indiretto sia evoluto partendo negli anni '70 da una distribuzione al dettaglio indipendente, attraverso piccole boutique e grandi distribuzioni attraverso le figure dei grossisti, concentrandosi su ordini consistenti ma stilati in base ad una varietà di modelli ridotta. Ai giorni nostri, i format più comuni si identificano in: *Punti vendita multimarca*; *Department Store*, ossia grandi magazzini, negozi caratterizzati da grandi superfici e una differenziazione merceologica di beni; *Magazzini popolari*, noti per la convenienza e prezzi bassi;

⁹⁴ La differenza tra la figura del grossista e quella del dettagliante è rilevabile analizzando il tipo di clientela coinvolta. Nel primo caso, egli fa da intermediario tra il produttore e venditore al dettaglio; mentre il secondo è un commerciante al minuto, può acquistare sia dal grossista che dal produttore e vendere i prodotti successivamente al cliente finale.

⁹⁵ Ivi Pierpaolo Letizia, Simona Rossi, *FORMATEX – Traiettorie dell'innovazione*, 2012, Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l. e Soges § "Le strategie di distribuzione commerciale".

Stocchisti e Outlet aziendali, creati per raccogliere stock di invenduto delle stagioni passate.

2) *Canale diretto*⁹⁶: è la tipologia distributiva più semplificata poiché prevede l'interazione di due sole figure, le quali sono il produttore/venditore e il consumatore. L'impresa gestisce direttamente l'attività di vendita al cliente finale, e cerca di ideare forme distributive che raggiungano direttamente il target, tramite: una struttura di punti vendita propria; un marketing diretto; una forza vendita indipendente; una vendita per corrispondenza utilizzando mezzi come la televisione, le e-mail o il telefono; infine, una cessione del solo servizio offerto tramite il leasing. Avendo un contatto diretto con la clientela tale canale è preferito dai modelli B2B e B2C, anche se, avendo una bassa copertura del mercato, necessita di una forza vendita prorompente che si occupi di tutta la logistica interna ed esterna. La distribuzione è un tramite di comunicazione per connettere l'idea di marca al consumatore.

Soffermandoci nuovamente sul *settore moda*, le diverse tipologie di negozi che fanno capo a questa particolare segmentazione, hanno subito una particolare evoluzione negli anni '90, passando da sistemi multimarca a monomarca, e sono: *Flagship store*, strutture di enormi dimensioni situate in località strategiche e prestigiose da un punto di vista mondiale; *Self standing store*, negozi di grandi superfici ma con ampiezza leggermente inferiore alla categoria precedente; *Shop in shop e corner*, store con superfici ridotte; *Vendite per corrispondenza*, l'offerta è attuata tramite cataloghi completi delle tipologie di merce; infine, *On line*, canale di mostra e vendita dei beni. Il mutamento dei gusti e dei comportamenti dei clienti ha portato in evidenza la necessità di un contatto diretto con l'acquirente finale e la creazione di negozi a gestione diretta, *DOS (Directly operated store)*, e di *franchising*⁹⁷.

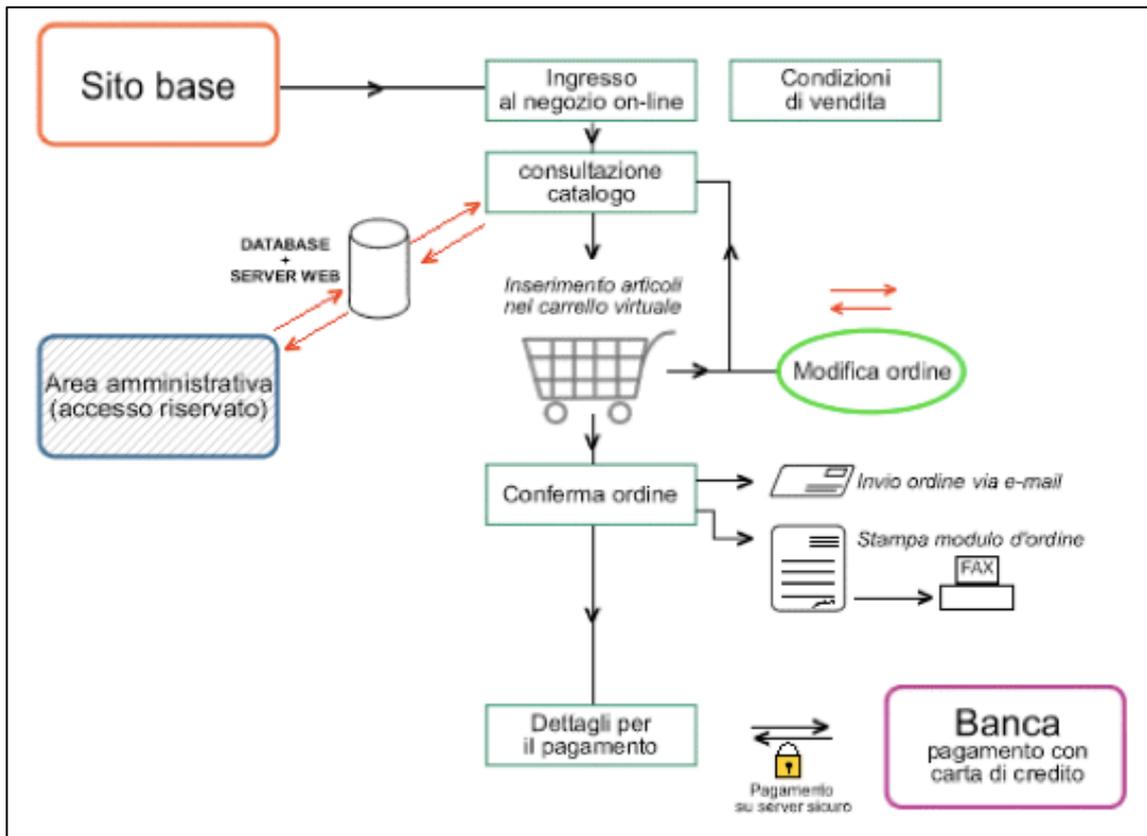
⁹⁶ Ivi § " *Le strategie di distribuzione commerciale*".

⁹⁷ Il franchising coinvolge due soggetti definiti: *franchisor* e *franchisee*. Il franchisor identifica l'azienda che fornisce i beni ad un esterno, denominato franchisee, il quale ha già un proprio asset organizzativo. Gli accordi tra i due individui sono formalizzati in forma talmente forte, da rappresentare una forma di controllo da parte dell'azienda produttrice.

La tendenza oggi, è la continua ricerca di un equilibrio tra le due forme di canali appena esposte, si passa all'utilizzo simultaneo di entrambe le categorie, subentrando in una strategia multicanale e una successiva metamorfosi di quest'ultima in omnicanale. Il processo è garantito dalla natura del mercato, dagli intermediari, dalle caratteristiche e dei prodotti e dai prezzi relativi ad essi. Si arriva ad un maggiore controllo del mercato, una vasta copertura e la possibilità di personalizzare il percorso di vendita. Non dimentichiamoci però di curare i conflitti che potrebbero nascere per la conquista del controllo da parte dei canali, che potrebbero contendersi gli stessi clienti e di creare una continua coerenza tra i due sistemi. Ad oggi cambiano le priorità dell'azienda, la quale pone come centro della sua organizzazione il cliente finale. Quest'ultimo è sempre più attento, esigente ed informato, cambia le sue abitudini costantemente e impone all'impresa di evolvere con esso, sentendo un reciproco bisogno di interazione.

Concludendo⁹⁸, per potenziare al meglio il canale di vendita occorre utilizzare tecnologie che consentano di programmare software adatti alle esigenze di confezionamento dei prodotti venduti online. In aggiunta, si devono aggiornare le tecniche di immagazzinamento, la logistica e le community tra gli utenti. Infine, le imprese devono utilizzare le tecnologie per i servizi di assistenza, come la gestione della posta per permettere sia agli agenti di marketing una settorializzazione rapida del lavoro, sia agli utenti di ricevere una risposta immediata alla domanda o perlomeno una risposta automatica di avvenuta ricezione della richiesta.

⁹⁸ Ivi Sanjay Mohapatra, *E-commerce strategy: Text and Cases*, 2013, Springer.



99

2.4 L'evoluzione delle piattaforme di e-commerce e caratteristiche da soddisfare per il loro successo

Grazie alla nascita di Internet¹⁰⁰, è stato apportato una nuova tipologia di mercato più flessibile e dinamico per l'interazione degli scambi di prodotti, servizi ed informazioni.

In questa nuova prospettiva, tutte le imprese, indipendentemente dalla propria dimensione, hanno la possibilità di promuovere le proprie attività, ottenendo profitti e cogliendo la possibilità di migliorarsi continuamente grazie a continui confronti.

Ricordiamo che un'azienda per iniziare ad interagire con il mondo virtuale dovrà attivare, come prima operazione, il fulcro dell'intero processo, il proprio *sito web*. Per fare ciò, potrà servirsi delle proprie risorse interne, o in alternativa, decidere di acquisirle, oppure esternalizzare le attività ad un'organizzazione esterna. Lo sviluppo richiederà esperienza, un aggiornamento continuo sulle nuove tendenze per quanto concerne le nuove tecnologie affini

⁹⁹ Percorso di acquisto.

¹⁰⁰ Sanjay Mohapatra, *E-commerce strategy: Text and Cases*, 2013, Springer

e nuove metodologie di lavoro. In cambio, il sistema avrà un basso costo di ingresso e richiederà una facilità d'uso ai propri clienti.

La forza nell'utilizzo del digitale¹⁰¹ è la comodità e velocità di accesso alla piattaforma, che si concretizza in una correlazione diretta con la crescita dell'e-commerce, coronando Internet come mezzo più desiderato per le campagne marketing, pubblicità e acquisti.

Al principio, nel 1994, l'e-commerce era promulgato dai primi credenti di tale visione, tra cui Amazon, subito seguito, negli anni successivi da Google e Paypal.

Tra i cambiamenti più significativi che ne hanno caratterizzato l'evoluzione ricordiamo l'ascesa dei mercati online, i cosiddetti Marketplace; l'utilizzo dei dispositivi mobili; la crescita del marketing e della pubblicità digitale ed infine, il miglioramento dell'esperienza del consumer shopping.

Tra i punti evidenziati i Marketplace acquistano particolare importanza e popolarità, grazie alle continue interazione nel mercato tra gli utenti e i gli store, e i consumatori stessi. In aggiunta, i livelli aggiuntivi di comodità e sicurezza ne conferiscono una maggiore tranquillità negli acquisti e un conseguente aumento delle vendite. Ora, è possibile confrontare prezzi, marchi e recensioni, inoltre, grazie alle nuove tecnologie, si creano, gestiscono e modificano i contenuti dei siti tramite procedure standardizzate contenute in programmi di creazione, come Commerce Cloud, Magento, Prestashop, Shopify e Wordpress.

Per comprendere l'evoluzione del fenomeno e le nuove piattaforme utilizzate, occorre analizzare alcuni dati sul piano globale¹⁰². Nel 2019 gli utenti che utilizzano internet sono 4,39 miliardi con un tempo medio speso online giornaliero di 6 ore e 42 minuti.

Enfatizzando lo scenario digital italiano, notiamo che su una popolazione totale di 59,25 milioni, 93% di essi utilizzano internet. Per giunta, 31 milioni di persone sono attive sui social media da dispositivi mobili. Dal punto di vista della fruizione, un italiano passa oltre 6 ore al giorno connesso, di cui un terzo sui social. Un ulteriore accenno, merita lo stream di contenuti, infatti, il 92% della popolazione guarda video online o riproduce contenuti.

In più, la tecnologia voice è in fase di crescita con lo sviluppo della ricerca vocale e dei comandi.

Per quanto concerne i social media, sono 3,48 miliardi gli utenti social in tutto il mondo, di cui il 94% accedono alle piattaforme social da mobile. Gli italiani occupano una delle prime posizioni per la loro attività su questi media, in cui, in dettaglio, gli utilizzatori totali sono

¹⁰¹ <https://www.visibitaly.com/evoluzione-ecommerce-futuro-acquisti-online/>

¹⁰² <https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

35 milioni, di cui l'86% interagisce tramite dispositivi mobili. Inoltre, le ricerche mostrano che le piattaforme più utilizzate nel nostro paese sono Youtube, Whatsapp, Facebook e Instagram.

Da tali evidenze nasce la necessità di creare nuove tipologie di commercio, tra cui quello mobile e social.

Il *Mobile Commerce*¹⁰³, o anche denominato *Mcommerce*, indica la capacità di gestire il commercio elettronico tramite l'uso esclusivo di dispositivi mobili, come tablet o cellulari. L'intero processo, a partire dalla scelta fino alla transazione economica, è concluso tramite l'utilizzo di questi mezzi.

Oltre a detenere una consistente quota parte del fatturato degli e-commerce, presenta numerosi vantaggi:

- Velocità e facilità nell'accesso alle piattaforme;
- Maggiore visibilità dell'azienda;
- L'utilizzo della personale app dello store consente maggiore interazione e fiducia da parte degli utenti;
- La creazione di strategie personalizzate;
- Uso di meno risorse, essendo l'acquisto quasi automatizzato;
- Liste di scorrimento dei prodotti meno lunghe;
- Asseconda l'impulso di acquisto in qualsiasi orario e luogo;
- Strumento particolarmente affine alle nuove generazioni.

Il *Social Commerce* è la possibilità che ha l'utente di acquistare prodotti e servizi attraverso i social media e allo stesso tempo condividere con gli altri individui la propria esperienza¹⁰⁴. L'evoluzione¹⁰⁵ del commercio elettronico permette una maggiore interattività tra gli utenti sia tramite la condivisione di opinioni sui blog, sia partecipando al processo di co-creazione di valore. Il social commerce ha come scopo preliminare quello di comprare insieme, ovvero mettere in contatto un gruppo di persone con gusti affini e peculiari preferenze di acquisto. L'utente in fase di cognizione del prodotto, mettendosi interfacciandosi con questi gruppi

¹⁰³ <https://alcolab.it/mobile-commerce-cose-come-funziona-vantaggi/>

¹⁰⁴ <https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-commerce/>

¹⁰⁵ <https://www.digitallsolutions.it/social-commerce-levoluzione-social-degli-e-commerce/>

virtuali, avrà accesso ad una serie di informazioni che lo faranno sentire più sicuro nel concludere il proprio acquisto.

Il sito grazie all'ottimizzazione delle informazioni supporta le decisioni del cliente in ogni fase del procedimento, risultando sempre più affidabile. La nuova frontiera¹⁰⁶ ha come obiettivo quello di fare shopping direttamente sui social network. Se prima era possibile solo trarre ispirazione dal mondo viruale, o scovare nuovi prodotti originali, ora è possibile persino farli propri con pochi semplici "click". Un utente medio è alla continua ricerca di consigli e notizie. Trascorrendo alcune ore su queste piattaforme, il cliente vuole minimizzare ulteriormente i tempi di acquisto ed acquistare direttamente sul sito in questione.

I siti, dall'altro lato, creano soluzioni per garantire tale requisito, facendo particolare riferimento alle abitudini di acquisto del consumatore, classificano le preferenze con la clientela affine e portano i loro ultimi acquisti all'attenzione di quest'ultimo.

Attualmente, i tre siti principali che privilegiano questa tipologia di vendita sono: Instagram, Facebook e Pinterest. Prendendo in esame la prima app, si denota che è stata progettata per attuare un processo di acquisto *one-stop-shop*, ovvero sono stati implementati alcuni strumenti volti a semplificare ogni step del procedimento. Si pensi al tag¹⁰⁷ a forma di borsetta posto sul prodotto, tale strumento dà accesso a tutte le informazioni disponibili, sia sui prezzi che sulla produzione. Dopo aver scoperto di più sull'oggetto è possibile premere sul tasto "acquista ora" e completare l'ordine attraverso il negozio online del marchio.

Si arriva dunque, all'analisi delle due direzioni informative proposte dal social commerce:

- Dagli utenti verso altri utenti: in tale visione i consumatori sono co-produttori di informazioni, scrivono recensioni riguardo le proprie esperienze d'uso, rilasciano commenti e votazioni. Inoltre, il cliente può creare una propria lista dei desideri virtuali, denominata *wishlist*.
- Dalla piattaforma di social commerce verso gli utenti: il sistema può inviare direttamente le informazioni alla propria clientela, infatti, l'azienda grazie all'accettazione dei cookie da parte del consumatore, viene a conoscenza in tempo

¹⁰⁶ <https://www.vanityfair.it/mybusiness/network/2018/06/19/evoluzione-ecommerce-social-commerce-shopping-facebook-instagram-pinterest>

¹⁰⁷ Un tag è una parola chiave o un termine associato ad una informazione.

reale dei dati di navigazioni, cosa acquistano e cosa sono intenzionati ad acquistare. Infine, tramite annunci, raccomandando prodotti visionati da altri clienti simili, generando un *effetto moda* e non lasciando l'utente solo durante la transazione.

In aggiunta, i sistemi di social commerce portano ad un'estensione delle classiche 4P del marketing, ossia: Prodotto (Product), Prezzo (Price), Distribuzione (Placement) e Promotion (Comunicazione); a cui si aggiungono la Persona e la Partecipazione. Il primo elemento caratterizza il consumatore come essere umano, in grado di creare piazze virtuali che condividono interessi comuni. Il secondo fattore individua la capacità dei consumatori di co-creare valore e contenuti, grazie alla possibilità dell'utente di fare domande e ricevere risposte immediate.

