Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

La prospettiva dell'e-commerce nelle PMI italiane

Un'analisi empirica del canale digitale da utilizzare per la vendita

Studente
Alessandro Torchio

Corso di laurea
Economia aziendale

Tipo di documento
Tesi di Bachelor

Luogo e data di consegna
Manno, 11 settembre 2020

STUDENTSUPSI

Titolo: **Le prospettive dell'e-commerce nelle PMI italiane Inserire titolo**

Un'analisi empirica del canale digitale da utilizzare per la vendita

Autore: Alessandro Torchio
Relatore: Giovanni Camponovo

Tesi di Bachelor in Economia aziendale
Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

Manno, 11 settembre 2020

"L'autore è l'unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro"

STUDENTSUPSI

Ringraziamenti / dediche / citazione significativa

Vorrei dedicare questo spazio per ringraziare coloro che mi hanno supportato durante il mio percorso di studi in questi ultimi tre anni e coloro che mi hanno aiutato con l'elaborazione della mia tesi.

Vorrei ringraziare inizialmente il mio relatore, Camponovo Giovanni, per la sua disponibilità e i suoi consigli che mi ha fornito in questi ultimi mesi durante la stesura dell'elaborato. Vorrei ringraziare i miei genitori per non avermi mai abbandonato durante i momenti difficili e soprattutto per tutti i sacrifici che hanno sempre fatto per farmi essere dove sono ora. Mia sorella per avermi insegnato che bisogna sempre credere fino in fondo in quello che si fa e in quello che si vuole, e che bisogna farlo con passione, perché è questo che conta. Vorrei infine ringraziare Paolo e i miei zii Antonella, Barbara ed Enrico per il supporto e la fiducia che mi hanno sempre dimostrato, soprattutto in questi ultimi anni.

Non sono mai stato bravo ad esprimere le emozioni e la verità è che nessuno sa cosa succederà domani, la vita è una corsa folle, e niente è garantito ma spero di avervi reso orgoglioso per quello che ho fatto fino ad ora e per la persona che sono diventato.

Il futuro appartiene a coloro che credono nella bellezza dei propri sogni.

Eleanor Roosevelt

Abstract

L'evoluzione di internet ha avuto delle importanti implicazioni anche a livello commerciale, infatti, sono sempre di più le aziende che hanno deciso di implementare l'online all'interno del proprio business, denotando come internet abbia mutato fortemente il concetto tradizionale di imprenditorialità. Con il presente lavoro si mira ad analizzare in maniera approfondita il tema dell'e-commerce e come questo viene trattato all'interno delle piccole e medie imprese (PMI) italiane. Dopo una parte iniziale in cui si cercherà di capire le reali opportunità e criticità che spingono molte aziende ad adottare questa soluzione, si sposterà l'attenzione sulla tipologia di canale utilizzato, infatti, l'obiettivo di questo lavoro riguarda l'identificazione del canale di vendita online ottimale da utilizzare all'interno di una PMI. L'analisi si focalizzerà principalmente sul confronto di due canali di vendita digitali, ovvero la realizzazione di un sito web privato e lo sfruttamento di un marketplace, al fine di valutare l'alternativa migliore e, laddove possibile, comprendere se ed in quali condizioni questi canali possono essere utilizzati in maniera complementare. Per questo motivo l'elemento cardine della tesi riguarda il caso di studio finale in cui sono stati esposti i risultati emersi dalle interviste effettuate inizialmente con esperti del settore PMI e successivamente con due aziende attive nello stesso settore B2C della coltelleria artigianale. Attraverso questa analisi qualitativa è emerso che lo sfruttamento di un marketplace dipende da diverse variabili come il livello attuale di competenze e di esperienza con il mondo digitale, anche se la tipologia di prodotto sembra essere l'elemento preponderante nella decisione finale. Sostanzialmente se l'azienda offre un prodotto fortemente personalizzato e non si focalizza sui volumi, essa predilige la realizzazione di un sito privato come canale principale di vendita online perché in questo modo riesce a fornire una personalizzazione maggiore durante l'esperienza d'acquisto. Inoltre, per quanto riguarda la realizzazione di un mix tra i due canali è emerso che solitamente le difficoltà legate al magazzino e alla logistica spingono molte aziende ad esporre solo una gamma limitata dei prodotti sia nel sito privato che nel marketplace. Infine, è possibile affermare che nel mondo digitale, a differenza del commercio tradizionale, è necessario gestire attivamente il proprio business di e-commerce investendo risorse per farsi conoscere ed emergere in questo nuovo contesto digitale.

STUDENTSUPSI

INDICE

1. Introduzione 1

1.1. Domanda di ricerca, obiettivi e metodologia 1

1.2. Metodologia 2

1.3. Le origini del Web e il suo impatto sull'e-commerce 3

1.4. Introduzione all'e-commerce 4

1.4.1. Scenario mondiale 4

1.4.2. Scenario Italiano 6

1.5. L'evoluzione dell'imprenditorialità: dal commercio tradizionale all'e-commerce 8

1.5.1. The Long Tail 8

1.5.2. Freemium Economy 11

2. I fondamentali dell'e-commerce 12

2.1. Principali tipologie 12

2.2. Vantaggi 14

2.3. Svantaggi 16

2.4. Principali trend in atto 18

3. Il nuovo ruolo del consumatore 21

3.1. Word Of Mouth (WOM) 21

3.2. Multichannel customer 23

3.2.1. Webrooming vs Showrooming 24

4. Implementazione del modello e-commerce nelle PMI italiane 26

4.1. Introduzione alle PMI Italiane 26

4.2. Ottimizzazione del modello di e-commerce 27

4.2.1. Customer loyalty 27

4.2.2. Gestione del tasso di conversione 28

4.2.3. Dropshipping 30

4.2.4. Utilizzo di marketplace affermati 31

5. Caso di Studio 33

5.1. Obiettivo del caso di studio e metodologia utilizzata 33

5.2. Osservatorio PMI 34

5.3. Confcommercio 35

5.3.1. Preattoni 36

5.3.2. Coltelleria Lorenzi 38

5.4. Presentazione e analisi dei dati raccolti 40

6. Conclusione 44

STUDENTSUPSI

Indice Figure

Figura 1: La diffusione e l'utilizzo di Internet in Italia 6
Figura 2: Crescita del fatturato nell'E-commerce italiano 7
Figura 3: Distribuzione del fatturato 2018 in Italia 7
Figura 4: Il modello Long Tail 9
Figura 5: Il funzionamento della Freemium Economy 11
Figura 6: I principali modelli di E-commerce 12
Figura 7: Evoluzione del fatturato da device mobile nell'E-commerce italiano 20
Figura 8: Incidenza dell'E-WOM sull'intenzione d'acquisto 22
Figura 9: Analisi del fenomeno di Webrooming e Showrooming 25
Figura 10: Funzionamento del Dropshipping 30