Concludendo¹⁰⁸, per far sì che qualsiasi sito funzioni attivamente occorrono i seguenti fattori:

- Tempi di risposta rapidi: la piattaforma deve essere veloce nella risposta della ricerca, nei reclami e nelle informazioni;
- Usabilità e facilità: l'organizzazione è fondamentale per rendere l'esperienza di acquisto veloce e fruttuosa.
- Qualità della risposta e interattività: il sito web deve essere leggibile, le informazioni pertinenti e significative, rappresentate da una grafica d'impatto. L'azienda deve pubblicare delle FAQ (Risposte a domande frequenti), per accelerare la qualità dei servizi, dando risposte al cliente prima che egli stesso le ponga;
- Navigabilità: incontrare tutti i bisogni immaginabili dei clienti tramite sia i contenuti sia attraverso la terminologia;
- Tempi di download: tempistiche rapide, garantendo sicurezza e fiducia.
Il consumatore è ricco di contanti ma privo di tempo;
- Esecuzione ed adempimento: l'acquirente deve avere la sicurezza che sarà soddisfatto della qualità della merce e dei tempi di attesa; in caso contrario sarà perfettamente rimborsato a causa di errori aziendali.
- Aggiornamento: le vetrine online devono essere costantemente aggiornate, allestite e rinnovate da nuovi design.
- Disponibilità: il sito web deve essere raggiungibile 24 ore su 24.

¹⁰⁸ Fario Mauro e Storti Vincenzo (2000), *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen.

2.5 Strumenti innovativi per il controllo, l'organizzazione e l'ottimizzazione delle vendite online: CRM, SCM, ERP, Big Data, Analytics and Data Visualization, Social business, Chatbot, Digital Marketing, ecc.

Nei tempi attuali, le organizzazioni per funzionare efficacemente devono servirsi di sistemi di *information technology*. Tale tecnologia include l'insieme dei metodi e di tutte le innovazioni utilizzate per l'archiviazione, la trasmissione e l'elaborazione sia dei dati che delle informazioni attraverso l'utilizzo di reti aziendali, di internet e di strutture di telecomunicazione. Inoltre¹⁰⁹, considerando il supporto alla produzione, queste applicazioni comprendono: sistemi di elaborazione delle transazioni; il *data warehousing*, ossia l'utilizzo di database che agevolano la raccolta e l'analisi dei dati provenienti da varie fonti differenti all'interno dell'azienda, permettono di ottenere risposte immediate a quesiti aziendali e creare report basati su tali informazioni; ed infine, la *business intelligence*, definita anche *Analytics*, cioè la tecnologia utilizzata dagli utenti per codificare tali dati, volta ad ottimizzare il processo decisionale strategico ed individuare eventuali relazioni tra le informazioni provenienti dall'impresa e dall'esterno. L'evoluzione delle capacità organizzative dell'IT nasce per rispondere ad esigenze di supporto, controllo e coordinazione, apportate sui vari livelli di management, ossia partendo dal primo stadio fino al top manager che si occupa di strategia, piani e compiti non programmati. In tale visione molte aziende stanno passando da una filosofia di controllo gerarchico ad una decentralizzata, non più basata su regole rigide ma bensì su una visione condivisa da tutte le unità. Il nuovo fulcro sarà la cultura adattiva in cui gli individui si identificano e realizzano i nuovi obiettivi condivisi, assumendosi in aggiunta, ulteriori responsabilità.

Per quanto concerne il livello di controllo organizzativo, si è istituito un *modello di controllo a feedback*, sia per le varie unità che per l'organizzazione nel suo insieme, realizzato in quattro fasi, per aiutare i manager ad attuare gli adeguamenti richiesti dall'ambiente:

- 1) Stipula degli obiettivi strategici;
- 2) Stabilire i parametri di performance;
- 3) Misurare la performance effettiva e confrontarla con i parametri precedentemente stabiliti;
- 4) Assumere azioni correttive in base alle esigenze.

¹⁰⁹ Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 6 edizione, Maggioli – Apogeo, 2018.

Un altro sistema innovativo ideato per agevolare i manager ad ottenere una visione bilanciata dell'organizzazione attraverso l'interazione di strumenti finanziari con le misure operative, adottando non solo la prospettiva del successo delle performance nel presente ma, cercando di ampliare gli obiettivi aziendali in un futuro prossimo, è il *balanced scorecard (BSC)*.

In accordo a tale strategia, vengono utilizzate *mappe strategiche* nello studio delle relazioni causa-effetto tra il mercato, i clienti e l'ambiente organizzativo, non dimenticando di stabilire preliminarmente i criteri di performance dei dipendenti, ovvero scegliendo se attuare un controllo sul comportamento o sui risultati.

Ultimo fattore di successo per la realizzazione della coordinazione è il *knowledge management*, ossia l'impegno profuso dall'azienda nell'assimilare le conoscenze codificate con le conoscenze tacite¹¹⁰ per rendere disponibile il capitale intellettuale all'intera impresa, tramite un sistema informato privato, accessibile soltanto al personale interno, definito *intranet*.

Il livello più alto raggiunto dall'IT consiste nell'aggiunta di valore strategico tramite il *social business* e i *big data*¹¹¹:

- Per *social business* si intende l'impiego delle tecnologie dei social media, quali community page, blog, canali video e siti, per interagire con i dipendenti, clienti e altri stakeholder, al fine di sviluppare fiducia, credibilità, comunicazione e collaborazione tra tutte le parti coinvolte. A tale scopo, l'azienda può avvalersi degli uffici di *marketing*, di *social media director* e di *social media team*. Inoltre, un altro approccio ampiamente utilizzato è il *social media commander center*, ossia un ufficio appositamente predisposto all'interno dell'asset aziendale, in cui la compagnia può indagare istantaneamente sulla rinomanza ed eventuali accorgimenti che essa riceve dal pubblico tramite le piattaforme social.
- Il *big data* identifica un qualsiasi data set che superi i confini delle normali capacità di elaborazione dell'IT. Le informazioni, inoltre, devono possedere cinque elementi cardine per rientrare in questa categoria, ossia: un grande volume; l'utilizzo di tutte

¹¹⁰ Per conoscenza codificata si intende il passaggio di informazioni da persone a documenti tramite i sistemi elettronici; mentre con la locuzione di conoscenza tacita si esplica la trasmissione di esperienze personali tra due individui.

¹¹¹ Ivi § "L'aggiunta di valore strategico".

le notizie disponibili; l'utilizzo di dati disordinati, ovvero provenienti da differenti fonti; infine, l'adozione di una nuova forma mentis che si arrenda alla ragione del digitale sulle capacità umane.

Il processo tramite il quale si esaminano questi enormi dati, si cercano correlazioni e linee evolutive tra di essi, per migliorare il procedimento decisionale, viene definito *analitica dei big data*.

Per quanto riguarda l'analisi delle informazioni¹¹², le aziende possono scegliere quattro opzioni strutturali, in base alle dimensioni e al tipo di attività svolta. La prima opzione consiste nell'*esternalizzare* le attività di analitica, affidandole ad una organizzazione di business process o ad intermediari di dati. Un'altra opzione è quella di prediligere una *struttura centralizzata*, creando un'apposita unità all'interno dell'asset che si occupi di queste procedure. Il terzo approccio, definito *struttura bilanciata*, crea un centro di eccellenza con i maggiori esperti, e posiziona altri professionisti all'interno delle singole unità. La quarta ed ultima *struttura* è quella *centralizzata*, chiaramente la più uniforme, poiché stipula il dislocamento dei vari esperti nei vari uffici o nelle varie unità. La prospettiva presente vede come protagonista principale l'esternalizzazione per l'alto grado di efficienza nella specializzazione, accompagnata da minori dimensioni organizzative e da un migliore coordinamento interno ed esterno.

Focalizzando l'attenzione nuovamente¹¹³, sulle strategie implementate dall'e-commerce per raggiungere il successo, non dobbiamo tralasciare il soggetto principale della transazione, ossia il cliente. L'obiettivo finale della piattaforma è quello di fidelizzare il consumatore, ossia allungare il proprio *Customer Life Cycle*¹¹⁴, tramite il *Customer Relationship Management (CRM)*. La gestione delle relazioni con clienti cerca di trasformare i clienti saltuari in clienti fissi, attraverso una serie di azioni. L'azienda nella prima *fase di acquisizione* cerca di attirare nuovi potenziali clienti tramite strategie di marketing, quali annunci pubblicitari e l'ottimizzazione dei motori di ricerca. In questo stadio vengono fatte alcune promesse, riguardo i prodotti, le consegne e i pagamenti, che devono essere successivamente soddisfatte, per prolungare l'intrappolamento del consumatore nel sistema.

¹¹² Ivi § "Big data e struttura organizzativa".

¹¹³ <https://blog.advmedialab.com/implementare-crm-per-ecommerce>

¹¹⁴ <https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/cose-il-crm-e-a-cosa-serve-nelle-commerce/>

Durante la *fase di sviluppo della clientela*, viene attuato un software CRM per monitorare le tendenze del cliente e condurre di conseguenza, strategie mirate su una nuova tipologia di buyer persona. In aggiunta, raccogliendo dati su cloud¹¹⁵ è possibile avere una visione completa proveniente da tutti i canali di vendita. Si possono tracciare i visitatori sul sito per creare nuove campagne di retargeting ed aumentare le condivisioni; inoltre, il lavoro è facilmente gestibile se si inoltrano le informazioni a tutto il team. Ottenute le indicazioni riguardo le preferenze dei consumatori, e poi possibile, personalizzare la comunicazione ed ideare una nuova catalogazione di assistenza clienti, più consona ai reclami ed ai suggerimenti. A tale scopo, sono stati progettati software che simulano una conversazione con un essere umano, definiti *Chatbot*¹¹⁶. Tramite questi sistemi l'utente può ottenere risposte alle sue incognite, molto spesso raggruppate in una categoria citata precedentemente, FAQ. Il potenziale cliente riduce i tempi d'attesa ed ottiene risposte complete sulle tematiche standard. Per di più, il servizio è operativo tutta la giornata. Di contro, la stessa azienda che offre il servizio, oltre a snellire le procedure prolisse, riduce i costi di gestione e formazione legati ai Call Center, analizza le interazioni tra il web e il consumatore, ed infine, profila gli utenti.

Si giunge così all'ultima fase, quella di *separazione*, in cui il gestore cerca di riacquisire clienti ormai scomparsi, tramite campagne personalizzate o promozioni, contattandoli telefonicamente o per e-mail.

Se si accompagna al CRM, una nuova *gestione della catena di distribuzione (SCM, o Supply chain management)* si potrà usufruire di altre sinergie. La SCM¹¹⁷ raccoglie tutte le attività logistiche aziendali, partendo dalla produzione dei prodotti fino alla loro destinazione. Sostituendo i tradizionali sistemi di comunicazioni con nuove tecnologie, è possibile automatizzare molte funzioni e velocizzare le vendite online, riducendo rischi di errori umani. Trasportando le vendite su un'ottica omnicanale, l'informatizzazione apporta un aumento di trasparenza in tutte le operazioni e l'implementazione di sistemi automatizzati per la gestione delle scorte, assicura una giacenza di magazzino adeguata. Integrando i due sistemi appena evidenziati, con un terzo, ossia la pianificazione delle risorse d'impresa, l'*ERP*¹¹⁸ (*Enterprise resource planning*), si possono coinvolgere nel processo elettronico

¹¹⁵ Il cloud è uno spazio di archiviazione virtuale personale, in cui sincronizzando i propri documenti, diventa accessibile ovunque ed in qualsiasi momenti.

¹¹⁶ <https://www.informaticapertutti.com/cose-il-cloud-come-funziona/#che-cose-il-cloud-come-funziona>

¹¹⁷ <https://chatbot.lizardnet.it/lizard-chatbot-intelligenza-artificiale-customer-service-innovativo#form>

¹¹⁸ <https://www.logisticaneews.it/come-le-commerce-sta-cambiando-il-supply-chain-management/>

¹¹⁸ <https://www.uno-sistemi.it/erp-management/5-integrazioni-tra-erp-crm-ecommerce/>

anche le procedure di business più rilevanti per l'impresa. Gli automatismi agevolano sia l'amministrazione della contabilità, velocizzando gli ordini e la documentazione fiscale, sia la progettazione del sito web, ideando schede di prodotto, con codici identificativi, materiali ed immagini corrispondenti.

Concludendo, prendendo in esame, l'enorme mole di dati che l'impresa può possedere grazie all'utilizzo dei Big Data, occorrono innovativi sistemi di diagnosi e raggruppamento per tali informazioni. Uno tra questi è la *Data Visualization*¹¹⁹, ossia le tecniche adoperate per rappresentare le notizie e visualizzarle in maniera interattiva. Queste tecnologie diventano fondamentali per rappresentare i propri punti di vista e condividere così, le analisi realizzate per far fronte a previsioni migliori. Infine, anche il *digital marketing*¹²⁰, ossia tutte le attività seguite da un'impresa attraverso l'utilizzo di strumenti digitali, può servirsi di strategie alternative, quali le web partnership e il SEO per plasmare una comunicazione selettiva, interattiva e personalizzata.

¹¹⁹ <https://www.uno-sistemi.it/business-intelligence/data-visualization-visualizzare-dati-per-comprenderli/>

¹²⁰ <https://www.glossariomarketing.it/significato/digital-marketing/>

CAPITOLO 3

IL CASO PIQUADRO

3.1 Le origini e la quotazione in borsa attuale

Piquadro¹²¹ è un'azienda italiana, specializzata nella creazione di borse e accessori, la quale focalizza la propria analisi verso una tipologia di cliente business. La vita professionale è posta su un piano di costante frenesia, in cui l'uomo è vincolato ad essere in continuo movimento. A tale scopo, l'azienda adatta i propri prodotti a questo sistema, combinando funzionalità e design sempre lasciando la propria impronta distintiva, la quale vede sovrana la sensibilità dello spirito italiano. La funzionalità coinvolge non solo gli accessori high-tech, ma tutto il contesto marginale, tra cui, la ricerca di nuove soluzioni per la costruzione e i materiali.

Le quattro parole cardine per ottenere il successo devono essere: intelligenza, affidabilità, creatività e qualità.

Il lavoro finale ottenuto è il frutto di una minuziosa progettazione e ricerca. L'azienda deposita annualmente numerosi brevetti riguardo alle novità tecnico-funzionali utilizzate; l'approfondimento aiuta ad essere in continuo aggiornamento, sia per quanto concerne lo studio dei materiali che sulle tendenze.

A tal proposito, riconoscendo il ruolo delle innovazioni apportate dai giovani, oltre alla presenza di un team interno, si tende a fare spesso collaborazioni con le più note scuole di Design, sia italiane che estere. La creatività deve essere fonte di ispirazione, lasciando però, il tratto caratteristico ed audace che contraddistingue il marchio. I materiali sono il risultato di un'attenta combinazione tra la lavorazione artigianale e nuovi valori identificativi. Il processo è abbinato ai sistemi tecnologici, con i quali vengono effettuati controlli al fine di garantire la qualità attesa, la resistenza, ed evitare rischi dovuti all'implementazione di sostanze improprie. Infine, si pensa ad un'estetica essenziale ed identificabile.

Analizzando ora il piano temporale, vediamo come l'azienda è giunta alla quotazione in borsa. Nel 1987¹²², i giovanissimi fratelli Marco e Pierpaolo, poco più che ventenni, fondano

¹²¹ <https://www.piquadro.com/it/history-and-design>

¹²² <https://www.piquadro.com/it/history-and-design>

Piquadro, una piccola impresa che produce pelletteria per conto di terzi. Dopo 10 anni di produzione altrui, decidono nel 1998 di creare un proprio brand, che avesse come obiettivo principale quello di regalare al proprio consumatore un prodotto che eccellesse per design, funzionalità e tecnologia. Lo scopo era quello di catturare l'attenzione su una clientela business, ossia professionale e turista. Il primo traguardo viene raggiunto nel 2000, con l'apertura della prima boutique a Milano, via Spiga. Ma questo fu solo il primo slancio verso un processo di internazionalizzazione, infatti, nei successivi quattro anni furono aperti altri punti vendita all'estero, colpendo non solo il mercato europeo ma arrivando fino ad Hong Kong, Pechino, agli Emirati Arabi, Taipei e Shanghai. Per coordinare e gestire tali dimensioni progettuali, per la ricerca e la logistica fu implementata una nuova sede operativa nell'Appennino Tosco - Emiliano, a Silla di Gaggio Montano. Gli sforzi impiegati, hanno condotto l'azienda, nel 2007 ad essere quotata nella Borsa Italiana di Milano ed aprire il suo centesimo store, solo ventiquattro anni dopo la sua fondazione. Essendo un'industria orientata all'innovazione, fu tra le prime a sperimentare l'uso delle app, per la personalizzazione da parte del cliente, di una collezione inedita di alta pelletteria "Sartoria". Seguirono altre importanti aperture tra cui la sede organizzativa a Milano e altre boutique nei centri di maggior rilievo, tra cui Parigi, New York e Londra, attivando anche un *Flagship store*, ossia un punto vendita specializzato nella comunicazione della mission in modo accattivante, sfruttando l'esperienza unica e distintiva rispetto agli altri store dell'azienda. Ulteriore enfasi merita anche il lancio del bando "Less is more" indirizzato alle startup, il quale premia i due progetti migliori per l'inserimento nell'ambito lavorativo di persone diversamente abili. Accanto a tale iniziativa, vengono incoraggiate nel 2017 e nel 2018, due importanti acquisizioni nel mondo della moda, la prima relativa al marchio *The bridge*, la seconda coinvolge il noto marchio francese *Lancel*.

Analizzando la quotazione in borsa attuale¹²³, vediamo come la situazione dopo un'ampia crescita sia drasticamente cambiata a causa del fenomeno COVID-19.