Indice Tabelle

Tabella 1: Incidenza del canale di vendita sul fatturato 40
Tabella 2: Confronto delle strategie digitali 41
Tabella 3: Confronto del marketplace 42
Tabella 4: Confronto del sito web 43

STUDENTSUPSI

1. Introduzione

L'imprenditorialità sta attualmente subendo una trasformazione fondamentale che riflette i rapidi e radicali cambiamenti che stanno interessando il mercato globale. L'evoluzione di Internet e gli sviluppi nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) hanno aperto nuovi mercati e modificato notevolmente quelli esistenti. Oggi l'importanza di internet ha posto inevitabilmente il commercio elettronico al centro di qualsiasi discussione sul commercio. La liberalizzazione del commercio elettronico ha il potenziale per generare benefici ben oltre superiori a quelli della liberalizzazione del commercio tradizionale e la sua rilevanza è legata principalmente a tre aspetti: la rapida crescita di Internet, la sua capacità di facilitare il commercio transfrontaliero e di ridurre i costi di transazione (Mitchell, 2009).

Negli ultimi anni l'e-commerce sta diventando, per molte imprese, una formidabile opportunità per crescere, aumentare la loro internazionalizzazione ed accedere a nuovi mercati (Marinello & Cavataio, 2016). Inoltre, si sta assistendo ad un cambiamento del comportamento d'acquisto del consumatore, infatti, nonostante il commercio online rappresenti ancora una piccola parte delle vendite B2C, ad oggi è il principale responsabile della crescita complessiva del mercato Retail (online e offline) (Osservatori School of Management, 2019).

Si ritiene che Internet, non presentando barriere d'ingresso tecnologiche e finanziarie rilevanti, rappresenti un'opportunità per le PMI (Chavan & Shukla, 2019) le quali possono inoltre raggiungere una significativa efficienza in termini di costi, portando conseguentemente ad una maggiore redditività aziendale e ad un maggiore livello di competitività sul mercato (Baršauskas, Šarapovas, & Cvilikas, 2008). Infine, un ulteriore elemento che spinge le PMI a considerare l'e-commerce, è rappresentato dai casi notevoli in cui numerosi mercati locali e regionali tradizionali sono stati sostituiti da mercati elettronici globali basati su nuove tecnologie in rapida crescita che hanno portato produttori e consumatori a una stretta ed economica vicinanza (Chaston, 2001).

1.1. Domanda di ricerca, obiettivi e metodologia

Le domande di ricerca oggetto della presente tesi sono le seguenti:

- Quali sono le principali motivazioni e i trend in atto che spingono le PMI ad adottare un modello di e-commerce in aggiunta alla vendita tradizionale?

- A quali condizioni lo sfruttamento di marketplace esistenti da parte di una PMI, nel commercio B2C, risulta essere l'alternativa migliore rispetto all'utilizzo di modelli autonomi di e-commerce?

STUDENTSUPSI

Per rispondere in maniera ottimale alle domande precedenti e raggiungere gli obiettivi prefissati sarà necessario:

- Introdurre l'impatto del web 2.0 sull'e-commerce e rilevare lo stato attuale di questo fenomeno.

- Comprendere l'evoluzione dell'imprenditorialità, cercando di estrapolare i principali cambiamenti causati dal passaggio dal commercio tradizionale a quello digitale.

- Apprendere le caratteristiche fondamentali dell'e-commerce per conoscere in maniera approfondita e dettagliata questo fenomeno.

- Capire il cambiamento del comportamento del consumatore, cercando di rilevare il suo nuovo ruolo e la sua nuova influenza nell'era digitale.

- Attuare un focus teorico circa le possibilità di miglioramento del modello e-commerce per le PMI.

- Esprimere una considerazione finale sui dati raccolti dalle interviste strutturate rivolte alle PMI e ad esperti del settore circa l'adozione di un sito privato di e-commerce e lo sfruttamento di marketplace esistenti al fine di rilevare la soluzione o il mix migliore da realizzare per ottimizzare il volume di vendite.

1.2. Metodologia

La presente tesi sarà caratterizzata da un forte orientamento letterario, prestando sempre una particolare attenzione nell'utilizzo di fonti autorevoli. Inizialmente verrà svolta un'analisi teorica, attraverso riviste scientifiche, rapporti di istituti di ricerca, blog o altri siti specializzati che possano dare un input iniziale di qualità e fornire al lettore una panoramica globale sull'argomento trattato. Successivamente, verrà svolta una ricerca di tipo qualitativo in cui verranno raccolte una serie di informazioni tramite interviste strutturate rivolte a PMI che operano nel commercio B2C e che adottano sistemi di vendita online. Più precisamente le interviste avranno lo scopo di percepire quali siano i reali motivi che spingono una PMI ad adottare un sistema di vendita digitale per poi comprendere la soluzione migliore tra l'adozione di un sito privato e lo sfruttamento di marketplace esistenti. Alcune delle PMI intervistate hanno preso parte al progetto Confcommercio-Ebay, un'iniziativa in cui si incentivano le aziende ad utilizzare il marketplace di Ebay come canale aggiuntivo di vendita. Inoltre, per poter realizzare un'analisi più completa ed esaustiva verranno effettuate delle interviste con i ricercatori dell'osservatorio PMI del Politecnico di Milano ed infine con il segretario di Confcommercio, responsabile del progetto Ebay-Confcommercio.