A tale scopo, apriamo una parentesi al riguardo in base ai dati raccolti in un'intervista con Dr. L. Alessandro Mazzamurro, Financial Partner in Azimut Holding S.p.A., società che si occupa di consulenza e gestione patrimoniale, siamo giunti ai risultati di seguito illustrati. Nel corso della storia, sono state identificate poche crisi realmente significative, che hanno mutato il corso degli eventi. Tra queste ricordiamo "la Grande depressione", ossia la crisi

¹²³ Ivi Frederic S. Mishkin, Stanley G. Eakins, Elena Beccalli, *Istituti e mercati finanziari*, Nona edizione, 2019, Pearson.

del 1929 e la crisi finanziaria globale del 2007-2009. La prima recessione della storia statunitense, seguì le generali fasi del fenomeno: crollo del mercato azionario, panico bancario, aumento dei problemi di asimmetria informativa e deflazione del debito. Invece, la seconda, fu causata da una cattiva gestione delle innovazioni finanziarie relative ai muti subprime e al conseguente scoppio della bolla sulle abitazioni. La crisi catturò l'intera economia, causando un deterioramento dei bilanci delle banche, fallimenti di molte imprese e aggravanti sul piano bancario internazionale. Sulla falsa riga di tali fenomeni, il 2020 è stato colpito da una crisi ancora peggiore.

Il fenomeno si è sviluppato in una tempesta perfetta, fino al 21 febbraio, il nostro paese era immune dagli avvenimenti che stavano colpendo lo stato cinese. Cechi ad un fenomeno che in breve tempo avrebbe fatto parlare di sé in scala globale, non facendo distinzioni tra nazioni ricche e povere. In breve tempo, arriva in Italia il COVID-19, ossia una malattia infettiva respiratoria causata dal virus denominato SARS-COV2, appartenente alla famiglia dei Coronavirus umani. Essa può manifestarsi come un semplice raffreddore e mutare fino a diventare una malattia mortale. Le cause della diffusione sono ancora ignote ma la causa più probabile deriva da infezioni causate da animali.

Tornando al piano economico, il primo reale crollo del mercato borsistico si ebbe con il primo caso umano di Coronavirus a Milano, l'indice FTSE MIB¹²⁴ della Borsa della capitale italiana finanziaria ha perso oltre il 20%. La caratteristica principale di tale fenomeno è la volatilità, imparagonabile a circostanze precedenti. In aggiunta, ulteriori cause si pensa, siano riconducibili alla Guerra tra la Russia e i Paesi arabi per il prezzo del petrolio o persino al discorso della Presidentessa della Banca Centrale Europea, Christine Lagarde per quanto concerne il divieto degli aiuti finanziari destinati ai paesi europei in difficoltà.

Le conseguenze sono state molteplici, tra cui la riduzione del parco buoi, ovvero la riduzione della massa generale di investitori e il mantenimento delle proprie azioni solo da parte di coloro che credono in rendimenti futuri e prossimi, in cifre quasi triplicate, in tal modo, il debito emergente diventa attraente.

I tassi risk-free sono in caduta libera e a cascata i margin call, il cartello dell'OPEC si disintegra, i mercati sono senza investitori short a supportarli, stress e paura diventano i protagonisti dello scenario. Tutto ciò si può sintetizzare in una vera e propria selezione della

¹²⁴ Il FTSE MIB (Financial Times Stock Exchange Milano Indice di Borsa) è l'indice azionario della Borsa italiano, che racchiude i principali titoli delle 40 società italiane quotate, selezionati in funzione di liquidità e capitalizzazione.

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/indice-ftse-mib.html>

società, in cui non è un problema l'enorme perdita della borsa, l'importante è non scappare dal mercato, non fare dominare le situazioni dall'amigdala, ossia la parte dell'encefalo umano in cui risiedono le emozioni di base tra cui la paura, la quale manda all'uomo l'impulso di scappare. Ecco perché il mercato inizia a scendere e si sente l'impulso irrefrenabile di vendere.

Utilizzando la metafora tratto dalla celebre opera di Nassim Nicholas Taleb, il COVID-19 può essere definito il cigno nero contemporaneo. Tale accezione è meritata vista l'imprevedibilità e l'irruenza con cui ha travolto i nostri mercati.

La BCE per attenuare il fenomeno ha annullato i vincoli di bilancio, ossia il patto di stabilità e crescita anche se tale manovra non ha ridotto il rischio di recessione. La crisi potrebbe portare un clima di paura e ad un'attuazione di operazioni di vendita a cascata, visto anche il divieto delle vendite allo scoperto, ossia vendite di titoli altrui che in realtà non si possiedono ma che generano enormi quantità di liquidità.

Perché la nuova circostanza sta spaventato in tal modo ogni singolo stato, ci domandiamo. Bene, a differenza delle crisi precedenti, inclusa quella scaturita dal crollo delle torri gemelle, la popolazione era consapevole dell'avvenimento e delle manovre successive da attuare. Ora, contrariamente al passato, il nemico è invisibile, non si conosce il proprio sviluppo né la sua durata nel tempo. Non si conoscono le sue caratteristiche e conseguentemente è difficile credere nella risoluzione istantanea basandosi sulle esperienze passate.

A seguito di tali analisi, è facilmente comprensibile, il grafico sottostante riguardo l'analisi dell'azienda nell'ambito borsistico negli ultimi cinque anni.



125

3.2 L'idea di azienda secondo Piquadro e la sua organizzazione (sedi, tipologie di personale, linee produttive, ecc.)

Cercando di comprendere al meglio le filosofie organizzative e l'idea stessa che ha portato alla creazione del progetto, è stato intervistato uno dei protagonisti del Consiglio di amministrazione della Piquadro s.p.a., ossia il dottor Pierpaolo Palmieri, Consigliere delegato dell'azienda. Grazie alla sua gentile collaborazione, ho potuto svolgere un'analisi dettagliata e penetrante per stilare al meglio la relazione. Durante il dialogo, si è giunti ad alcune considerazioni sia per quanto concerne la mission sia riguardo l'asset organizzativo implementato. Il payoff deve esplicitare l'identità dell'azienda nel concepire un prodotto creato ad hoc per due categorie di individui specifiche, i traveller e i business. La mission viene identificata anche nella stessa ricerca di nuovi materiali e tecnologie che possano accompagnare il consumatore durante la sua vita frenetica. La coerenza tra prodotto e ideologia deve essere riconoscibile e ben definita. La produzione è impiegata nel confezionamento di un'ampia gamma di prodotti, partendo dalla piccola pelletteria e dagli accessori fino ad arrivare al settore della valigeria e dello smart working. La moltitudine

¹²⁵Analisi Borsa Italiana negli ultimi cinque anni.

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/grafico.html?isin=IT0004240443&lang=it>

delle esigenze dei consumatori deve essere riflessa nelle collezioni¹²⁶, infatti a tal scopo, l'impresa cerca di coordinare la struttura del bene con la scoperta di nuovi materiali che possano ottimizzare la prestazione.

La struttura organizzativa¹²⁷ per ottenere il successo deve rispecchiare tali capacità, e l'approccio che più si adatta a questi propositi è quello a matrice, descritto nella prima fase dell'elaborato. Il sistema si deve adattare ai cambiamenti frequenti nell'ambiente esterno, vista la fugacità delle tendenze e delle innovazioni che coinvolgono il settore della moda. È formato da singoli dipartimenti diretti da 6 o 7 dirigenti al massimo, nello specifico singoli capi ufficio. La coordinazione è garantita da un'unica linea di manager che risponde all'amministratore delegato. Questa strategia rafforza la condivisione flessibile dei dipendenti tra i prodotti, mettendo a disposizione il capitale umano per lo sviluppo di competenze sia funzionali che strategiche. L'organigramma è ristretto per consentire uno stretto controllo da parte dei vertici gerarchici e non perdere il focus dagli obiettivi aziendali, è fondamentale che tutti condividano lo stesso obiettivo per far sì che tutti impieghino il massimo sforzo come se l'azienda fosse di ogni singolo.

Inoltre, le sedi principali organizzative sono quattro, di cui tra le più significative vi è quella localizzata a Silla di Gaggio Montano, che si occupa della logistica e degli uffici. Nel 2012, aprono la prima sede milanese, quartier generale di marketing e retail. Successivamente con l'acquisizione di The Bridge, è avvenuta l'inaugurazione del terzo centro a Scandicci, con uffici e relativo impianto logistico, un vero polo produttivo. Infine, per quanto concerne l'up-selling, la sede addetta a tale ruolo è collocata a Parigi.

Per quanto concerne il sistema operativo, è coinvolto un gruppo di 1150 persone comprese i dipendenti delle fabbriche, di cui 850 europei. Piquadro esternalizza una parte della produzione, i cui impianti, più del 50% di essi, sono di proprietà dell'azienda. A tal proposito, nel 2000 apre uno stabilimento in Cina, nel Guangdong, che si occupa dell'assemblamento delle merci, provenienti tra Firenze e il Veneto, per poi rispedirle in Occidente.

Perché si sceglie di esternalizzare alcune mansioni aziendali, ossia seguire una filosofia di *outsourcing*, si potrebbe pensare.

¹²⁶ <https://www.piquadro.com/it/history-and-design>

¹²⁷ Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 6 edizione, Maggioli – Apogeo, 2018.

Bene, tra le ragioni più diffuse¹²⁸: vi è un incremento dell'efficienza, garantito dall'esperienza accumulata dal soggetto scelto per compiere la produzione; più tempo a disposizione per dedicarsi alle attività principali ed ambire ad una crescita nel settore; il soggetto terzo si occupa personalmente dei mezzi necessari per l'elaborazione, così da apportare all'impresa un notevole risparmio sulle infrastrutture; la difficoltà attuale più significativa consiste nella ricerca di personale con un'adeguata formazione, grazie a tale processo vi è la possibilità di affidarsi ad esperti; la velocità nell'aumentare l'offerta e giungere sul mercato in tempi brevi; infine, riduce il risk management, ossia minimizza i tempi di ripresa in caso di crisi.

Dopo una decina di anni, tenendo in considerazione i conti logistici, e non essendoci più alcuni dei presupposti elencati precedentemente, la compagnia ha deciso di seguire un processo di internalizzazione di alcuni costi, riportando una parte della produzione in Italia, a Gaggio Montano.

3.3 Il canale di vendita online

Da sempre i due fratelli, si identificano come uomini business, appassionati di tecnologie e alla ricerca continua di nuove innovazioni da poter implementare in azienda. Possedendo una prospettiva aperta verso le nuove piattaforme di vendita online, quasi 15 anni fa aprirono il proprio sito web, senza svilupparlo completamente.

Recentemente, con l'arrivo irruento dell'utilizzo di internet, è stato necessario apportare dei cambiamenti che dimostrassero un'effettiva recezione dei cambiamenti, a tal fine, l'e-commerce è stato ridisegnato secondo canoni standard.

Per la creazione della piattaforma, l'azienda ha fatto affidamento su un partner unico *Triboo*¹²⁹. Il sistema offre una collaborazione in ogni fase di acquisto online. Tra le funzioni di spicco, risultano il monitoraggio del sito affidato, l'allestimento delle vetrine virtuali, gli ordini, i pagamenti e l'avvenuta ricezione. Inoltre, gestiscono le strategie di vendita e l'assistenza clienti, occupandosi direttamente delle procedure non standard. L'impresa in questione propone degli obiettivi e i profitti che vorrebbe conseguire e il software aiuta loro

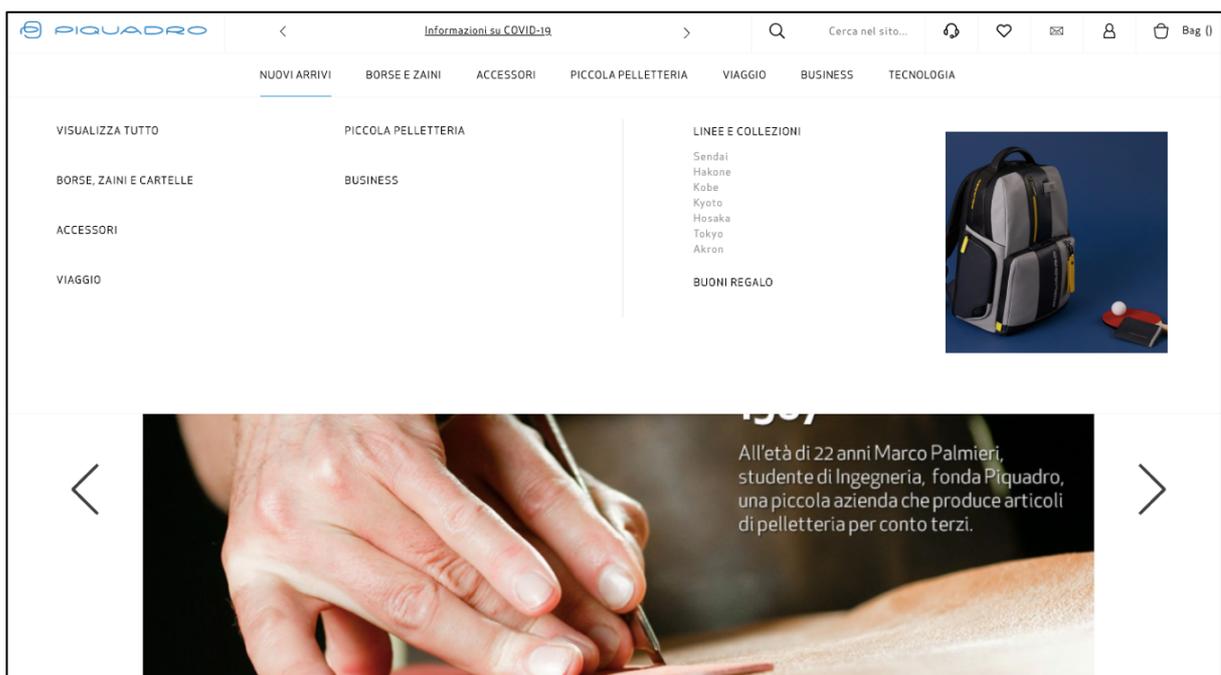
¹²⁸ <https://blog.logicaldoc.it/outsourcing-le-aziende-vantaggi-dellesternalizzazione/>

¹²⁹ <https://corporate.triboo.com/servizi/ecommerce/>

a realizzarli. La scelta, nello specifico di Triboo è dovuta alle elevate competenze, alla velocità tecnologica e alle opzioni di pagamento.

A proposito del proprio sito, bisogna evidenziare che lo stile e la facilità di navigazione deve essere un impulso per una futura vendita. In particolare, uno spazio dedicato al profilo del consumatore, lo aiuta ad avere una visione centrare sui propri acquisti. I prodotti all'interno del programma devono essere chiaramente classificati e facilmente confrontati con i propri simili, inoltre, è utile mettere in evidenza anche le schede tecniche di questi ultimi per avere una visione globale.

Di seguito, si riporta un riferimento alla pagina in questione.



130

¹³⁰ Interfaccia del sito web dell'azienda Piquadro.

Prima di giungere a questa soluzione, si è cercato di appoggiarsi alla piattaforma Amazon, per usufruire dell'enorme notorietà e dell'esperienza di cui la piattaforma gode. Ma a causa della sua aggressività commerciale e della presentazione del prodotto non adatta agli standard aziendali, non essendo minuziosa e chiara, si è preferito optare per una strategia propria che rispecchiasse i propri canoni.

3.3.1 Analisi dei dati di vendita

In un mondo in cui tutto sembra misurabile, qualcosa può sfuggire alla mente umana. In realtà, non sempre tutto è gestibile, bisogna solo capire dove si può ottenere maggior traffico. Quando si utilizzano strategie personalizzate e mirate all'attenzione della clientela target, si adoperano strumenti innovativi, quali le *newsletter*.

Tale bollettino¹³¹ consiste in un aggiornamento periodico redatto dall'impresa indirizzato all'utente. Nonostante vengano confuse con contenuti indesiderati, esse vengono consegnate solo con il consenso del ricevente. È egli stesso a dare il consenso tramite l'iscrizione ad un determinato sito. Questo metodo ha vantaggi anche per la compagnia stessa, la quale: ricorda al consumatore stesso l'esistenza stessa della piattaforma, li aggiorna sui prodotti maggiorante indicati per quel cliente tipo, sui concorsi, articoli limitati e determinate promozioni. Per far sì che catturi l'attenzione dell'utente, il messaggio deve essere originale, vista la varietà dei messaggi che egli riceve quotidianamente. Quando si indirizza la newsletter verso un papabile consumatore, si ha una conversione degli utenti in acquirenti del 3-4%, tale meccanismo innesca una certa curiosità. Se invece tale pratica è diretta verso un cliente non ingaggiato, la possibilità che il messaggio si trasformi in acquisto è quasi dello 0%. È fondamentale che l'agenzia capisca a chi inviare la nota, affinché non si sprechino risorse economiche.

¹³¹ <https://www.blog.vestudio.it/cosa-sono-le-newsletter/?amp>

L'online diretto, in questo momento, occupa il 6% del fatturato totale, rispetto al 94% ridistribuito tra il canale diretto e la vendita agli intermediari. Tale evidenza mostra come i clienti, siano ancora affezionati al tradizionale metodo di vendita, al contatto diretto e all'ausilio di personale esperto addetto alla vendita che li segua durante tutto l'acquisto.