STUDENTSUPSI

1.3. Le origini del Web e il suo impatto sull'e-commerce

La necessità di scambiare informazioni e scoperte in modo rapido diede il via alla ricerca di uno strumento di comunicazione a distanza che sfruttasse la tecnologia dei computer. Quando questa rivoluzione ebbe inizio, nacque quello che tutti ora definiscono Web 1.0, ovvero l'internet dei contenuti in cui i siti web erano semplici testi statici molto simili alle pagine di un libro o a fogli di word (Why Blog, 2012). Inoltre, anche la frequenza di aggiornamento era piuttosto ridotta poiché solo i webmaster possedevano le competenze necessarie per aggiornare le pagine e la fruizione da parte degli utenti era di tipo passivo, con un'interazione molto limitata tra utente e contenuto (Galvagno, 2015). Nonostante i limiti del Web 1.0, l'impatto iniziale dei siti web informativi non deve essere sottovalutato poiché ha consentito a molte piccole e medie imprese (PMI) di appiattire il divario con le grandi aziende creando un piano di parità. Se, infatti, prima del Web una grande azienda poteva contare su molti punti di vendita fisici, con l'introduzione del Web il sito di una piccola azienda poteva essere visualizzato con la stessa facilità di quello di una grande azienda. I siti web di e-commerce, nel 1995, furono lo step successivo e consentivano al cliente di visualizzare, ordinare e pagare i prodotti direttamente dal sito Web aziendale tuttavia, nonostante siano stati molto utili per le aziende, essi consentivano esclusivamente la creazione di contenuti unidirezionali dall'azienda al consumatore (Sang-Heui, DeWeste, & Park, 2008).

L'immagine del Web iniziò a cambiare radicalmente nei primi anni 2000, quando le persone iniziarono a diventare una parte più significativa dell'evoluzione del Web. Gli utenti hanno finalmente iniziato a vivere il web e non solo a consultarlo come una grande enciclopedia universale. Internet si è evoluto con siti dinamici, come ad esempio i forum o i blog e una volta superate le prime barriere di instabilità tecnologica, Internet è diventato uno strumento sempre più accessibile e attraente, facendo leva soprattutto sulla possibilità di pubblicazione libera e sulla diffusione universale dei contenuti (IT System). Il Web, così come gran parte degli strumenti di comunicazione, è sottoposto al fenomeno dell'esternalità di rete in cui all'aumentare del numero di fruitori o del numero dei documenti pubblicati, il valore del web aumenta, portando nuovi utenti e creando così un circolo virtuoso. Alcuni elementi tra cui il successo dell'e-commerce, il nuovo ruolo del Web per la scoperta di informazioni e l'emergere di nuovi modelli di business che sfruttassero in qualche modo il web sono stati tra i principali responsabili di questa crescita repentina del numero di utenti. Sia che le persone creino, condividano o socializzino, il nuovo Web riguarda principalmente la partecipazione, piuttosto che la ricezione passiva di informazioni e in questo secondo periodo di evoluzione il Web viene definito come "Web 2.0" o "Web di lettura-scrittura" (Mata & Quesada, 2014). Partendo dai limiti del Web 1.0 è possibile affermare che l'innovazione più importante del Web 2.0 è stata la sua capacità di consentire una comunicazione bidirezionale tra i diversi attori, che ha permesso di aumentare, sia le possibilità di conversazione che le attività di comunicazione partecipative tra azienda e clienti oppure tra i clienti stessi. Molte aziende, valutando l'evoluzione e la potenzialità del Web, hanno deciso di andare oltre al ruolo di semplice "vetrina digitale" ed essere presenti online in modo attivo. Inoltre, sono sempre di più le aziende che stanno iniziando ad includere proattivamente il cliente, ad esempio attraverso dei feedback che il cliente può inserire all'interno del sito e-commerce aziendale, al fine di fornire delle informazioni imparziali e trasparenti (Sang-Heui, DeWeste, & Park, 2008).

STUDENTSUPSI

1.4. Introduzione all'e-commerce

Dopo aver introdotto le origini e l'impatto della rete Web sull'e-commerce, in questo capitolo si affronterà una breve spiegazione del termine "e-commerce" valutando come questo sia cambiato nel tempo, per poi presentare la crescita attuale di questo fenomeno a livello mondiale, europeo ed italiano. La definizione di e-commerce è mutata nel corso del tempo riadattandosi continuamente all'evoluzione del contesto economico. Le origini del commercio elettronico sono riconducibili agli albori dei primi anni Settanta in cui il termine "e-commerce" indicava semplicemente il supporto alle transizioni commerciali in forma elettronica. La prima forma di commercio elettronico intorno agli anni '70 è stata resa possibile grazie all'implementazione di una tecnologia denominata Electronic Data Interchange (EDI), che consentiva il trasferimento di informazioni e documenti commerciali in un formato elettronico standard tra i rispettivi sistemi informatici (Tian & Stewart, 2008).

Con l'EDI le informazioni potevano essere spostate direttamente tra diverse organizzazioni facilitando il processo di fruizione delle informazioni, poiché grazie all'adozione degli standard EDI, si eliminava la necessità di ricodificare manualmente le informazioni riducendo al minimo l'intervento sia operativo che decisionale di operatori umani. Nonostante ciò, la diffusione dell'EDI è stata lenta e alla fine degli anni '90, meno dell'1% delle aziende in Europa e negli Stati Uniti aveva adottato questo sistema, poiché molte aziende possedevano dei database differenti e l'implementazione di una rete EDI era una soluzione molto onerosa (Tian & Stewart, 2008). Nel 1990 Tim Berners Lee, pubblicò una proposta per costruire un "progetto Hypertext" chiamato "World Wide Web", sebbene l'effettiva crescita in popolarità di Internet sia iniziata nel 1994 grazie allo sviluppo dei primi protocolli di sicurezza. Grazie a questa innovazione e alla diffusione dell'uso del computer, le persone hanno iniziato a ridefinire il termine e-commerce come il processo di acquisto di beni e servizi disponibili su Internet utilizzando connessioni sicure e servizi di pagamento elettronico. Internet è stato il mezzo che, negli ultimi dieci anni, ha cambiato la nostra cultura globale, le comunicazioni, le interazioni e i metodi di conduzione degli affari e la sua influenza sull'ambiente commerciale globale è destinata ad evolversi e ad aumentare (Ariguzo, Mallach, & White, 2006). Il crescente potere dell'informatizzazione e il calo dei prezzi delle tecnologie di rete hanno avuto un'influenza positiva sull'adozione della tecnologia Internet, accelerando l'adozione dei modelli di business e-commerce.