Con la situazione attuale, dovuta all'effetto del COVID-19, l'aumento delle vendite online è correlato all'uso dei beni per la casa o sul food. Non essendoci più il fattore determinante, ossia, le occasioni d'uso, il settore moda ha subito un decremento di ordini. Non essendoci denaro disponibile, come prima dell'avvenimento fatale, il consumatore ha spostato la sua attenzione verso un altro genere di acquisti. Inoltre, studi dimostrano, come l'uomo in una situazione di crisi, viene preso da un sentimento di ansia e smette di spendere.

Inoltre, sul piano finanziario, nel settore del lusso, in un periodo di normalità, essendoci una marginalità alta, gli ultimi milioni raccolti, producono un EBITDA¹³² alta, visto che ormai i costi sono superati; in una situazione opposta, ossia uno stato di crisi, invece, sarà presente una leva contraria, di calo.

3.4 Le misure tecniche ed organizzative adottate per adeguarsi ai tempi e le difficoltà incontrate durante il processo di adattamento

Abbiamo visto come la gestione delle sedi sia dovuta gradualmente mutare a causa dei notevoli cambiamenti nell'ambiente circostante e con l'aumentare delle dimensioni aziendali. Se in un primo momento la logistica poteva essere accentrata solamente nella sede di Silla, successivamente fu importante supportare tale apparato con l'apertura di altri tre punti di contatto, illustrati precedentemente.

L'esportazione della produzione, inoltre, si rese necessaria, per poi, rivedere tale decisione a causa degli elevati costi, e ricondurla nel territorio italiano.

Per quanto concerne, la gestione del customer service, ossia l'assistenza clienti, le opzioni di spedizione e il caricamento dei contenuti, sono situate in house, per una questione strategica. La motivazione alla base di tale scelta è il controllo diretto di cui la compagnia

¹³² EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization,), ovvero, utili prima degli interessi, delle imposte, del deprezzamento e degli ammortamenti.

può godere. Per la gestione di queste operazioni, si predispone un apparato marketing composto di quattro persone, più tre individui addetti al customer service, per un totale di sette dipendenti. Inoltre, è stato necessario sviluppare anche la parte dei contenuti, creando virtual showroom e vendite in streaming, permettendo al cliente di vivere esperienze emozionali uniche. Ponendo una parentesi sulla prima tipologia, ricordiamo che il virtual showroom è una soluzione per analizzare le schede tecniche dei prodotti con vista interattiva a 360 gradi su di essi, ed effettuare ordini da remoto. In aggiunta, i secondi invece, consentono di visualizzare le presentazioni della merce comodamente a casa.

Questo fenomeno di digitalizzazione 2.0 è arrivato talmente prepotente con la nascita di nuove startup¹³³, ovvero piccole aziende con un business model e un ottimo potenziale da promettere un avanzamento nel mercato precoce. L'adattamento non è stato una vera e propria scelta, anzi, un'imposizione dettata dalle mirate esigenze del mercato. Il mondo evolve costantemente grazie alle nuove tecnologie che consentono la conversione delle metodologie tradizionali, inoltre, mutano anche le competenze del personale, sempre più specifiche e la velocità con cui devono essere implementate. Occorrono persone giovani, creative ed audaci. Ma essi hanno sicuramente poca esperienza nel campo del business.

A tal scopo, la soluzione migliore è un modello ibrido. Internet, è il classico modello in cui il talento dei singoli, vince sull'esperienza, dunque, la capacità del manager di gestire un team talentuoso, conduce al successo aziendale in quanto, i dipendenti lavoreranno in maniera creativa sotto la guida di una mente esperta.

Un altro aspetto, che può condurre ad un'importante difficoltà, è la coerenza rispetto ai valori della marca sia per quanto riguarda gli store fisici che i prodotti; il cliente non vuole essere confuso, preferisce avere idee chiare ed essere coccolato con promozioni personalizzate.

Concludendo l'analisi, anche se il mondo e-commerce è in continuo fermento, il cliente necessita ancora di quel contatto fisico che gli trasmette serenità e brama quell'esperienza sensoriale unica che lo renda protagonista di tutta la transazione.

¹³³ <https://debitoor.it/dizionario/start-up>

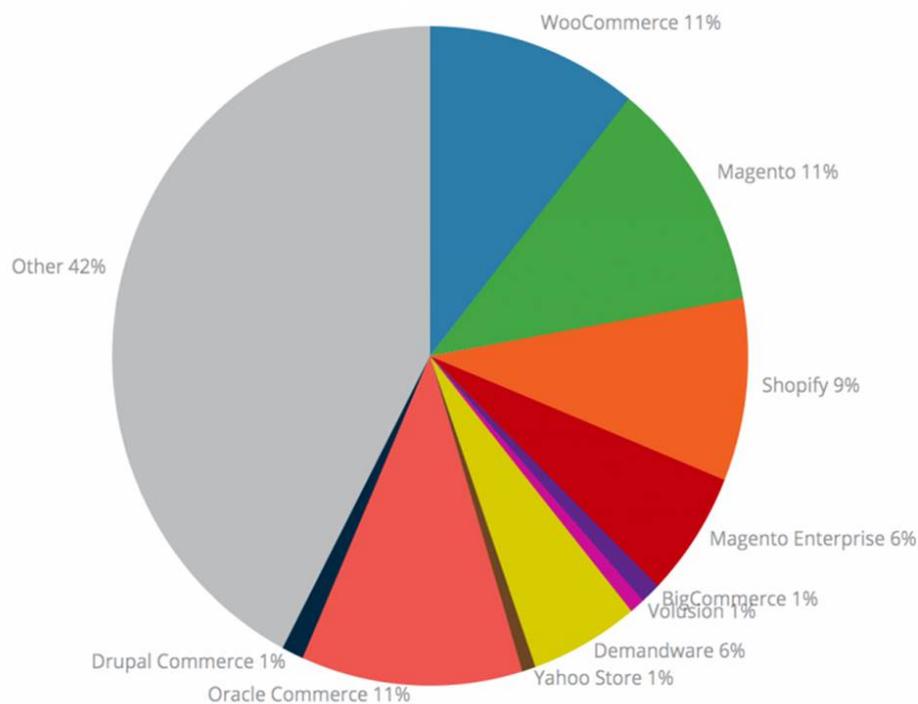
CAPITOLO 4

LA GRANDE SFIDA - AMAZON CONTRO TUTTI

4.1 Una rassegna delle principali piattaforme di e-commerce

Prima di affrontare nel dettaglio come è strutturata e organizzata la piattaforma di Amazon, si ritiene fondamentale fornire una panoramica su alcune delle piattaforme più note di e-commerce.

DIFFUSIONE DELLE PIATTAFORME E-COMMERCE



Quali sono le più avanzate piattaforme di e-commerce?

Utilizzando i carrelli della spesa e le piattaforme di e-commerce, le web agency costruiscono shop online, in cui i venditori presentano i propri prodotti e servizi. Avere un negozio online

è uno dei modi più semplici per condurre l'e-commerce. Esiste un gran numero di soluzioni di e-commerce e la scelta della soluzione "perfetta" per la tua attività, dipende dal budget, dalle preferenze e dalle esigenze dell'azienda. Di seguito elenco le migliori soluzioni di e-commerce attualmente sul mercato.

Shopify

- Shopify gestisce oltre 2.921.565 siti web in tutto il mondo.
- Shopify detiene il 21% della quota di mercato dell'e-commerce.

Una scelta popolare tra molte PMI, Shopify consente ai clienti di costruire negozi online efficaci e ampliare il proprio business. Creata con un'interfaccia abbastanza intuitiva, con infiniti templates, questa piattaforma offre tariffe di spedizione flessibili, tasse automatiche e oltre 100 gateway di pagamento. Shopify consente l'integrazione con i social media, è ricco di funzionalità SEO integrate ed è completamente proprietario e hostato su server proprietari.

Ideale per: piccole attività (alle prime esperienze) alla ricerca di una soluzione di e-commerce all-in-one.

Magento

- Ad oggi, Magento alimenta oltre 772.000 siti Web in tutto il mondo.
- Esistono oltre 6.000 estensioni, moduli, componenti che si integrano con Magento.

Magento è una soluzione di e-commerce altamente flessibile utilizzata da aziende di medie dimensioni pronte per Internet. Questa piattaforma offre solide funzionalità che consentono ai rivenditori di personalizzare tutti gli aspetti del loro negozio online, inclusi modelli personalizzati, estensioni e componenti particolari. Se un'azienda deve estendere ulteriormente le funzionalità di Magento, può contare su una scalabilità di primo livello. E' una piattaforma di e-commerce complessa, che supporta tutti gli aspetti dell'e-commerce, grazie a una comunità di sviluppatori di ottimo livello.

Ideale per: brand affermati che cercano una soluzione di e-commerce altamente personalizzabile e aziende con esigenze particolari.

Salesforce

- A partire dal 2020, la piattaforma ha raggiunto in breve tempo 150.000 utenti attivi.
- A Salesforce sono state assegnati numerosi riconoscimenti prestigiosi.
- Migliore app mobile per le aziende 2017.

Questa soluzione completamente hostata, consente di costruire un potente negozio di e-commerce in cloud. I commercianti che utilizzano Salesforce non dovranno preoccuparsi della manutenzione e dello sviluppo della piattaforma, poiché sono completamente ospitati dall'azienda. Uno dei punti di forza di Salesforce è che è stato progettato pensando ai rivenditori omni canale, con funzionalità che consentono ai commercianti di vendere facilmente attraverso negozi fisici e digitali.

Ideale per: grandi aziende che necessitano anche di tracciare i lead con un software CRM completo e scalabile.

Oracle Commerce

- La maggior parte delle aziende che utilizzano Oracle Commerce si trova nella nicchia di vendita al dettaglio, software e informatica.
- Oracle Commerce detiene lo 0,36% della quota di mercato e-commerce.

Oracle Commerce è una potente soluzione di e-commerce adatta sia ai rivenditori B2B che B2C. È ricco di funzionalità pronte all'uso che consentono di vendere i prodotti più complessi e con grandi basi dati. Questa è una piattaforma di e-commerce altamente personalizzabile, che consente ai rivenditori di gestire ogni aspetto del loro negozio online e delle campagne di marketing. Ideale per: aziende in forte crescita, con budget e alla ricerca di una piattaforma di e-commerce potente, flessibile e scalabile.

WooCommerce

- WooCommerce alimenta oltre 3.876.748 siti Web con CMS Prestahop.
- CodeCanyon ad esempio ha oltre 1.773 plugin progettati per integrarsi con WooCommerce.

WooCommerce è una delle più note piattaforme di e-commerce open source. Specificamente progettato per integrarsi con WordPress, WooCommerce ha molti aspetti che possono aiutarti a costruire un negozio online unico. Otterrai tutte le funzionalità essenziali, inclusi prodotti illimitati, personalizzazione senza restrizioni, gestione degli ordini e spedizione gratuita.

Ideale per: piccole aziende, business di nicchia che dispongono di un sito web basato su WordPress.

Drupal eCommerce

- Drupal detiene lo 0,11% della quota di mercato dell'e-commerce.
- La maggior parte delle aziende che usano Drupal operano nel software, nei computer e nella vendita al dettaglio.

Questo è un framework di e-commerce open source, che consente agli utenti di creare negozi e applicazioni online. Drupal Commerce è altamente flessibile e offre centinaia di moduli che consentono agli utenti di migliorare ed estendere le sue funzionalità. È ricco di funzionalità pronte all'uso che consentono agli sviluppatori di configurare e personalizzare rapidamente tutti gli aspetti del negozio online.

Ideale per: medie aziende che richiedono una soluzione di e-commerce solida e stabile.

PrestaShop

- PrestaShop ha oltre 165.000 siti on line.
- Con oltre 310 funzioni, PrestaShop è in costante evoluzione.

Fra le tante soluzioni open source che si possono utilizzare per creare e gestire un negozio online, la migliore che consiglio è senz'altro quella di PrestaShop. Il perché della scelta di questo buon software open source, può essere riassunta in semplicità d'uso, buona architettura e una community di riferimento molto attiva.

Ideale per: attività (anche start up) che desiderano una piattaforma open source stabile e vogliono sviluppare per step il proprio e-commerce solida.

Quali sono i più grandi marketplace online?

I marketplaces online sono piattaforme che facilitano le transazioni di e-commerce tra acquirenti e venditori, consentendo agli acquirenti di mostrare i propri prodotti e raggiungere un pubblico più ampio. Queste piattaforme sono popolari tra i clienti grazie alla loro vasta gamma di prodotti da tutto il mondo. Tuffiamoci nei migliori marketplace online sul web:

Amazon

- Le statistiche mostrano che Amazon è il più grande venditore di e-commerce con un fatturato netto di \$ 280,5 miliardi realizzato nel 2019.
- Il colosso dell'e-commerce ha circa 101 milioni di utenti che in media (negli USA) spendono 1.400 \$ all'anno per acquisti online.

Non c'è bisogno di presentazioni, Amazon è uno dei più grandi mercati online al mondo. Offre ai clienti una vasta gamma di prodotti da rivenditori di tutto il mondo e consente alle aziende di raggiungere un vasto pubblico. Attenzione che vendere su Amazon non è per niente semplice, comprensibile e tantomeno economico.

Ideale per: solo grandi aziende che desiderano espandere i propri canali di vendita.

eBay

- eBay ha un totale di 1,4 miliardi di annunci online.
- eBay aveva circa 182 milioni di utenti attivi nel 2019.

Collegando rivenditori e clienti di tutto il mondo, eBay è un marketplace online che può aiutare le piccole e medie imprese a costituire una base di clienti internazionale. eBay è intuitivo, intuitivo e offre una serie di opzioni di pagamento. Una cosa che distingue particolarmente eBay dagli altri marketplaces è che consente ai commercianti di tenere aste online.

Ideale per: marchi affermati che vendono oggetti unici che desiderano ampliare il proprio bacino di pubblico, ma anche al singolo utente che vende cianfrusaglie.

Etsy

- Nel 2019 Etsy aveva 2,5 milioni di venditori e 45,7 acquirenti online attivi.
- Etsy aveva in vendita 60 milioni di articoli nel 2019.

Etsy è la piattaforma perfetta per i creativi che cercano un mercato online per mostrare i loro prodotti unici e fatti a mano. È particolarmente popolare tra gli artigiani e le persone che desiderano acquistare oggetti unici nel loro genere, esclusivi e rari.

Ideale per: piccole imprese artigiane che vendono oggetti fatti a mano e vintage.

Alibaba

- Nel 2019, circa 960 milioni di persone hanno effettuato un acquisto su Alibaba.
- Nel 2019 Alibaba ha registrato entrate per \$ 54,5 miliardi.

Alibaba è uno dei più grandi marketplace online al mondo. La piattaforma è particolarmente efficace per raggiungere grandi produttori e acquistare prodotti sfusi provenienti dal sud est asiatico. Alibaba ha dominato il mercato cinese nel 2019, con un numero stimato di 960 milioni di clienti attivi.

Ideale per: grandi marchi affermati che desiderano espandersi e raggiungere un pubblico globale.

Social media ed e-commerce

Le piattaforme di social media possono aiutare le aziende di e-commerce ad espandere la loro portata ed a stabilire un'identità riconoscibile per il proprio **brand**. Possono anche aumentare le vendite e spianare il percorso dell'acquirente, indirizzando i consumatori verso

i negozi online dei rivenditori o consentendo agli acquirenti di acquistare articoli anche direttamente dalle pagine dei social media.

Come i social media facilitano l'e-commerce

Le piattaforme di social media più popolari come Facebook, Instagram, Twitter di solito non vengono utilizzate dai venditori come alternativa ai negozi online. Piuttosto, i rivenditori utilizzano queste piattaforme per mostrare i propri prodotti utilizzando più elementi visivi, come foto e video, per attirare i clienti e raggiungere un pubblico più ampio. I consumatori che trovano un prodotto interessante sui social media, vengono quindi indirizzati al negozio online in modo da poter effettuare un acquisto.

Effettuare transazioni e-commerce su social media

Le piattaforme social media si stanno spingendo oltre alla presentazione, consentendo di vendere prodotti, direttamente dagli account social. Ad esempio, i venditori che mostrano i loro prodotti su Instagram possono utilizzare l'opzione di pagamento di Instagram. Questa funzione consente ai clienti di acquistare i prodotti che desiderano, senza dover lasciare Instagram.

Da settembre 2018, le aziende possono anche utilizzare Instagram Shoppable Stories, una funzionalità che consente alle aziende di aggiungere stickers sui prodotti in una storia. I clienti che incontrano un prodotto nelle stories, possono semplicemente fare clic sullo sticker per essere reindirizzato alla pagina del prodotto.

Funzionalità sicuramente interessanti, ma è importante notare che non tutti i progetti di vendita social hanno successo. Ad esempio i pulsanti Acquista di Twitter, introdotti nel 2014, non hanno avuto gran successo e il progetto è stato chiuso tre anni dopo, ma questo, a mio avviso, per la natura stessa di questo social media.

Esempi di e-commerce: storie di successo e flop

A questo punto, ho fatto una carrellata su ciò che rappresenta l'e-commerce, quali tipi di transazioni e-commerce vengono condotte e quale tipo di piattaforme utilizzano i venditori per raggiungere il loro pubblico. Ora esaminiamo alcuni degli esempi di e-commerce di successo, oltre a quelli che invece non sono riusciti in questo settore e imparare qualcosa dalle loro strategie.

Amazon, un esempio di e-commerce perfetto

Amazon non è solo una delle più grandi piattaforme di e-commerce, è anche la società più preziosa al mondo, superando Microsoft in termini di valore di mercato. Amazon è un marketplace in forte espansione, competitivo per i venditori di terze parti e una piattaforma in cui i clienti hanno accesso a una immensa selezione di prodotti da fornitori di tutto il mondo.

Ciò che rende Amazon di successo.