1.4.1. Scenario mondiale

Oggi gli utenti che accedono ad internet nel mondo sono 4,5 miliardi, con una crescita del 7% rispetto all'anno precedente, che rappresentano complessivamente il 60% della popolazione mondiale. In termini assoluti il valore dell'e-commerce mondiale nel 2019 ha raggiunto un fatturato di 15.751 miliardi tra B2B e B2C, mentre l'analisi limitata al commercio di dettaglio conferma la buona crescita dell'e-commerce B2C, che rappresenta il 14,1% del retail totale con un aumento del 15% rispetto al 2018 (Casaleggio Associati, 2019). Nel 2019, l'80% degli internet users ha ricercato online un prodotto o un servizio e il 74% ha effettuato almeno un acquisto, per un totale di circa 3 miliardi di acquirenti. Questa percentuale in Europa scende

STUDENTSUPSI

al 70,6% anche se sembra destinata ad aumentare, fino a raggiungere il 72,6% nel 2020 e il 78% entro il 2024 (Casaleggio Associati, 2019).

Il valore delle vendite online al dettaglio in UE ha raggiunto i 309 miliardi di euro con previsioni ottimistiche per il futuro in cui si stima una crescita fino a 343 miliardi entro il 2020. il Regno Unito nel 2019 risulta ancora il più grande e-commerce d'Europa con un valore di 130 miliardi, seguito da Germania (74 miliardi) e Francia (63 miliardi) tuttavia, il Regno Unito dopo la recente scissione dall'Europa dovrebbe essere considerato come una parte dell'e-commerce "cross-border". Per quanto concerne l'e-commerce cross-border ad oggi sono ben 217 milioni i consumatori che effettuano acquisti su e-commerce esteri per un valore di 137 miliardi di euro anche se, entro il 2025, le entrate annuali globali del commercio elettronico transfrontaliero potrebbero aumentare ed aggirarsi tra i 250 e i 350 miliardi con l'Asia che da sola rappresenterà circa il 40 percento di questi ricavi transfrontalieri, seguita da Europa (25%) e Nord America (20%).

La crescita dell'e-commerce ad oggi è una crescita prevalentemente domestica, poiché gli ostacoli alle transazioni transfrontaliere stanno limitando la progressione del commercio elettronico cross-border. Queste barriere includono quanto segue:

- Tempi di transito inaffidabili e lunghi.
- Colli di bottiglia doganali.
- Trasparenza limitata alla consegna.
- Opacità del prezzo, spesso correlato alle complicazioni relative all'IVA e alle tasse doganali che rendono difficile stabilire il vero costo di un articolo acquistato all'estero.

Analizzando la potenzialità dell'e-commerce cross-border, nonostante queste complicazioni, è inevitabile aspettarsi che sia solo una questione di tempo affinché gli attori dell'e-commerce transfrontaliero trovino il modo di superare queste barriere e quando gli ostacoli all'e-commerce transfrontaliero scompariranno, il consumatore farà meno attenzione al luogo di acquisto del suo prodotto. Questo trend potrebbe diventare una grossa opportunità per i rivenditori che potranno organizzare le loro vendite non più per "località" ma per esigenze dei clienti, vendendo prodotti e servizi abbinati a mercati particolari, indipendentemente dalla loro posizione geografica (Van Heel, Vladimir Lukic, & Leeuwis, 2014).

Nonostante questa crescita progressiva è possibile affermare che l'e-commerce non sostituirà totalmente il retail tradizionale, anche se è lecito aspettarsi un incremento nei prossimi anni con conseguenze inevitabili sul mondo fisico e sui negozi. Pertanto, le imprese tradizionali non possono trascurare questo fenomeno dell'e-commerce e devono sapersi avvicinare correttamente al digitale e sfruttarne le potenzialità integrandolo in maniera idonea con il canale di vendita tradizionale.

1.4.2. Scenario Italiano

In Italia la disponibilità di accesso ad internet e la fruizione del mezzo continuano ancora a conquistare quote soprattutto grazie ai dispositivi mobili. Analizzando i dati sulla diffusione di internet in Italia, emersi dall'ultimo report Audiweb Trends, risulta che sono 43 milioni gli italiani che dichiarano di accedere ad internet dai vari device esaminati, ovvero una percentuale pari all'89,8% con un incremento del 3,5% rispetto all'anno precedente. Nel dettaglio si evidenzia una propensione crescente verso l'accesso ad internet con strumenti mobili tra cui smartphone o tablet in cui si denota un notevole incremento rispettivamente dell'11,5% e del 12,5% rispetto all'anno precedente (AudiWeb, 2017). I dati sulla diffusione di internet in Italia sono estratti da *Audiweb Trends,* il report trimestrale della Ricerca di Base condotta in collaborazione con DOXA, azienda italiana di ricerche di mercato, con l'obiettivo di stimare la diffusione di internet in Italia. La ricerca è basata su 10.000 interviste face-to-face suddivise in quattro cicli all'anno e sottoposte ad un campione rappresentativo della popolazione italiana con fascia d'età compresa tra 11 e 74 anni.

Figura 1: La diffusione e l'utilizzo di Internet in Italia

Dopo aver analizzato il numero degli italiani con possibilità di accesso ad internet e i device più utilizzati ci concentreremo sull'evoluzione del contesto e-commerce italiano. Per quanto concerne l'e-commerce, rispetto all'offline che negli ultimi 10 anni ha visto scomparire circa 63 mila negozi (-11%), il Registro delle Imprese conferma l'andamento positivo, infatti le imprese attive che si sono registrate con codice ATECO 47.91.1 (primario o secondario) relativo al commercio online sono aumentate del 20% rispetto a quelle registrate nel 2018 (Casaleggio Associati, 2019). Inoltre, si denota anche un incremento del fatturato e-commerce che nel 2018 ha raggiunto un valore assoluto di 41,5 miliardi facendo registrare un aumento di 6,4 miliardi rispetto al 2017.

STUDENTSUPSI

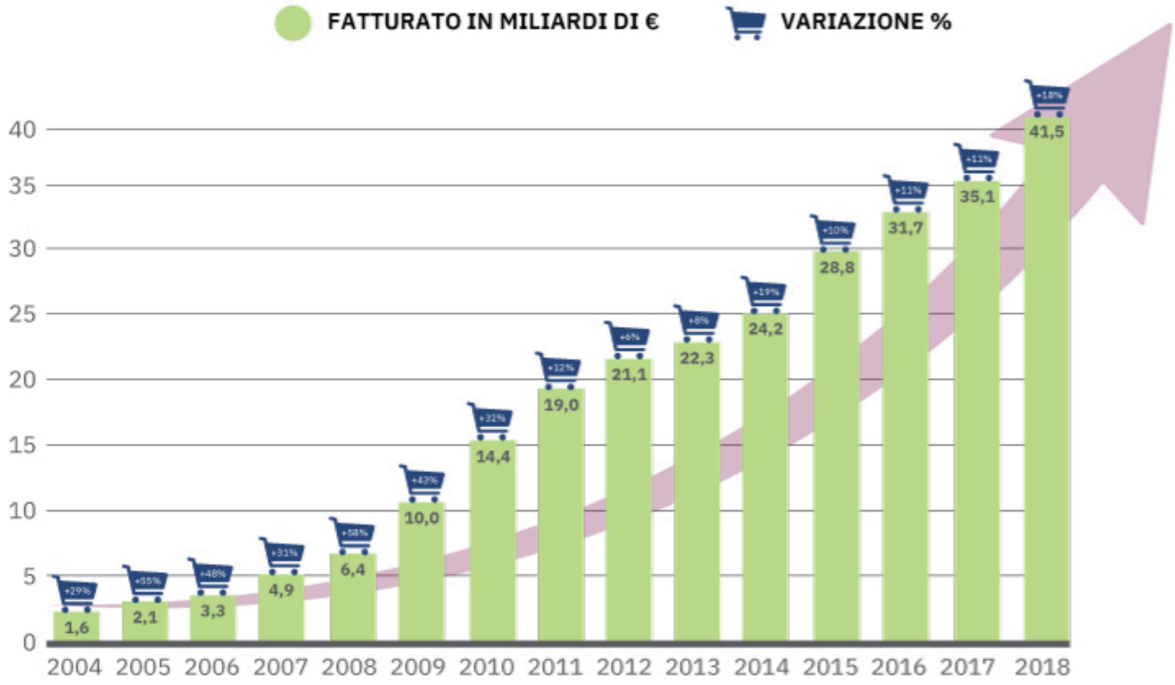

Figura 2: Crescita del fatturato nell'E-commerce italiano

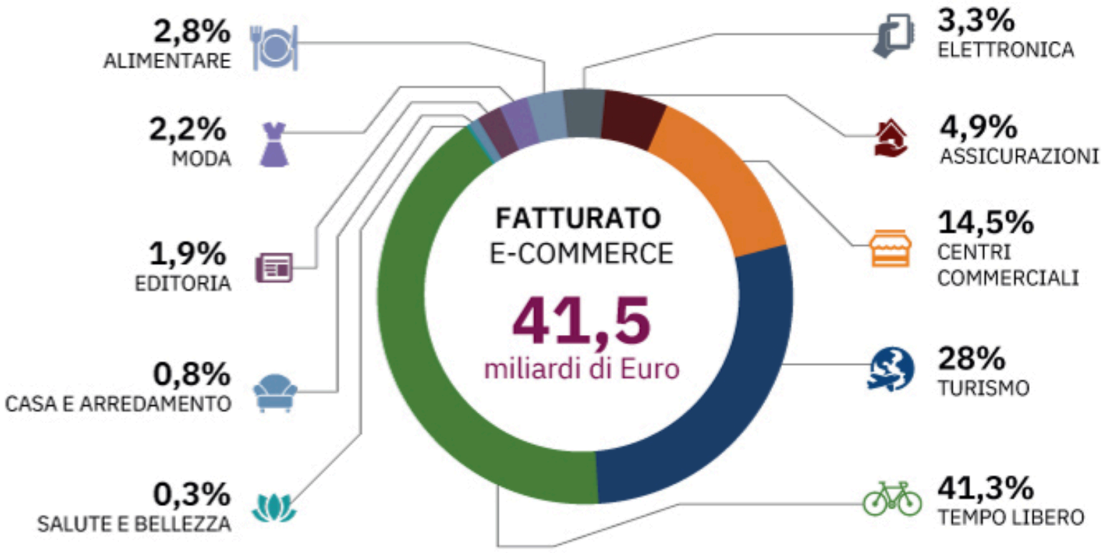

Figura 3: Distribuzione del fatturato 2018 in Italia

1.5. L'evoluzione dell'imprenditorialità: dal commercio tradizionale all'e-commerce

Dopo aver introdotto brevemente la storia e la crescita dell'e-commerce, descriveremo in questo sotto capitolo l'evoluzione dell'imprenditorialità attuando un focus particolare sul passaggio dal commercio tradizionale all'e-commerce, illustrando successivamente il fenomeno della "Long Tail" e della "Freemium Economy".

Il primo grande cambiamento del commercio tradizionale ebbe inizio agli albori degli anni 90 quando il commercio tradizionale prese la strada della grande distribuzione organizzata (GDO), la quale ha contribuito a ridefinire un nuovo modo di vivere il tempo libero e gli spazi urbani. La crescita di questo fenomeno, grazie all'adozione di politiche di prezzi aggressive, ha messo sempre più in difficoltà il piccolo commerciante, ormai schiacciato dalla concorrenza. I punti essenziali su cui si basava il commercio al dettaglio delle origini denotavano una mancanza assoluta di forme di tutela degli interessi dei consumatori. L'acquirente doveva recarsi in negozi fisici spesso caratterizzati da una gamma limitata di prodotti, un'assenza di prezzi fissi o di prezzi di mercato di riferimento, l'impossibilità di restituzione della merce ed inoltre il cliente era quasi obbligato ad effettuare un acquisto, come se ci fosse una sorta di "contratto tacito" sul fatto che il cliente dovesse acquistare un bene per remunerare anche lo sforzo compiuto dal venditore. La produzione di massa unitamente allo sviluppo urbano e alla nascita delle GDO hanno posto fine a queste limitazioni che caratterizzavano il commercio delle origini.