Bryan Eisenberg è un autore di successo che ha recentemente scritto la sua ultima pubblicazione *Be Like Amazon* (parafrasando *Be like Mike*) e nel libro parla dei 4 pilastri del successo di Amazon. Vediamoli.

- Sii incentrato sul cliente: "Amazon non sta cercando di forzare i clienti a adattarsi ad un modo di vendere, Amazon preferisce adattarsi al modo in cui i clienti acquistano oggi e cambierà il loro comportamento di acquisto in futuro. Loro rispondono a tutte le preoccupazioni dei clienti, fornendo un Centro Assistenza efficace, con cui possono essere informati su acquisti, rimborsi, problemi, reclami e tariffe di spedizione."
- Sii creativo. "Amazon sta sempre conducendo esperimenti e sta trovando modi per migliorare l'esperienza di acquisto. Amazon effettua regolarmente sondaggi online via e-mail, in cui ci chiedono di valutare l'esperienza di acquisto su Amazon. Ciò

fornisce all'azienda una guida in tempo reale, su quali aree dovrebbero lavorare per migliorare l'esperienza di acquisto."

- Concentrati sull'esperienza del cliente. "Amazon si impegna a coinvolgere i clienti e renderli una parte vitale del processo di acquisto. Una buona prova è l'enorme numero di recensioni. I clienti vogliono condividere la loro esperienza con la piattaforma perché ritengono che la loro opinione sia importante."
- Miglioramento e ottimizzazione continui. "Amazon fa buon uso dei dati. La società sta sempre analizzando i numeri e utilizza i dati in quasi tutti gli aspetti del business, tra cui esperienza del cliente, logistica, operazioni, finanza e marketing."

L'esempio dell'e-commerce Zappos

Zappos è un rivenditore di calzature e abbigliamento online con sede a Las Vegas. Attualmente è di proprietà di Amazon, ma vale comunque la pena dare uno sguardo a ciò che rende questo sito e-commerce di successo, con un fatturato di 2 miliardi di dollari.

Ciò che rende Zappos di successo

Zappos è famosa per il suo servizio clienti. La principale promessa dell'azienda ai clienti è che forniscono un servizio "WOW". Il loro motto è "Consegnare WOW attraverso il servizio" ed è assolutamente rispettato, mettendo sempre al primo posto i clienti.

Ad esempio, mentre altre aziende incoraggiano gli operatori di call center a chiudere il telefono il più rapidamente possibile, Zappos vuole che i suoi operatori rimangano al telefono per tutto il tempo necessario. Si narra che un dipendente di Zappos ha persino trascorso 10 ore al telefono con un cliente. Alla domanda su come la società si pone nei confronti di ciò, il supervisore del team di fidelizzazione dei clienti di Zappos, ha dichiarato: "Il primo valore fondamentale di Zappos è offrire un servizio entusiasmante e riteniamo che consentire ai membri del nostro team di rimanere al telefono con un cliente finché ne ha bisogno, è un punto cruciale per soddisfare questo valore." Gioco, partita, incontro.

Zalando crescita a razzo fin dal primo giorno

Zalando è stata fondata come rivenditore di scarpe on line (simile a Zappos) nell'ottobre 2008 a Berlino e ha registrato un fatturato netto di 6 milioni di euro nel 2009. Molti anni dopo, l'azienda vende accessori per la casa, attrezzature sportive, scarpe e moda per uomo, donna e bambino di oltre 1.500 marchi internazionali, che vanno dai famosi brand, alle etichette dei designer e persino ad una propria collezione. Oggi, Zalando impiega circa 14.000 persone, tre quarti delle quali si occupano della logistica. Delle 4.000 persone che impiega a tempo pieno, circa la metà, è considerata parte del "**team tecnico**", con l'età media di 29 anni.

Nel secondo trimestre 2019 l'e-tailer di Berlino ha assistito a un aumento considerevole dei clienti attivi, pari a 3,7 milioni anno su anno, arrivando a toccare quota 28,3 milioni nei suoi 17 mercati europei. Il fatturato del gruppo è salito a quasi 1,6 miliardi di euro nei tre mesi

La tecnologia è al centro di Zalando

Ciò che molte persone non capiscono di Zalando è quanto poco si evolva nella parte "moda" e quanto l'azienda sia estremamente tecnologica. A Berlino, il team "Zalando Tech" costruisce e mantiene quasi tutta la tecnologia che utilizza internamente; tra cui, in particolare, il software su misura per i suoi sistemi di logistica e distribuzione.

C'è un sacco di software proprietario che esegue la maggior parte delle operazioni e un team di quasi 2.000 persone, che vanno dagli ingegneri ai responsabili di prodotto, agli analisti di business intelligence e ai responsabili della qualità; e Zalando sta cercando di ingrandire questo team. La piattaforma di e-commerce Zalando si basa principalmente su tecnologie open source (Linux, Java, PostgreSQL, Hadoop, Solr, ecc.) e utilizza strumenti, framework, librerie, linguaggi di scripting e motori NoSQL largamente distribuiti.

Distribuzione omogenea come funzionalità killer

La **logistica**, un altro punto di forza di Zalando, è qualcosa di cui la società ama parlare, almeno quando si tratta di alcuni aspetti. Se Zalando è stato ispirato da Zappos, non è difficile affermare che l'attuale Zalando, è modellato più su Amazon (che a sua volta ora possiede e gestisce Zappos).

Alla fine di dicembre 2012, Zalando ha aperto il suo primo centro logistico su misura a Erfurt, che chiama "il guardaroba più grande d'Europa" per via delle sue dimensioni (120.000 mq). La compagnia vanta anche un centro logistico a Mönchengladbach, un terzo centro logistico si trova a Brieselang.

Zalando Logistics, la filiale della società di e-commerce, ottimizza costantemente i processi per garantire che i pacchi vengano spediti in modo rapido e affidabile. Poiché le sedi delle sue strutture di adempimento altamente automatizzate si trovano in una posizione così centrale in Europa, i clienti beneficiano di tempi di consegna rapidi e spedizioni gratis, e quindi costi importanti per l'azienda.

Ad oggi, Zalando ha un totale di 8 centri logistici distribuiti in 5 mercati: oltre ai 4 centri logistici tedeschi gestiti direttamente, hanno anche i centri logistici di Gryfino in Polonia, di Stradella vicino Milano, di Moissy-Cramayel a Parigi e di Brunna in Svezia (cogestito con un service provider). Zalando è sempre alla ricerca di aree strategiche per servire al meglio i clienti e sta costruendo tre nuovi centri logistici a Gluchow e Olsztynek in Polonia e a Nogarole Rocca vicino Verona in Italia.

Esempi di fallimenti nell'e-commerce

Vediamo i flop di settore e cerca di prestare attenzione e imparare dagli errori di queste aziende.

Boo.com

Boo.com era un e-tailer di abbigliamento e cosmetici con sede in UK, che fallì solo due anni dopo il suo lancio. È stata solo una delle tante società Internet che hanno chiuso durante la bolla speculativa del 2000. Ti ricorderai che l'indice NASDAQ Composite (che era composto da molte aziende tecnologiche) è salito vertiginosamente alla fine degli anni '90 ed è imploso in un batter d'occhio, causando lo scoppio della bolla delle compagnie dot-com. La rapida crescita dell'utilizzo e dell'adozione di Internet aveva alimentato gli investimenti, con valutazioni incredibilmente elevate e tante aziende, che non avevano nemmeno realizzato un profitto, sono diventate famose. L'hype non era sostenibile e presto i soldi (quelli reali) finirono. Questo è stato uno dei motivi per cui Boo.com ha chiuso.

Ma perché Boo.com non ce l'ha fatta

La cattiva esperienza d'acquisto dell'utente, un piano di crescita difettoso e un'elevata velocità di sviluppo hanno contribuito al fallimento di Boo.com. Per cominciare, il sito aveva bisogno di JavaScript e Flash e di molti file di grandi dimensioni per funzionare in modo efficiente. Questa architettura comportava tempi di caricamento lenti e, in definitiva, un'esperienza di navigazione negativa. La tecnologia non era matura.

Boo.com ha anche cercato di espandersi troppo velocemente, generando spese operative troppo elevate. E a causa del crash tecnologico, la società non è stata in grado di raccogliere finanze per rinnovarsi e rimanere a galla.

eToys.com

Come suggerisce il nome, eToys.com era un rivenditore di giocattoli online lanciato nel 1997 e ha presentato istanza di fallimento nel 2001.

Perché eToys.com non ce l'ha fatta

Come Boo.com, eToys ha tentato di espandersi troppo velocemente e ha anche sostenuto spese operative troppo elevate. A causa delle condizioni del mercato, a seguito sempre della

bolla delle dot-com, eToys non è riuscito a ottenere i capitali che gli avrebbero consentito di sopravvivere. Ma questo non è stato l'unico fattore che ha portato al suo fallimento. Il principale fallimento di eToys è stato determinato dal non essere in grado di consegnare tutti gli ordini in tempo. Avevano una quantità enorme di ordini durante le festività, ma la maggior parte dei clienti riceveva spedizioni tardive, che gli hanno procurato una cattiva reputazione e recensioni online negative.

La cattiva pubblicità e la cattiva scelta comunicativa, non si è fermata qui. Ad un certo punto, la società ha fatto causa a Etoy, un sito d'arte svizzero, per ottenere il dominio etoy.com, asserendo che fosse troppo simile a eToys.com. La mossa è stata accolta malissimo dal pubblico, tanto da avere con un ampio contraccolpo negativo, perchè eToys aveva un'immagine molto family friendly, politicamente corretta, dalla parte dei bambini.



4.2 Cos'è Amazon?

Introduco questo nuovo capitolo con una famosa citazione di un importante imprenditore che avremo modo di scoprire durante questo approfondimento.

“La domanda comune che viene chiesta nel business è: ‘perché?’. Questa è una buona domanda, ma una questione altrettanto valida è: ‘perché no?’.”¹³⁴

Perché bisogna sognare in grande, cercare di appartenere ad un mondo senza frontiere, senza limiti ed avere una continua fame di superare i propri obiettivi. È proprio dall'idea di catturare un mercato che si occupi di una varietà merceologica immensa e di raggiungere il maggior numero di clienti, conseguentemente generare profitti, che nasce il progetto Amazon. Tale concezione è rispecchiata nello stesso logo, il quale ha subito ben tre trasformazioni negli ultimi vent'anni.¹³⁵

L'immagine alla nostra sinistra identifica il primo elemento distintivo dell'azienda nel 1995. Il disegno mostra una lettera in grassetto “A” con al centro una strada che rende viva l'idea del suo fondatore di evidenziare i nuovi percorsi che il commercio elettronico stava per percorrere.



Il primo logo di Amazon attivo dal 1995 al 1997.

Sotto la grande iniziale, viene collocato l'intero nome dell'impresa. Notiamo che anche i colori, ossia il bianco e il nero, nella loro semplicità, sono ben studiati per infondere al consumatore una certa serenità. Il marchio rimase in vigore fino al 1997 quando fu sostituito da una versione più classica.

¹³⁴ Citazione di Jeff Bezos, fondatore dell'e-commerce in questione.

<https://www.money.it/Le-citazioni-di-Jeff-Bezos-il>

¹³⁵ <https://expoitalyart.it/logo-amazon->

<storia/#:~:text=Un'enorme%20lettera%20%E2%80%9CA%E2%80%9D,il%20primo%20logo%20di%20Amazon.&text=Ed%20%C3%A8%20cos%20%C3%AC%20che%20nasce,libreria%20pi%C3%B9%20grande%20de%20la%20terra%E2%80%9D>

<https://www.rundesign.it/amazon-storia-e-significato-del-logo/>



¹³⁶ Amazon - Il secondo logo

In questo anno, la società abbandonò l'idea della scritta accompagnata dal disegno per approcciarsi ad una nuova tipologia di comunicazione, più diretta nei confronti del cliente, tramite l'utilizzo di uno slogan: "La libreria più grande della terra"¹³⁷. Nel 1998, con l'espansione di questo commercio, alla vasta collezione di vendita dei libri viene aggiunta quella relativa al concetto musicale, portando con sé un ulteriore metamorfosi dello stemma con l'evolversi delle categorie merceologiche offerte.

Per la prima volta compare, l'ormai nota striscia arancione, la quale subirà un leggero mutamento in una freccia negli anni duemila, apportando un ulteriore aggiornamento all'ormai noto marchio.



Ormai diventato un pioniere dell'e-commerce, nel 2000 Amazon introduce il logo che sarebbe rimasto indelebile nella mente di qualunque consumatore.

*Amazon – L'evoluzione*¹³⁸

¹³⁶ Amazon - Il secondo logo

¹³⁷ <https://immedya.com/amazon-logo/>

¹³⁸ Amazon – L'evoluzione

amazon.com



Amazon – Il logo definitivo¹³⁹

L'elemento più significativo è caratterizzato dalla freccia arancione posta leggermente sotto il nome dell'azienda. Tale aspetto simboleggia la capacità della ditta di fornire al cliente qualunque bene di cui egli ha bisogno senza spostarsi ne virtualmente ne fisicamente, in tal senso, per la precisione, qualsiasi prodotto dalla A alla Z. Un altro significato simbolico potrebbe anche essere paragonato al sorriso dell'acquirente, soddisfatto del servizio che gli è stato offerto. In alcuni paesi, dal 2002, viene utilizzato un particolare adattamento di quest'ultimo, ossia viene replicata la figura a cui si aggiunge lo slogan: "Il gioco è fatto".



amazon.com
and you're done

Amazon – Un caso applicativo¹⁴⁰

¹³⁹ Amazon – Il logo definitivo

¹⁴⁰ Amazon – Un caso applicativo

Illustrando ora, tramite un breve excursus le varie rappresentazioni proposte si arriva all'obbiettivo ultimo ben studiato, ossia la trasmissione di un messaggio chiaro, immediato ed efficace.



Siamo partiti dal concetto illustravo per chiarire e seguire di pari passo l'indagine storica.

Amazon¹⁴¹ è il più grande rivenditore online, di origine statunitense con sede a Seattle. Il progetto nacque nel 5 luglio del 1994 da un giovane americano nel suo garage. Ancora trentenne e inconsapevole della sua creazione, il piano prevedeva la vendita di soli libri in tutto il mondo, ossia una vera e propria libreria digitale, priva di ogni confine fisico.

Inizialmente, non erano previsti guadagni, anzi lo schema aziendale aveva previsto perdite per i primi 5 anni, infatti, i primi profitti comparvero solo nel 2001, quando la bolla di internet scoppiò e fece emergere la genialità della piattaforma. Il primo contatto in borsa avvenne nel 1997 e nel 1999 la ditta contava già più di duemila dipendenti. Dapprima, il suo fondatore le attribuì il nome di Cadabra, subito modificato a causa della cattiva assonanza che non colpì particolarmente il suo creatore. Dopo un attento studio, dalla voglia di comparire tra le prime ricerche scegliendo un marchio che iniziasse con la lettera "A" e dal nome del fiume del Rio delle Amazzoni, per richiamare la maestosità di quest'ultimo, fu coniato il nome della azienda.

Questa fu solo una tra le prime scelte che Jeff Bezos dovette affrontare. Con la crescita del mercato, la libreria aprì i suoi commerci al settore musicale, ai film, software e ai vari dispositivi elettronici. Inoltre, aggiunse ulteriori configurazioni e servizi che esamineremo

¹⁴¹ <https://www.ilsole24ore.com/art/dal-garage-bezos-mille-miliardi-storia-amazon-che-ora-vuole-superare-apple-AE4ZzfjF>

nei successivi paragrafi, suoi punti di forza e ai giorni nostri caratteristiche indispensabili. La sua battaglia personale fu sempre contro la Apple¹⁴² per diventare la società con la maggiore capitalizzazione di mercato.



Tramite il grafico¹⁴³ è possibile fare un confronto per quanto concerne l'evoluzione del market cap (la quotazione di mercato), tra Amazon.com e l'Apple. Si denota come il gap tra i due portavoce della categoria informatica si

stia riducendo drasticamente negli ultimi anni.

Nonostante gli enormi successi di questo colosso, vi è stato un enorme flop nella sua storia, precisamente nel 2014. Il fallimento è rappresentato dal Fire Phone, ossia un cellulare, antagonista diretto dell'iPhone, portavoce dell'azienda rivale. Il progetto però, fu immediatamente bocciato ed escluso dal mercato, portando l'americano ad abbandonare quest'ultimo settore. Riconosciamo però nella sua creatura, un drago a più teste rappresentate dall' eCommerce, cloud computing, device, musica e supermercati. Non dimentichiamo che dietro un uomo importante c'è una donna intelligente, infatti un ruolo importante fu svolto dalla sua ex-moglie MacKenzie nella creazione di tutto il sistema.

¹⁴² Apple è una società statunitense informatica che si occupa di produzione di sistemi operativi e dispositivi multimediali.

¹⁴³ <https://www.ilsole24ore.com/art/dal-garage-bezos-mille-miliardi-storia-amazon-che-ora-vuole-superare-apple-AE4ZzfjF>

Attualmente¹⁴⁴ l'azienda conta ricavi di 75,5 miliardi di dollari¹⁴⁵, superando le aspettative iniziali e un utile per azione a 5,01 dollari, non ancora soddisfacente ma che confermano il suo proprietario, Jeff Bezos come l'uomo più ricco al mondo con un patrimonio di 116 miliardi di dollari. Nonostante¹⁴⁶, in questo periodo critico che porta il nome di COVID-19, il mondo sia bloccato, Amazon per far fronte ad una emergente domanda, ha assunto circa 100 mila persone ed aumentato gli investimenti per una maggiore retribuzione. Concludendo, l'azienda offre un lavoro a più di 647 mila dipendenti¹⁴⁷ con lo scopo comune di migliorarsi costantemente nella maggiore soddisfazione del cliente.