Allo scadere del secondo millennio si apre un nuovo scenario competitivo per i mercati e la nuova sfida è costituita dallo sviluppo del "Commercio Elettronico" che ha avuto un impatto molto importante sul Retail tradizionale. Il cambiamento realizzato dalla "Information Technology" nel campo dei sistemi di informazione rappresenta oggi il fattore critico dello sviluppo, che ha la capacità di agire favorevolmente nel processo di espansione globale dei mercati aprendo una forte concorrenza nell'ambito dei mercati internazionali. Questa crescita progressiva della concorrenza ha avuto un impatto considerevole sulle strategie e sul modo di operare degli imprenditori e di seguito verranno analizzati due dei principali fenomeni responsabili di questo cambiamento, soprattutto nello scenario digitale, ovvero la Long Tail e la Freemium Economy.

1.5.1. The Long Tail

La continua evoluzione della tecnologia applicata ai contesti economici sta mutando rapidamente le dinamiche di mercato, trasformando, per molte categorie di prodotti, i mercati di massa in milioni di piccoli mercati di nicchia. Questo fenomeno denominato "The Long Tail" è stato coniato nel 2004 da Chris Anderson per descrivere un modello economico e commerciale, utilizzato da aziende come Amazon e Netflix, nel quale i ricavi vengono ottenuti non solo con la vendita di molte unità aziendali di pochi oggetti (best seller) ma anche vendendo poche unità di tanti oggetti diversi (Wikipedia).

STUDENTSUPSI

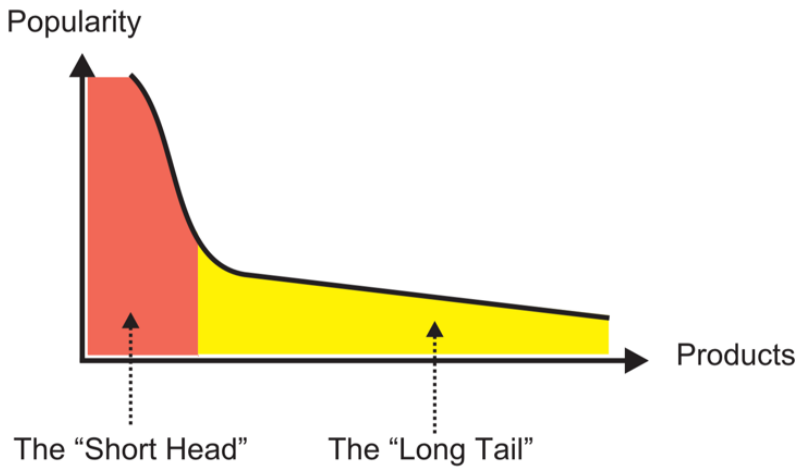

Figura 4: Il modello Long Tail

Facendo riferimento al grafico precedente notiamo come le nuove opportunità commerciali non siano più solamente legate alla soddisfazione della “Testa Corta” della curva di domanda, in cui sono vendute più copie dei prodotti di successo, ma siano legate anche alla soddisfazione della "Coda Lunga" della curva, che rappresenta i vari mercati di nicchia. Fino ad ora, la forza trainante del commercio era caratterizzata da aziende che adottavano un pensiero a “Testa Corta”, concentrandosi sui prodotti più popolari e concentrando gran parte delle loro energie e risorse sullo sviluppo e sulla promozione di questi prodotti (Anderson, 2004). Come risultato, nel commercio del ventesimo secolo si possono identificare 3 caratteristiche fondamentali:

- Le aziende che cercano di prevedere la curva di domanda per i loro beni.
- I prodotti che non vendono immediatamente, o vendono un quantitativo esiguo, vengono ritirati rapidamente.
- Disponibilità di una gamma limitata di prodotti popolari.

Ma perché la tecnologia ha permesso alle imprese di focalizzarsi anche sulla coda lunga? Per dare una risposta concreta ed efficace a questa domanda, di seguito verranno identificate le principali differenze e le migliorie realizzate dalla tecnologia che hanno permesso alle imprese di estendere la loro focalizzazione anche sulla “coda lunga”.

- *Sistemi di distribuzione*

I sistemi di distribuzione nel commercio B2C tradizionale possiedono una capacità limitata di esposizione all’interno dei negozi fisici, e sarà dunque inevitabile per l’imprenditore dare la precedenza all’esposizione dei “Best Seller” al fine di ottimizzare il volume d’affari. Al contrario, l’implementazione della tecnologia e lo sviluppo del B2C sotto forma di e-commerce hanno permesso di estendere lo “spazio sugli scaffali”, ampliando la gamma di prodotti esposti includendo anche i prodotti dedicati ai mercati di nicchi, grazie all’utilizzo dei siti Web.

STUDENTSUPSI

- *Posizione geografica*

Il B2C tradizione è sottoposto al vincolo della posizione geografica, il che significa che in quel determinato negozio fisico verranno gestiti solo i prodotti che venderanno bene localmente, mentre nel B2C "digitale" si ha la possibilità di gestire all'interno del sito Web anche prodotti che venderebbero molto bene in un'altra zona geografica.

- *Soddisfazione del consumatore*

Attraverso la logica della "testa bassa" molte aziende nel B2C tradizionale sfruttavano le economie di scala, offrendo prodotti ad un prezzo ragionevole ma che prendeva in considerazione i "gusti di mezzo" come se si andasse a definire un minimo comune denominatore al fine di massimizzare la loro portata e il pubblico potenziale. Grazie all'avvento dell'e-commerce oggi i consumatori hanno a disposizione una gamma vastissima di prodotti, che permette di soddisfare in maniera più specifica le esigenze dei diversi clienti (Anderson, 2004). A conferma di questa "esplosione di varietà" possiamo citare alcuni esempi numerici piuttosto indicativi, realizzati dalla società pubblicitaria OMD, come le 19.000 varianti di caffè offerte da Starbucks oppure le oltre 2 milioni di canzoni messe recentemente a disposizione da iTunes.