4.2 È preferibile aprire un proprio canale di vendita online oppure iscriversi ad Amazon

Per capire a fondo la convenienza nell'utilizzo della piattaforma Amazon, bisogna analizzare dapprima i suoi centri di distribuzione¹⁴⁸, ossia i centri operativi dell'intero processo, dall'arrivo della merce dai fornitori alla spedizione al consumatore finale. L'azienda dispone di più di 175 centri sparsi a livello globale, con prevalenza in Nord America. Tali spazi occupano un'area che va dai 40.000 ai 100.000 metri quadrati e una manodopera di oltre 250.000 dipendenti. In questi luoghi, gli ordini commissionati sono classificati in base alla destinazione finale e collocati insieme per la consegna. Ad ogni collaboratore è offerto un corso di formazione specifico per la funzione che andrà a ricoprire per svolgere il lavoro in piena sicurezza, obiettivo cardine. Nonostante l'enorme quantitativo di lavoro svolto manualmente, il piano tecnologico è notevolmente visibile, disponendo di oltre 100.000 unità robotizzate che collaborano al fianco del personale. I sistemi facilitano l'elaborazione e la selezione dei dati ed aumentano le capacità di stoccaggio.

¹⁴⁴ <https://forbes.it/2020/01/31/amazon-bilancio-record-jeff-bezos-guadagna-e-aumenta-il-suo-patrimonio/>

¹⁴⁵ <https://www.money.it/trimestrale-amazon-bene-ricavi-ma-utili-deludono>

¹⁴⁶ <https://forbes.it/2020/03/16/mondo-si-blocca-per-coronavirus-amazon-assume-100mila-persone/>

¹⁴⁷ <https://www.aboutamazon.it/innovazioni/la-tecnologia-al-lavoro>

¹⁴⁸ <https://www.aboutamazon.it/centri-di-distribuzione/domande-frequenti#quanti-robot-avete>

Il vantaggio, oltre ad essere interno nella velocizzazione di queste attività, è percepibile anche per il ricevente stesso, il quale riceve i suoi pacchi in tempi molto più ristretti. I candidati seguono una politica di azione orientata esclusivamente al terzo, dunque l'essenziale è l'entusiasmo e la laboriosità.

Apprendo ora nel vivo il dibattito se sia realmente produttivo iscriversi alla piattaforma o meno, tutto sta nell'analizzare se si ritiene opportuno supportare alcuni costi o meno. Ovviamente l'azienda in questione potrebbe anche benissimo scegliere di farne a meno e continuare con i propri mezzi. Esaminando la prima alternativa, Amazon propone un'idea di "Logistica"¹⁴⁹ per gestire con successo le proprie attività. Il piano prevede di raggiungere il massimo numero di probabili compratori in tutta Europa. Il fine ultimo è quello di incrementare le vendite e conseguentemente i profitti. Usufruento della promozione si affida la gestione dello stoccaggio, la distruzione e l'assistenza all'amministrazione. Tra i vantaggi è possibile ottenere il logo *Prime* e tutti i privilegi che l'adesione ne comporta. Tale servizio sarà analizzato successivamente nei prossimi paragrafi, in questa sede ricordiamo solamente che i prodotti selezionati secondo questo criterio godranno di una spedizione rapida, l'immediata visualizzazione quando si consulta una categoria di beni e l'esclusività in alcuni eventi come il *Prime Day*. Inoltre, è possibile acquisire anche la *Buy Box*, ossia la superiorità nelle consultazioni e una probabilità maggiore di aggiunta del risultato nel carrello. Andando incontro alle esigenze di una continua assistenza in tutte le fasi di consegna e di qualità della manifattura, l'azienda si impegna ad assegnare il logo *Gestito da Amazon* per rendere visibile tale garanzia.



Rete logistica europea

In aggiunta, tramite la rete logistica europea è possibile monitorare gli ordini di qualsiasi Marketplace nel territorio, con l'unico vincolo che risiede nel fatto che l'aderente può inviare la propria merce in un unico centro logistico dell'azienda promotrice. Una seconda ipotesi è quella di partecipare al programma Paneuropeo di Logistica in cui si ottengono sempre le stesse agevolazioni di responsabilità ma il

¹⁴⁹ <https://www.aboutamazon.it/centri-di-distribuzione/domande-frequenti#quanti-robot-avete>

pagamento è commisurato in base ai costi locali, indipendentemente dal luogo di gestione dell'ordine.

I servizi¹⁵⁰ di cui l'aderente beneficia possono essere dunque così classificati:

- Ritiro dei prodotti, preparazione, imballaggio e consegna;
- Assistenza consumatori 24 ore su 24 e ogni giorno dell'anno;
- Commercio su altri canali;
- Etichettatura;
- Confezionamento in caso di regalo.

L'abbonamento prevede un servizio di pagamento commisurato alla vendita, non vi è una quanto fissa e non impone limiti quantitativi di merce inviata presso i centri. Tali costi si avvalgono di una struttura flessibile delle tariffe in base alla scelta di usufruire dei favori in sede di imballaggio o di stoccaggio. I primi richiedono un indennizzo basato sul tipo, le dimensioni e il peso della merce; il secondo, invece prevede una tariffa in base all'utilizzo dei metri cubi al mese e alle stagionalità. Il listino prezzi per entrambi ha un range dai 1,70 ai 25 euro.

In alternativa all'opzione sopra citata, il venditore può scegliere di classificarsi in una delle categorie selezionate da Amazon¹⁵¹, ossia: *Account di Base* e *Account Pro*.

Di seguito riportiamo delle tabelle relative alle tariffe che l'abbonamento offre e la distinzione delle due categorie. Noteremo che la differenza sostanziale risiede nella quota iniziale dell'associazione e nella previsione di vendite che si intendono effettuare. Inoltre, si evidenzieranno i vantaggi relativi alle due classi.

¹⁵⁰ <https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/caratteristiche-e-vantaggi.html>

¹⁵¹ <https://services.amazon.it/servizi/vendita-su-amazon/piani-e-tariffe.html>

		Piano consigliato
	Account di Base Vendi piccole quantità	Account Pro Vendi grandi quantità
Adatto a venditori che intendono effettuare:	Meno di 40 vendite al mese	Più di 40 vendite al mese
Vantaggi	Non dovrai pagare fino a quando non venderai qualcosa	L'offerta più conveniente per grandi volumi di affari
Quota di abbonamento mensile di Vendita su Amazon	No	39 € (escl. IVA) al mese
Piano commissioni di Vendita	0,99 € (per articolo) + Commissioni di Vendita*	Commissioni di Vendita*

¹⁵² *Classificazione delle due tipologie di venditori su Amazon*

	Account di Base	Piano consigliato Account Pro
Riepilogo dei vantaggi dei piani di vendita		
I tuoi articoli sono più facili da trovare	✓	✓
Vendi nei 5 marketplace europei di Amazon	✓	✓
Il tuo logo è accessibile a milioni di clienti Amazon	✓	✓
La fidata esperienza di acquisto di Amazon	✓	✓
I sistemi di sicurezza di protezione anti frode	✓	✓
Nessun costo d'inserzione*	✓	✓
L'inventario viene unificato ed è disponibile per tutti i marketplace	✓	✓

¹⁵²Classificazione delle due tipologie di venditori su Amazon
<https://services.amazon.it/servizi/vendita-su-amazon/piani-e-tariffe.html>

Un efficiente supporto al venditore	✓	✓
Logistica di Amazon disponibile	✓	✓
Puoi vendere prodotti già esistenti nel catalogo Amazon	✓	✓
Puoi contribuire alla creazione di nuovi prodotti nel catalogo Amazon	✓	✓
Vendi prodotti in tutte le categorie di Amazon	✗	✓
Le tue offerte potranno essere idonee per acquisti 1-Click	✗	✓
Avrai accesso ai report sugli ordini e ad ogni feed ad esse collegato	✗	✓
Puoi caricare il tuo inventario e le tue offerte per mezzo di strumenti automatizzati (upload di file voluminosi)	✗	✓
Accesso a Seller Central API e Web Services di Amazon	✗	✓

¹ Tutte le tariffe esposte sono IVA esclusa.

¹⁵³ *I vantaggi relativi alle due classi*

A fronte di tali dati, appare ora chiaro come non vi sia una scelta migliore, universalmente valida. L'impresa dovrà tenere conto di numerosi fattori, quali: le agevolazioni offerte, le commissioni, il canone, la localizzazione, la quantità prevista di vendita e gli ulteriori servizi supplementari. A seguito di ciò, occorre fare un bilanciamento tra i costi implementati e i ricavi eventuali. Solo dopo questi passaggi sarà possibile arrivare ad una decisione concreta sul da farsi, ricordando sempre che ogni caso è a sé.

¹⁵³ <https://services.amazon.it/servizi/vendita-su-amazon/piani-e-tariffe.html>

4.2.1 Come creare la propria piattaforma

In base alle proprie conoscenze personali è possibile seguire differenti metodologie di creazione del proprio sito web¹⁵⁴: aprire il proprio e-commerce tramite servizi preconfigurati; da zero, tramite il linguaggio di programmazione oppure tramite CMS¹⁵⁵ (Content Management System, un software che permette la creazione, la gestione e la modifica per la creazione di un sito web avvalendosi dell'integrazione di alcune opzioni disponibili). Partendo da un approccio semplicistico, in cui non sono necessarie particolari nozioni ma basta una semplice connessione ad internet e un po' di tempo di disponibile, affrontiamo la prima alternativa. Essa consiste nell'iscrizione gratuita ad una piattaforma, possedendo solo dei principi base e l'idea di come dovrà essere strutturato il sito.

Tra i programmi disponibili in rete, ricordiamo in questa sede:

- Shopify;
- Jimdo;
- One minute site;
- Altri

Essi seguono lo stesso criterio guida, in quanto la produzione avviene in pochi semplici click. Non essendo necessarie neanche conoscenze nell'ambito del Web design, essi proporranno già molti temi personalizzati da poter implementare, inoltre, si può scegliere di utilizzare uno tra quelli elencati indistintamente, essendo la procedura d'iscrizione quasi identica. L'unico fattore determinante nella nostra scelta sarà il suo costo.

Prendendo in esame uno di essi, ad esempio Shopify, iniziamo ad analizzarne il percorso.



Tra i vantaggi, vi è la possibilità di godere di un hosting¹⁵⁶ gratuito, ossia di un servizio che rende visibile le pagine sul web, o in alternativa, di una personalizzazione di quest'ultimo. Shopify agevola una copertura completa di

¹⁵⁴ <https://www.aranzulla.it/creare-sito-ecommerce-40852.html>

¹⁵⁵ <http://www.webmarketingteam.com/faq/hosting-cms/che-cosa-e-un-cms.html>

¹⁵⁶ <https://sos-wp.it/hosting-definizione/>

gestione, ovvero l'amministrazione degli ordini, la campagna marketing, i pagamenti, la lista clienti e i cataloghi. In aggiunta, sarà possibile selezionare un'opzione che permetta di sincronizzare più canali social, come Facebook, o di analizzare i dati relativi alle vendite.

In dettaglio¹⁵⁷, basterà inserire la propria e-mail, scegliere una password e iniziare la prova gratuita e dar vita al negozio online. Dopo il riscontro sarà possibile scegliere il piano più adatto alle proprie esigenze e abbonarsi ad un costo che parta dai 29 dollari mensili. Subito dopo la registrazione, sarà possibile visualizzare tutti i servizi al quale il cliente può accedere tra i quali: Home, il pannello di controllo; Ordini, per il monitoraggio degli acquisti; Prodotti, la scelta dei beni; Clienti, la nostra lista; Analisi, la logistica e l'analisi dati sulle vendite; Marketing, per la commercializzazione; App, per facilitare le visualizzazioni e semplificare le procedure di guadagno; Sconti, ed eventuali codici promozione e il Negozio online, per la presentazione dei prodotti.

Tra gli altri servizi proprietari ci si può appoggiare su alcuni mercati già esistenti come Amazon o eBay, ma a differenza dei precedenti, non saranno gratuiti neanche nel primo periodo di servizio.

Nella fase di scelta possiamo tenere in considerazione altre due piattaforme che permettono l'interazione con tutti i social network e seguono lo stesso processo di applicazione e sono: Blomming e Wix.

Per quanto concerne la seconda alternativa, la creazione di un e-commerce professionale tramite l'utilizzo di un CSM, avremo a disposizione numerosi sistemi tra cui:

- WordPress;
- Magento;
- Drupal;
- Prestashop;
- Joomla

Nella categoria degli CMS il più completo risulta Magento per la creazione, nonostante la sua elevata difficoltà nell'utilizzo. È presente attraverso due versioni: una gratuita, ma

¹⁵⁷ Ivi <https://www.aranzulla.it/creare-sito-ecommerce-40852.html>

secondo le analisi limitata e una maggiormente assortita, ma molto costosa. Ovviamente il requisito fondamentale è il bagaglio culturale sottostante.



La terza opzione, la creazione del proprio sito attraverso il linguaggio di programmazione PHP, prevede una consapevolezza maggiore, uno studio approfondito e l'affidamento ad un professionista in tale ambito.



Concludendo¹⁵⁸, la differenza tra le varie opzioni consiste nell'accuratezza, nelle competenze specifiche richieste e nei costi. A seguito di una ricerca aziendale sarà possibile eseguire la scelta più consona.

4.2.2 Il cambiamento del front office

Con il termine front office si intende l'insieme delle strutture che si occupano dell'interazioni con i clienti. Tali procedure hanno un molteplici scopo, in generale: acquisire nuovi clienti attraverso la modulistica di adesione al sito; generare nuovi ordini tramite l'utilizzo dei cataloghi consultabili online e le valutazioni tramite blog o ulteriori social network.

Ponendo maggior enfasi al territorio italiano, il servizio ormai noto e indispensabile per qualsiasi consumatore virtuale è *Amazon Prime*¹⁵⁹, il cui abbonamento ha un costo annuale di 36 euro e una cancellazione gratuita in qualsiasi momento. Oltre a ciò, tenendo presente che la mission aziendale è mettere al centro della propri indagine il consumatore, si propone l'obbiettivo di diversificare e personalizzare i vari canoni in base allo status del cliente.

I vantaggi:

¹⁵⁸ Ivi <https://www.aranzulla.it/creare-sito-ecommerce-40852.html>

¹⁵⁹https://www.amazon.it/amazonprime?_encoding=UTF8&hvadid=103115025411&hvdev=c&hvexid=&hvnetw=g&hvpon=&hvpos=&hvptwo=&hvqmt=e&hvrnd=11349315644956457224&ref=pd_sl_74pyylwd6j_e&tag=slhyin-21

- Le *consegne* diventano veloci e illimitate, persino in un solo giorno lavorativo in base alla propria copertura;
- Streaming di film e serie Tv attraverso la piattaforma personalizzata *PrimeVideo*¹⁶⁰. Inoltre, vi è la possibilità di scaricare i contenuti inediti e visualizzarli in momento successivo su qualsiasi dispositivo come iPhone o iPad;
- *Prime Music*: la possibilità di ascoltare oltre 2 milioni di brani e molte playlist eliminando la pubblicità;
- *Prime Reading*: accesso e utilizzo di una selezione accurata e costantemente aggiornata di eBook. Tutto ciò è possibile senza scaricare ulteriori piattaforme a pagamento, ma attraverso la personale app Kindle scaricabile sia per iOS che Android;
- *Twitch Prime*: aggiunta di contenuti in-game ogni mese gratuiti, tra cui personaggi o potenziamenti sul sistema;
- *Offerte lampo*: opportunità di beneficiare di promozioni inedite con un accesso anticipato. Tra gli eventi più importanti su scala mondiale, si evidenzia il *Prime Day*¹⁶¹, il quale consiste in due giorni non-stop di super riduzioni;
- *Amazon Photos*: uno spazio di archiviazione inedito per le proprie foto illimitate, completamente al sicuro e consultabili in ogni luogo.

Tra gli altri servizi di maggior rilievo emergono:

- *Amazon Basic*¹⁶²: una lista scelta di prodotti di una gamma eterogenea, economici e sotto il marchio Amazon;
- *Amazon Go*¹⁶³: è l'ultima innovazione per fare la spesa negli edifici predisposti per tale operazione senza fare né la fila né il pagamento alla cassa ma semplicemente utilizzando la propria app personale a cui sarà addebitato il conto. La tecnologia alla base di tale esperienza è denominata “*Just Walk Out Shopping*”, la quale rileva il

¹⁶⁰ Ivi

https://www.amazon.it/amazonprime?_encoding=UTF8&hvadid=103115025411&hvdev=c&hvexid=&hvnetw=g&hvppone=&hvpos=&hvptwo=&hvqmt=e&hvrnd=11349315644956457224&ref=pd_sl_74pyy1wd6j_e&tag=slhyin-21

¹⁶¹ <https://www.amazon.it/Prime-Day/b?ie=UTF8&node=10124818031>

¹⁶² <https://www.corriere.it/tecnologia/economia-digitale/cards/17-servizi-amazon-che-solo-appassionati-conoscono/amazon-basics.shtml>

¹⁶³ <https://www.aboutamazon.it/innovazioni/amazon-go>

carrello virtuale tramite il monitoraggio del prelevamento e la rimessione dei prodotti dagli scaffali. La varietà dei prodotti rispetta il brand, ossia dalla A alla Z, dai beni di prima necessità a prodotti più elaborati.

- *Amazon Pay*¹⁶⁴: il proprio account personale permette di pagare online su altri siti web, senza la necessità di creare un proprio profilo su ogni sito utilizzato e garantendo la sicurezza della transazione. Vengono dunque, eliminati tutti gli ostacoli all'acquisto.
- *Amazon Custom*¹⁶⁵: permette ai propri affiliati di creare i propri prodotti grazie alle funzionalità di Amazon appartenenti a questo ambito. Supporta tre tipi di personalizzazione: immagini, oggetti e testi.
- *Echo/Alexa*: il neonato in casa Amazon è il dispositivo altoparlante intelligente. Grazie al congegno è possibile amministrare le informazioni, giocare, riprodurre musica e controllare altri contenuti all'interno dell'abitazione.
- *Assistenza clienti*: la piattaforma trasmette sicurezza al suo pubblico, in quanto fa da garante in caso di ritiro a causa di merce errata o difettosa. Attraverso l'apposita sezione è possibile gestire i propri ordini in tempo reale, monitorare la propria spedizione e chiedere assistenza in caso di necessità tramite: e-mail; call center disponibile 24 ore su 24, ogni giorno dell'anno oppure via chat.

Puntando alla cardinalità dell'acquirente in ogni fase del processo, notiamo come egli sia al vertice di ogni stadio, diventando non solo compratore ma creatore del prodotto stesso e come l'azienda lo assista incessantemente. Dunque, nonostante il sito non è in sé e per sé un front office, lo sono tutte le operazioni interne che creano contatto con l'esterno e sono tutte quelle funzioni elencate in questo paragrafo.

4.2.3 Le difficoltà per le piccole e medie imprese

A fronte di tale tematica notiamo come l'opinione pubblica sia fortemente divisa tra il sostegno all'iscrizione su piattaforme commerciali e il forte disprezzo nutrito nei loro

¹⁶⁴ <https://pay.amazon.it/>

¹⁶⁵ https://services.amazon.it/amazoncustom.html?ref=asit_ac_home_hnav

riguardi. Sostenendo ora la prima linea di pensiero sottolineiamo la vastità merceologia che un sito così imponente come Amazon¹⁶⁶ offre e la sua semplicità¹⁶⁷ di utilizzo. In particolare, il cliente a seguito di una semplice ricerca effettuata tramite una parola chiave, nel caso riportato il termine “libro”, avrà a disposizione milioni di risultati che potranno compiacere la sua richiesta.



Nel dettaglio, saranno messi a disposizione del cliente ulteriori *filtri* con i quali potrà effettuare una selezione più accurata ed eliminare ulteriori esiti ininfluenti.

<p>Amazon Prime</p> <p><input type="checkbox"/> prime</p> <p><input type="checkbox"/> Spedizione gratuita via Amazon</p> <p>Spedizione gratuita per ordini spediti da Amazon da €25 in libri o €29 sulle altre categorie</p> <p>Categoria</p> <p>Libri</p> <ul style="list-style-type: none"> Scienze, tecnologia e medicina Libri per bambini Gialli e Thriller Arte, cinema e fotografia Società e scienze sociali Letteratura e narrativa per adolescenti e ragazzi Thriller con suspense Letteratura e narrativa <p>▼ Visualizzare tutte le 7 reparti</p> <p>Media recensioni clienti</p> <p>★★★★☆ e più</p> <p>★★★★☆ e più</p> <p>★★★☆☆ e più</p> <p>★★☆☆☆ e più</p> <p>Opzione di Abbonamento</p> <p><input type="checkbox"/> Iscriviti e Risparmia</p> <p>Formato libro</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Copertina flessibile <input type="checkbox"/> eBook Kindle <input type="checkbox"/> Copertina rigida <input type="checkbox"/> Altri formati audio 	<p>Autore</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabio Volo Dan Brown Eric Berg Eric Hill Julia Donaldson Fiona Watt Jo Lodge ▼ Vedi altri <p>Lingua</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Italiano <input type="checkbox"/> Inglese <input type="checkbox"/> Spagnolo <input type="checkbox"/> Arabo <input type="checkbox"/> Francese <p>Età</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Da 6 a 8 anni <input type="checkbox"/> Da 0 a 2 anni <input type="checkbox"/> Da 3 a 5 anni <input type="checkbox"/> Da 9 a 12 anni <p>Spedizione Internazionale</p> <p><input type="checkbox"/> Ammissibili di spedizione internazionale</p>
--	---

Tale diradamento informativo sarà effettuato in base: alla categoria di appartenenza del bene; le recensioni dei clienti; il formato; l'autore; la lingua; l'età, il prezzo e la spedizione.

¹⁶⁶https://www.amazon.it/s?k=libro&mk_it_IT=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&ref=nb_sb_noss_2

¹⁶⁷<https://quifinanza.it/soldi/investire-su-amazon-come-funziona-conviene/342112/#Punti di debolezza e concorrenza di Amazon>

Il caso appena presentato è una chiara evidenza di come la semplicità di ricerca si trasformi in piena efficienza in fase di vendita; il cliente essendo pienamente assuefatto da questa comprensibilità e dai pochi passaggi che lo conducono all'acquisto è maggiormente predisposto nell'utilizzare tale metodologia. In aggiunta, non dimentichiamo oltre la praticità di non doversi spostare fisicamente tra uno store e un altro, quella relativa alla possibilità di acquistare differenti tipologie di beni senza neanche spostarsi tra un sito e un altro. Dunque, un cliente può comprare in uno stesso momento sia alimenti che indumenti, ricevendoli comodamente a casa, un minimo sforzo per ottenere un massimo risultato.

Oltre a dover fronteggiare un tale vantaggio operativo, le piccole e medie devono contrastare altre agevolazioni di cui Amazon gode. Precisamente, essere presenti sulla piattaforma, permette una copertura¹⁶⁸ di visualizzazioni maggiore, ma ciò non significa avere una sicurezza di vendita; i nostri prodotti vengono affidati e la qualifica del brand è associato al sito web non al punto fisico in questione.

Inoltre, non dimentichiamo i costi di gestione che la direzione amministra e le strategie attuate per far fronte a tali spese, in dettaglio, si pensi alla costituzione di ulteriori organi, elencati precedentemente che si occupino del business online e il notevole onere che rappresentano per la società, sia in termini di moneta che di tempo, non è banale che il personale competente sia reclutabile all'interno dell'azienda, ma come spesso accade, l'indagine avviene tramite candidati esterni. In aggiunta, oltre i pagamenti di carattere individuale come i corsi di addestramento, vi sono quelli relativi: all'adempimento di nuove strutture adibite per le nuove funzioni; lo sviluppo di competenze digitali; informatici che predispongono il sito web e il personale che si occupa dell'esecuzione ordinaria.

La vera concorrenza nasce inoltre, tra pagine web differenti all'interno di uno stesso Marketplace, dovendo competere con altre imprese che operano nello stesso settore. Amazon potrebbe scegliere, indipendentemente dal nostro giudizio, di agevolare altri negozi attraverso alcune opzioni e pertanto decretare una riduzione consistente dei nostri profitti.

I clienti, in caso di successo del proprio acquisto, ossia di estrema soddisfazione, faranno un nuovo acquisto rimando fedeli al mercato virtuale, in queste circostanze ad Amazon, e non

¹⁶⁸ <https://www.youon.it/amazon-business-cose-e-come-attacca-le-imprese-italiane/>

alla mia azienda. Infine, tutte le risorse finanziarie impiegate per il successo faranno crescere la piattaforma di scambio e non la mia impresa.

Per quanto concerne la competitività esterna¹⁶⁹, sappiamo che Amazon pur essendo uno tra i leader mondiale in tale ambito, subisce una costante pressione da altri rivenditori online in alcuni paesi, specialmente in Asia.

Maggiore perplessità cade su altri due Marketplace, ossia Alibaba e Wish, i quali stanno espandendo in tempi brevissimo in tutto il mondo, diventando una vera e propria minaccia diretta. Chi assicura all'azienda un reddito sicuro o chi decide quale sede sia meglio di un'altra?

In più, le PMI devono incorrere in rischi di insicurezza da parte della clientela di affidare i propri dati relativi ai propri mezzi di pagamento ad aziende poco conosciute; a tale scopo ricordiamo che nasce Amazon pay¹⁷⁰, la quale contrae tale fenomeno. Ulteriore peculiarità che spinge il pubblico ad una maggiore diffidenza verso siti di proprietà.

Se volessimo spingerci su un'analisi compiuta sul territorio italiano, affermeremo che nel 2019, la registrazione di tale categoria in esame su Amazon.it ha comportato la creazione di ben oltre 18.000 posti di lavoro. Da sottolineare che tale processo ha incoraggiato anche le vendite all'estero delle PMI presenti nel sistema.

¹⁶⁹ Ivi [https://quifinanza.it/soldi/investire-su-amazon-come-funziona-conviene/342112/#Punti di debolezza e concorrenza di Amazon](https://quifinanza.it/soldi/investire-su-amazon-come-funziona-conviene/342112/#Punti_di_debolezza_e_concorrenza_di_Amazon)

¹⁷⁰ <https://pay.amazon.it/checkout-sicuro/piccole-impese>

IL SOSTEGNO DI AMAZON PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE			
2018	PMI ITALIANE SU AMAZON	VENDITE ALL'ESTERO DELLE PMI SU AMAZON	POSTI DI LAVORO CREATI
ITALIA	12,000+	€500+ MILIONI	18,000+
Nord-Ovest	25%	25%	30%
Nord-Est	15%	20%	10%
Centro	20%	30%	20%
Sud	30%	10%	30%
Isole	10%	15%	10%

171

Concludendo, dal grafico¹⁷² si evince come sempre più imprese si avvicinano a questo nuovo mondo digitale, con particolare riguardo al Sud Italia, che per ora primeggia nella categoria presenza.

Si giunge dunque all'esito dell'analisi che consisterà in una convivenza dei vari sistemi e ad una vera lotta nell'innovazione che costringerà alcuni mercati a scomparire per sempre.

Sarà una battaglia nell'essere il migliore.

¹⁷¹ <https://www.giornaledellepmi.it/le-piccole-e-medie-imprese-italiane-che-vendono-su-amazon-it-hanno-creato-oltre-18-000-posti-di-lavoro/>

¹⁷² Ivi <https://www.giornaledellepmi.it/le-piccole-e-medie-imprese-italiane-che-vendono-su-amazon-it-hanno-creato-oltre-18-000-posti-di-lavoro/>

CONCLUSIONI

In un mondo consumato dalla frenesia di ogni attimo, in cui il tempo rappresenta la centralità delle nostre vite, si cerca di ridurre le tempistiche in ogni fase di un processo di acquisto. Oggigiorno si è pieni di risorse ma privi di minuti. Perché impiegare le proprie energie nella ricerca di un prodotto nei vari punti vendita se si può ricevere comodamente a casa? Quale sito è il più indicato e conveniente per il mio acquisto? Queste sono le domande principali su cui verte l'oggetto della nostra analisi. Facendo un resoconto generale sulla situazione attuale, possiamo definire l'istituzione di un profilo commerciale virtuale come fondamentale, non più una scelta facoltativa. Bisogna essere consapevoli delle complessità del mercato e dell'eccessive richieste del pubblico alla ricerca del prodotto migliore ad un prezzo minore. La vera battaglia si concentra su un piano monetario, anche se con l'evoluzione delle piattaforme si sta spostando l'attenzione sulla qualità. Oltre la guerra sui prezzi, un'azienda deve prendere numerose scelte tra cui la principale, ossia, quella che concerne l'apertura di un proprio sito di vendita online o appoggiarsi ad un mercato virtuale esistente. Inoltre, scegliendo la prima opzione si renderà necessaria l'implementazione di nuove strutture, diversi organi, personale aggiuntivo e corsi di aggiornamento. Per di più, bisogna verificare di possedere le competenze opportune per la creazione del proprio sito web e i successivi costi di approvvigionamento. Seguendo la seconda alternativa, invece, si prenderanno in considerazione i costi associati alla registrazione, le commissioni e la presenza su sistemi altrui. Dunque, non vi è un'alternativa migliore rispetto ad un'altra ma ogni azienda dovrà fare un proprio bilancio tra costi e ricavi e valutare le proprie possibilità di successo nel percorso scelto. Tale decisione risulta decisiva nel caso delle piccole e medie imprese, le quali dovranno valutare ogni singolo aspetto, in particolare la notorietà che cercano. Le imprese devono ricercare la continua innovazione, ricercare il prodotto migliore, elaborarlo e offrire un servizio ottimale pre e post-vendita. La tecnologia non deve essere identificata come una nemica temibile, anzi, dobbiamo cercare di solcare l'onda innovatrice in un mare estremamente competitivo. Pertanto, bisogna considerare l'apertura al mondo virtuale come una caratteristica aggiuntiva da apportare al proprio store fisico e non un perfetto sostituto. Nonostante la celerità che ci circonda, per l'essere umano è fondamentale relazionarsi continuamente con una clientela appassionata, relazionarsi con essi, interagire e scambiare opinioni. Per cui risulta ancora opportuno conservare i mezzi tradizionali di

vendita, ricordando di preservare l'emozionalità del processo di acquisto, la quale contraddistingue la sensibilità dell'uomo nell'essere tale.

Come lanciare e organizzare un'iniziativa di commercio elettronico? Quali trasformazioni organizzative implica? Sono ormai due tra le principali domande su cui si interroga il top management delle imprese che stanno sviluppando la propria strategia digitale. Il cambiamento si può affrontare preparando accuratamente tre pilastri: strategia, operations e organizzazione¹⁷³.

L'online continua a incrementare il suo tasso di penetrazione sul totale vendite retail, spinto da un importante balzo in avanti della penetrazione nei principali comparti di prodotto (Abbigliamento, Editoria e Informatica ed elettronica di consumo) e dalle esportazioni, che valgono ormai per circa un quinto delle vendite complessive.

È quindi piuttosto scontato che molte imprese (sia retailer sia produttori) stiano guardando all'eCommerce come a un'opportunità di business che a tendere può trasformare radicalmente l'azienda.

È ormai evidente che tutte le organizzazioni che stanno sviluppando la propria strategia digitale dovrebbero costruirla su tre pilasti:

La strategia: è indispensabile identificare le alternative strategiche per lo sviluppo del canale eCommerce, sia che si tratti di un progetto di vendita online diretta o intermediata da un merchant, sia che si tratti di un progetto omnicanale. In entrambi i casi è necessario tenere a mente quali sono gli asset che l'organizzazione già possiede, cui si può dare maggior valore grazie al canale eCommerce (punti vendita, catena logistica, forza commerciale, estensione della gamma, elementi di servizio ecc.). Non va sottovalutata la potenzialità dei nuovi canali Mobile e Social che rappresentano un moltiplicatore non solo quando l'istante di acquisto conta per il consumatore ma anche come estensione dell'esperienza d'acquisto in negozio o sul personal computer.

Le operations: le scelte strategiche hanno un impatto da non sottovalutare. L'azienda deve strutturare i propri processi di marketing, commerciali, logistici, di customer care e creativi.

¹⁷³ <https://www.lentepubblica.it/cittadini-e-imprese/ecommerce-imprese/>

Un approccio strategico ai canali digitali richiede infatti molta attenzione nel cambiare processi e procedure di norma pensati per servire altri canali.

L'organizzazione: per eseguire la strategia digitale serve un team con un mix di competenze che copre l'intera catena del valore dell'eCommerce. Il team deve essere pronto, grazie alla collaborazione con le altre aree aziendali, a governare processi di marketing, commerciali, logistici, di customer care e creativi. Parte di queste competenze possono essere sviluppate in azienda, parte di esse possono essere coperte con l'aiuto di partner esterni, mentre quelle mancanti possono essere reperite sul mercato, con la consapevolezza che, in alcuni casi, si tratta di competenze poco diffuse nel mercato del lavoro italiano.

L'impostazione della strategia omnicanale dell'organizzazione, secondo i ben noti criteri dell'approccio Lean, dovrà prevedere tre fasi:

Fase di incubazione: l'eCommerce deve ancora essere lanciato o dà un contributo marginale al fatturato. In questa fase è importante individuare un "incubatore" aziendale. Attorno a uno o più manager dell'azienda che credono fortemente nel potenziale dell'iniziativa e che hanno una forte reputazione aziendale, è necessario costruire una "task force" di persone che presidiano le competenze "core" necessarie per lanciare l'eCommerce con spirito imprenditoriale e voglia di sperimentare.

Fase di crescita: l'eCommerce inizia ad essere un canale interessante in termini di vendite e di sinergie attivate con gli altri canali. È necessario posizionare il team eCommerce nell'organigramma concedendo autonomia operativa rispetto alle altre funzioni aziendali e capacità di sperimentare, grazie anche alla presenza di un eCommerce Manager o di un Digital Marketing Manager credibile agli occhi del top-management. Il team, che ha già le competenze "core", deve essere rinforzato per assecondare la crescita del canale.

Fase di maturità: l'eCommerce è uno dei principali canali dell'azienda e contribuisce con rilevanti sinergie alle performance degli altri canali. Il team viene consolidato e i meccanismi per generare sinergie con gli altri canali sono oliati alla perfezione. In questa fase è indispensabile evitare di sedersi sugli allori e continuare a monitorare sia la competizione diretta sia i trend tecnologici e di business che emergono dal mondo delle startup. È infatti importante proseguire nella sperimentazione, aspetto che deve far parte della cultura di tutta la squadra eCommerce.

Sviluppare e mettere in pratica una strategia digitale è un lavoro fortemente interdisciplinare: dalla conoscenza dei modelli di business, fino al comportamento organizzativo, passando per le operations, la tecnologia e il marketing. Proprio per questo motivo l'organizzazione può trovare aiuto facendo leva sul proprio "ecosistema di business", appoggiandosi ad advisor fidati ed esperti, che hanno valutato le organizzazioni di successo e che sanno affiancare il top management nel necessario processo di cambiamento.