- *Cambiamento dell'offerta e della domanda*

Ricollegandoci con la spiegazione precedente sui sistemi di distribuzione si denota che nella curva di offerta, grazie all'utilizzo dei siti e-commerce, le imprese non hanno più problemi logistici di esposizione e possono inserire nel loro sito anche prodotti "secondari" aumentando la quota delle vendite e amplificando immensamente la gamma di prodotti offerta. Questo aumento si riscontra anche sul lato della domanda, grazie alla capacità del canale Internet che consente ai consumatori di acquisire informazioni sui prodotti con maggiore praticità e a costi inferiori, rispetto ai canali tradizionali, incentivando l'acquisto dei prodotti di nicchia (Brynjolfsson, Hu, & Simester, 2011).

Come si muoveranno le aziende?

Nonostante i vantaggi realizzati da un'economia basata sulla logica "Long Tail", vi è ancora una preferenza nell'utilizzo dei canali tradizionali di commercio da parte dei consumatori che continuano ad apprezzare elementi come l'esperienza d'acquisto o l'interazione umana. Inoltre, nonostante la rapida crescita dell'e-commerce, ci vorrà ancora del tempo affinché questo trend possa valere anche solo il 30% della spesa dei consumatori e quindi assisteremo ad un periodo di transizione e di concomitanza dei due fenomeni in cui le aziende per ottimizzare la propria redditività si focalizzeranno sia sui prodotti di successo più venduti che sui prodotti di nicchia (Anderson, 2004).

STUDENTSUPSI

1.5.2. Freemium Economy

La Freemium Economy può essere descritta come un modello di business in cui si combinano dei servizi gratuiti con altri a pagamento. In questi particolari modelli, l'azienda fornisce un prodotto o servizio gratuitamente, addebitando il pagamento esclusivamente se il cliente dovesse decidere di acquistare elementi aggiuntivi che espandono la funzionalità del prodotto (Wikipedia). Nella pratica questo fenomeno esiste da decenni, sebbene avesse nomi e forme diversi, mentre il termine Freemium ad oggi utilizzato, è stato coniato da Fred Wilson nel 2006 e sta gradualmente diventando un modello con cui le aziende si identificano (Pujol, 2010).

Le potenzialità della tecnologia hanno incrementato fortemente la concorrenza, generando un'offerta così alta che distinguersi all'interno di un contesto così competitivo diventa molto difficile ma fondamentale. In questa "Economia della gratuità" le aziende devono fronteggiare la bassa soglia di attenzione dei consumatori verso le attività promozionali e devono dimostrare il proprio valore per far si che i consumatori scelgano i loro prodotti, ad esempio facendo testare il loro prodotto. Solitamente questo modello veniva inizialmente implementato dai fornitori di software che cedevano gratuitamente alcune funzionalità delle loro applicazioni per convincere i consumatori ad acquistare le funzionalità aggiuntive. Ad oggi, questo modello si sta diffondendo anche a diversi settori, infatti, non è raro trovare consulenti divulgare gratuitamente informazioni sui canali social oppure e-commerce che offrono servizi di reso gratuiti. L'elemento di "gratuità" di un prodotto o di un servizio accessorio sta quindi diventando un elemento sempre più meritevole di attenzione per distinguersi in questo contesto.

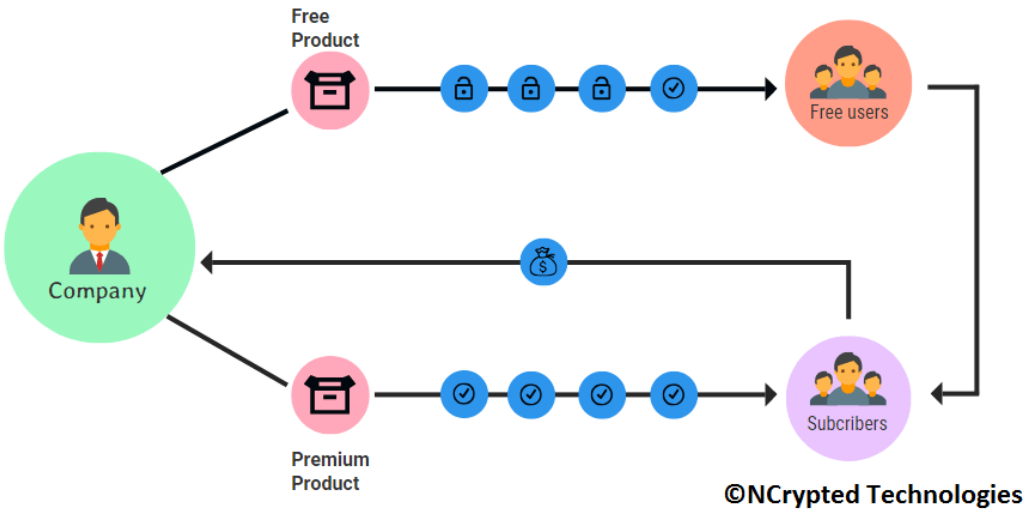

Figura 5: Il funzionamento della Freemium Economy

STUDENTSUPSI

2. I fondamentali dell'e-commerce

In questo capitolo verrà effettuata un'analisi più dettagliata del fenomeno "e-commerce", attuando un focus sulle principali tipologie, i vantaggi, gli svantaggi ed infine sui principali trend con il quale questo fenomeno si sta confrontando, al fine di comprendere quali elementi determineranno "l'e-commerce futuro" e sul quale bisognerà porre maggiore attenzione.