BIBLIOGRAFIA

Ahmand S., Schroeder R.G., The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, Published by Elsevier Ltd, 2013

Armstrong M., Human Resource Management, Practice, 2010

Baldassi, S. (2012, 09 21). Superare la resistenza al cambiamento: i tre passi del change management.

Bartlett C.A., Ghoshal S., Building Competitive Advantage Through People, 2010

Bassetti M., Un Sistema integrato di gestione delle risorse umane, settima edizione, 2007

Bharadwaj, A., Sawy, O.A.El., Pavlou, P.A., Venkatraman, N: Digital business strategy: toward a next generation of insights. MIS Q. 37, (2013).

Bloom N., Reenen J.V., Human Resource Management and productivity, 2010

Boxall P., Purcell J., Strategy and Human Resource Management, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2003

Bugamelli. (2012). Proprietà familiare e innovazione nelle piccole imprese.

Butera, F. (2015). Una nuova rotta nella formazione di imprenditori e manager delle PMI. Harvard Business Review.

Casalino N., Armenia S., Canini D., A system dynamics approach to the paper dematerialization process in the Italian public administration, in the interdisciplinary aspects of information systems studies, 2008

Casalino N., Capriglione A., Draoli M. (2012), A Knowledge Management System to Promote and Support Open Government, Proceedings of XIII Workshop di Organizzazione Aziendale - WOA 2012 Desperately seeking performance in organizations, Università degli Studi di Verona.

Casalino N., Cavallari M., De Marco M., Gatti M., Taranto G. (2014), Defining a Model for Effective e-Government Services and an Inter-organizational Cooperation in Public Sector, Proceedings of 16th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2014, INSTICC, Lisbon, Portugal, vol. 2, pp. 400-408.

Casalino N., Ciarlo M., De Marco M., Gatti M. (2012), ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs, Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241.

Casalino N., D'Atri A., Fadda C. (2005), Organisational impact and exploitation of the results of an Italian research project for e-health and medical training, Proceedings of "ECIS 2005 - European Conference on Information Systems", Regensburg, Germania.

Casalino N., D'Atri A., Manev L. (2007), A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs, Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235.

Casalino N., D'Atri., Braccini A.M. (2012) A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM), Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45.

Casalino N., Draoli M., Governance and organizational aspects of an experimental groupware in the Italian public administration to support multi-Institutional partnerships, in Information systems: people, organizations, institutions, and technologies, D'Atri, A., De Marco, M. (Eds), ItAIS, Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany, pp. 81-89, 2009

Casalino N., Draoli M., Martino M., Organizing and Promoting Value Services in Public Sector by a New E-government Approach, Proceedings of XIV Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale (WOA 2013), Università La Sapienza, Roma, 2013

Casalino N., Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovativi, volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008

Casalino N., *Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale*, volume, pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, Bari, 2006

Casalino N., Ivanov S., Nenov T., *Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs*, *Law and Economics Yearly Review Journal*, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014

Casalino N., *Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation*, *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, Austria, 2014, vol. 7, no.1, pp. 24-31

Casalino N., *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012

Casalino, N. (2012). *Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs*.

Casalino, N. (2012). *Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione*. CEDAM.

Casalino, N. (2014, Dicembre). *Behavioural Additionality and Organizational Impact of European Policies to Promote Internationalisation of High-growth Innovative SMEs*. *Journal of International Business and Economics*.

Ciborra C., Lanzara G.F., *Labirinti dell'innovazione. Tecnologia, organizzazione, apprendimento*, Milano, Etas libri, 1999

Cicchetti A., *La progettazione organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2004

Costa G., Nacamulli R., *Manuale di Organizzazione Aziendale*, UTET, 1996.

Cuneyt Koyuncu, Donald Lien, *E-commerce and consumer's purchasing behaviour*, Applied Economics, 2003

Daft R.L., *Organizzazione Aziendale*, 6 edizione, Maggioli – Apogeo, 2018.

D'Atri A., De Marco M., Casalino N., (Eds), Physica-Verlag, Springer, Heidelberg, Germany,

Dilts R., Delozier J., Dilts B., L'evoluzione della PNL, Alessio Roberti Editore, 2011.

Eby L., Lockwood A., Protégés and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 441– 458, 2005

Ensher E., Murphy S., Power mentoring: how successful mentors and protégés get the most out of their relationships, by John Wiley & Sons, Inc, 2004

Experian Hitwise. Getting to grips with social media. An Experian Insight Report, Experian Limited (2010).

Fario M., Storti V. *Commercio elettronico: una guida per imprese e consumatori*, Cuen, 2000

Flaherty J., *Coaching: Evoking excellence in others*, 2010

Fontana F., Caroli M., *Economia e gestione delle imprese*, McGraw-Hill, 2013

Fontana F., *Il sistema organizzativo aziendale*, Franco Angeli, 1999

Fontana F., *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli, 1994

Ghazzawi K., Accoumeah A., Critical Success Factors of the E-Recruitment System, Vol. 2, No. 2, pp. 159-170, 2014

Gholamzadeha D., Jalaib S., *Integrative approach in human resources strategy formulation*, Published by Elsevier Ltd, 2012

Ghoshal S., *Building competitive advantage through people*, 2010

Gianfelici, C. (s.d.). I processi di crescita delle piccole e medie imprese. In *Quaderni di ricerca sull'artigianato* (p. 199-229).

Gorica, R. D. (2011). *Gestione della creatività e dell'innovazione nelle piccole e medie imprese*. Informest.

INAPP. (2017). Digitalizzazione, automazione e futuro del lavoro. (S. S. Dario Guarascio, A cura di) Tratto da INAPP Public Policy Innovation:
http://www.inapp.org/sites/default/files/Digitalizzazione%2C%20automazione%20e%20futuro%20del%20lavoro_0.pdf

InnoSkills. (s.d.). Politiche di gestione delle risorse umane a sostegno dell'innovazione.

Istat. (2016). L'innovazione nelle imprese.

Istat. (2017). Rapporto sulla competitività dei settori produttivi.

Jones G.R. (2012), Organizzazione. Teoria, progettazione, cambiamento, Egea.

Kehoe R.R., Wright P.M., The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, Cornell University, 2013

Kendall Julie E., Kendall Kenneth E., *A paradoxically peaceful coexistence between commerce and e-commerce*, Journal of information technology theory and application (jitta), Rutgers University, 2001

Mirescu Silviu Vlad, Maiorescu, Titu, *Journal of knowledge management, economic and information technology- the premises and the evolution of electronic commerce*, University, Bucharest, Romania, 2017

Lazzeroni M., Geografia della conoscenza e dell'innovazione tecnologica, Franco Angeli, Milano, 2004

Melissa A. Schilling, F. I. (2017). Gestione dell'innovazione (quarta ed.). Milano: McGraw-Hill.

Mithas, S., Lucas, H.C.: What is your digital business strategy? IEEE IT Prof. 12, (2010).

Mohapatra Sanjay, *E-commerce strategy: Text and Cases*, Springer, 2013

Ohene-Dian J., *Electronic commerce*, Computing and related programmes, University of London, 2008

- Pfeffer J., Seven practices of successful organizations, California Management, 1998.
- Pierpaolo Letizia, Simona Rossi, *FORMATEX – Traiettorie dell'innovazione*, 2012, Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l. e Soges.
- Politecnico di Milano e ICE agenzia, *Rapporto delle esportazioni e e-commerce delle imprese italiane: Analisi e Prospettive*, 2018
- PwC. (2017). The disruptive effects of automation could mean changes for retail and consumer goods companies. R&C Trendwatch.
- PwC. (s.d.). Workforce of the future: the competing forces shaping 2030. Tratto da <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/publications/workforce-of-the-future.html>
- Renishaw. (2011). Adattarsi per sopravvivere - l'imperativo del controllo di processo. Tratto da Renishaw: <http://resources.renishaw.com/it/details/adattarsi-per-sopravvivere-limperativo-del-controllo-di-processo--37390>
- Riedy, C.: The sharing economy spooking big business. Conversat. Trust. (<http://theconversation.com/the-sharing-economy-spooking-big-business-19541>) (2014).
- Rogers, D.: The network is your customer: 5 strategies do thrive in a digital age. Yale University Press, UK (2011).
- Rogers, E. M. (1983). Diffusion of Innovation (Terza ed.). Londra: The Free Press.
- Russom, P.: The Four Imperatives of Data Governance Maturity. TDWI Monograph (2008).
- Salaman G., Storey J., Billsberry J., Strategic Human Resource Management: defining the field, 2005
- Schumpeter, J. (1912). Teoria dello sviluppo economico.
- Simon H.A., A formal Theory of the employment relation, trad. it. Causalità, razionalità, organizzazione, Il Mulino, 1985

Varvelli, R. (2004). Innovazione tecnologica e innovazione organizzativa. Organizzazione aziendale.

Verganti, R.: Design driven innovation. Harvard Business School, 40, (2009).

Weizmann H.C., Gestione delle risorse umane e valore dell'impresa, Milano, Franco Angeli, 2010

Wigard Rolf T., *Electronic Commerce: Definition, Theory, and Context*, The Information Society, 2006

Wu, M.: Towards a stakeholder perspective on competitive advantage. Int. J. Bus. Manag. 8, (2013).

SITOGRAFIA

<https://www.news.srl/la-storia-del-futuro-la-nascita-ecommerce/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/e-commerce/>

<https://vitolavecchia.altervista.org/le-principali-tipologie-di-e-commerce-commercio-elettronico/>

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

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/ALL/?uri=CELEX%3A32000L0031>

<https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/03070dl.htm>

<http://www.gasparotto.biz/2014/10/organizzazione-team-ecommerce/#.XoWuHnJS9hY>

<http://www.massimoboraso.com/e-commerce-di-successo-201501.html>

<https://financue.it/costi-transazione-scambio-transaction-cost/13940/>

<http://www.sapere.it/sapere/strumenti/studifacile/economia-aziendale/L-azienda/Le-operazioni-aziendali/Approfondimenti/Costi-di-transazione.html>

<https://www.digital4.biz/executive/cyber-security-sicurezza-informatica/>

<https://www.borsaitaliana.it/notizie/sotto-la-lente/pil.htm>

<https://www.google.it/amp/s/it.semrush.com/blog/e-commerce-2019-50-statistiche-che-dovresti-conoscere/amp/>

<https://www.websitehostingrating.com/it/internet-statistics-facts/>

<https://www.istat.it/it/archivio/236920>

<https://blog.hostingperte.it/dal-web-1-0-al-web-5-0/>

<https://www.danea.it/blog/aprire-negozi-online/>

<https://www.andreatasta.it/blog/funnel/omnicanalita-e-multicanalita/>

<https://digita.life/e-commerce-multicanalita-omnicanalita/>

<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/ecommerce/le-commerce-cresce-all'insegna-della-multicanalita/>

<https://www.stefanoquitadamo.com/scegli-i-giusti-canali-di-vendita-online-per-le-commerce/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/canali-di-distribuzione/>

<https://www.visibitaly.com/evoluzione-ecommerce-futuro-acquisti-online/>

<https://wearesocial.com/it/blog/2019/01/digital-in-2019>

<https://alcolab.it/mobile-commerce-cose-come-funziona-vantaggi/>

<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-commerce/>

<https://www.digitallsolutions.it/social-commerce-levoluzione-social-degli-e-commerce/>

<https://www.vanityfair.it/mybusiness/network/2018/06/19/evoluzione-ecommerce-social-commerce-shopping-facebook-instagram-pinterest>

<https://blog.advmedialab.com/implementare-crm-per-ecommerce>

<https://www.ionos.it/digitalguide/online-marketing/vendere-online/cose-il-crm-e-a-cosa-serve-nelle-commerce/>

<https://www.informaticapertutti.com/cose-il-cloud-come-funziona/#che-cose-il-cloud-come-funziona>

<https://chatbot.lizardnet.it/lizard-chatbot-intelligenza-artificiale-customer-service-innovativo#form>

<https://www.logisticanews.it/come-le-commerce-sta-cambiando-il-supply-chain-management/>

<https://www.uno-sistemi.it/erp-management/5-integrazioni-tra-erp-crm-ecommerce/>

<https://www.uno-sistemi.it/business-intelligence/data-visualization-visualizzare-dati-per-comprenderli/>

<https://www.glossariomarketing.it/significato/digital-marketing/>

<https://www.piquadro.com/it/history-and-design>

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/glossario/indice-ftse-mib.html>

<https://www.borsaitaliana.it/borsa/azioni/grafico.html?isin=IT0004240443&lang=it>

<https://blog.logicaldoc.it/outsourcing-le-aziende-vantaggi-dellesternalizzazione/>

<https://corporate.triboo.com/servizi/ecommerce/>

<https://www.blog.vestudio.it/cosa-sono-le-newsletter/?amp>

<https://debitoor.it/dizionario/start-up>

<https://www.money.it/Le-citazioni-di-Jeff-Bezos-il>

<https://expoitalyart.it/logo-amazon-storia/#:~:text=Un'enorme%20lettera%20%E2%80%9CA%E2%80%9D,il%20primo%20logo%20di%20Amazon.&text=Ed%20%C3%A8%20cos%C3%AC%20che%20nasce,libreria%20pi%C3%B9%20grande%20della%20terra%E2%80%9D.>

<https://www.rundesign.it/amazon-storia-e-significato-del-logo/>

<https://immedya.com/amazon-logo/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/dal-garage-bezos-mille-miliardi-storia-amazon-che-ora-vuole-superare-apple-AE4ZzfF>

<https://forbes.it/2020/01/31/amazon-bilancio-record-jeff-bezos-guadagna-e-aumenta-il-suo-patrimonio/>

<https://www.money.it/trimestrale-amazon-bene-ricavi-ma-utili-deludono>

<https://forbes.it/2020/03/16/mondo-si-blocca-per-coronavirus-amazon-assume-100mila-persone/>

<https://www.aboutamazon.it/innovazioni/la-tecnologia-al-lavoro>

<https://www.aboutamazon.it/centri-di-distribuzione/domande-frequenti#quanti-robot-avete>

<https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/caratteristiche-e-vantaggi.html>

<https://services.amazon.it/servizi/vendita-su-amazon/piani-e-tariffe.html>

<https://www.aranzulla.it/creare-sito-ecommerce-40852.html>

<http://www.webmarketingteam.com/faq/hosting-cms/che-cosa-e-un-cms.html>

<https://sos-wp.it/hosting-definizione/>

https://www.amazon.it/amazonprime?_encoding=UTF8&hvadid=103115025411&hvdev=c&hvexid=&hvnetw=g&hvpon=&hvpos=&hvptwo=&hvqmt=e&hvrnd=11349315644956457224&ref=pd_sl_74pyy1wd6j_e&tag=slhyin-21

<https://www.amazon.it/Prime-Day/b?ie=UTF8&node=10124818031>

<https://www.corriere.it/tecnologia/economia-digitale/cards/17-servizi-amazon-che-solo-appassionati-conoscono/amazon-basics.shtml>

<https://www.aboutamazon.it/innovazioni/amazon-go>

<https://pay.amazon.it/>

https://services.amazon.it/amazoncustom.html?ref=asit_ac_home_hnav

https://www.amazon.it/s?k=libro&__mk_it_IT=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&ref=nb_sb_noss_2

<https://quifinanza.it/soldi/investire-su-amazon-come-funziona-conviene/342112/#Punti di debolezza e concorrenza di Amazon>

<https://www.youon.it/amazon-business-cose-e-come-attacca-le-imprese-italiane/>

<https://pay.amazon.it/checkout-sicuro/piccole-imprese>

<https://www.giornaledellepmi.it/le-piccole-e-medie-imprese-italiane-che-vendono-su-amazon-it-hanno-creato-oltre-18-000-posti-di-lavoro/>

<https://www.lentepubblica.it/cittadini-e-imprese/ecommerce-imprese/>

RINGRAZIAMENTI

Un particolare ringraziamento al Professor Nunzio Casalino, relatore della mia tesi, per avermi guidato nella stesura di questo elaborato, ascoltato le mie idee e aiutato a riportare su carta i miei pensieri.

Ringrazio inoltre, il Dottor Pierpaolo Palmieri per avermi dato la possibilità di svolgere la redazione al meglio, toccando con mano il campo di analisi.

Al Dottor Alessandro Mazzamurro, il mio maestro, per essermi stato vicino in questo percorso con la sua disponibilità e gentilezza.

A papà e mamma, modelli di saggezza e tenacia, per aver compiuto tanti sacrifici dandomi tutte le possibilità per essere dove sono oggi e per aver sempre creduto in me facendomi sentire una persona speciale.

Ai miei fratelli: Luigi, Stefania, Alessandra ed Elisabetta; esempi di audacia e determinazione: ogni passione merita di essere inseguita.

Ai miei amici di sempre: Dalyla, Donatella, Luca, Ludovica; per essere costantemente al mio fianco condividendo ogni momento della mia vita.

Alla mie compagne di viaggio, a Beatrice, Caterina, Federica, Federica, Federica, Francesca, Ludovica, Virginia, ormai parte di me, le quali mi hanno aiutato a trovare la luce nei momenti più bui.

Ai miei colleghi, in particolare Francesco, Gennaro e Gianmarco per aver rallegrato i nostri pomeriggi di studio e aver condiviso con me parte di questo cammino.

All'amore, quello vero e sincero, il quale spero mi accompagni in ogni mia scelta.

Infine, vorrei ricordare a me stessa che con l'audacia e la passione si possono raggiungere grandi traguardi.

Amor est vitae essentia.