2.1. Principali tipologie

Il commercio elettronico ha cambiato le prospettive del comportamento commerciale tradizionale che grazie alla crescita di internet e allo sviluppo di molteplici piattaforme digitali ha consentito di allargare il mercato su scala mondiale facilitando il contatto tra i soggetti coinvolti di tutti il mondo. Esistono molti tipi di e-commerce e anche diversi modi per riclassificare questa varietà tuttavia, è possibile attuare una distinzione accurata a seconda delle relazioni degli attori coinvolti e le principali forme di e-commerce che possiamo distinguere sono:

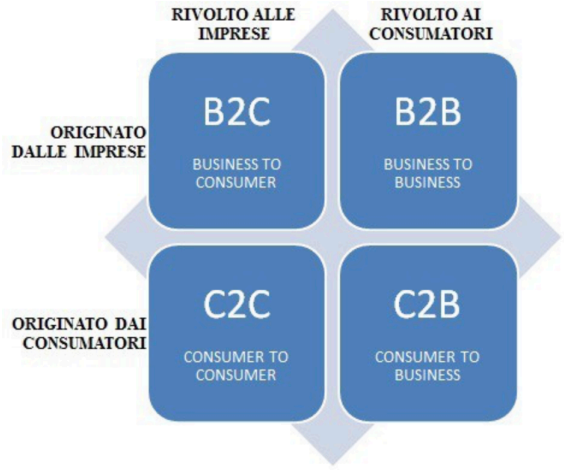

Figura 6: I principali modelli di E-commerce

Consumer-to-Consumer, indicato con l'acronimo *C2C*, è un modello di business che consente ai consumatori di acquistare beni o servizi da altri consumatori sfruttando solitamente il supporto di piattaforme digitali come Ebay o Airbandb per entrare più facilmente in contatto. Il modello C2C è diventato particolarmente diffuso negli ultimi anni, anche grazie alla crescita dell'e-commerce e allo sviluppo delle piattaforme digitali. Uno dei grandi vantaggi di queste forme di scambio è la possibilità di trarre beneficio dalla competizione, che porta alla riduzione dei prezzi e, nonostante la commissione di vendita applicata da molte piattaforme, questo sistema consente anche di ridurre i costi associati alla pubblicazione e alla diffusione dei prodotti (Inside Marketing, 2019). Questo modello di commercio basato sulle transazioni tra consumatori non è un modello recente, poiché può essere paragonato alle più tradizionali aste o annunci dei giornali anche se sicuramente si tratta di sistemi meno strutturati e complessi di quelli resi disponibili ad oggi dal web.

STUDENTSUPSI

Consumer-to-Business, solitamente abbreviato con l'acronimo *C2B*, è una forma di commercio particolare che esprime una relazione economica inversa rispetto al modello tradizionale (B2C), poiché sono i consumatori stessi ad offrire qualcosa ad un'azienda che successivamente deciderà se accettare o meno l'offerta (Wikipedia). Esempi di C2B possono essere i blog o i forum in cui l'autore offre un collegamento verso un business online, facilitando così l'acquisto di alcuni prodotti, in cambio di un compenso proporzionale alle vendite effettuate mediante questo canale. Lo sviluppo delle dinamiche associate al modello customer-to-business si devono in parte al passaggio da una comunicazione unilaterale a una comunicazione bidirezionale, promossa dall'uso di Internet, in cui l'azienda dialoga più facilmente con i consumatori (Treccani, 2012).

Business-to-Business, spesso indicato con l'acronimo *B2B*, è una forma di commercio interaziendale ed è utilizzato per descrivere l'insieme delle transazioni commerciali tra imprese attraverso un portale di vendita online. Solitamente le attività che un'impresa detiene con i propri fornitori sono legate all'approvvigionamento, alla pianificazione e al monitoraggio della produzione oppure alle relazioni che detiene con i clienti professionali ovvero altre imprese collocate in diversi punti della filiera produttiva. (Wikipedia, 2019). L'e-commerce B2B promuove la flessibilità e l'ampiezza di scelta nei mercati, migliora l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali, ottimizza i processi decisionali e con un investimento relativamente piccolo, le aziende possono ottenere notevoli risparmi di costo e migliorare la loro redditività (Claycomba, Iyerb, & Germainc, 2005).

Il B2B elettronico sta diventando una valida alternativa ai mercati tradizionali grazie al suo potenziale commerciale, infatti, da un recente studio dell'osservatorio e-commerce B2B del Politecnico di Milano si evince che dei 2.200 miliardi di euro generati dagli scambi tra aziende, il 20%, circa 500 miliardi, viene generato grazie a compravendite online (Basaglia, 2020). Inoltre, si evidenzia un trend in continua crescita di questo fenomeno che è passato dai 200 miliardi di fatturato nel 2012 ai 500 miliardi nel 2019 con tassi di crescita medi del 10% annui e, nonostante la progressione di crescita stia rallentando negli ultimi anni, il commercio elettronico B2B è destinato a crescere ulteriormente e a diventare una delle fonti di guadagno principali del Paese.

Business-to-Consumer è il modello di e-commerce sul quale ci focalizzeremo in seguito ed è spesso abbreviato con l'acronimo *B2C*. Indica una forma utilizzata per descrivere una transazione commerciale digitale svolta tra l'azienda e il cliente che, a differenza del modello B2B, non è più un'impresa ma viene bensì identificato come il consumatore finale della filiera. In questo caso il "consumo finale" significa che i beni o servizi non contribuiscono direttamente ai fattori di produzione per altri beni e servizi (Dubelaar, Sohal, & Savic, 2005). Riccardo Mangiaracina, responsabile scientifico dell'osservatorio, afferma che l'e-commerce B2C, dopo anni in cui è stato messo in secondo piano, ha acquisito un ruolo determinante e centrale anche grazie agli ingenti investimenti messi in atto per potenziare il digitale (Osservatorio Netcomm, 2020).

In un contesto internazionale in cui il numero di consumatori online cresce in maniera inarrestabile, anche l'Italia ha la sua cospicua parte di web-shopper e a trainare gli acquisti sul web sono i cosiddetti "consumatori abituali", ovvero coloro che riempiono il proprio carrello virtuale con frequenza mensile a dimostrazione di come l'e-commerce sia sempre più una consuetudine tra gli utilizzatori (Pontiggia, 2019). La penetrazione dell'e-commerce B2C in Italia si attesta su livelli inferiori rispetto ai principali mercati stranieri come UK, Francia e Germania e le cause di questo ritardo sono molteplici, ma la principale è riconducibile alla carenza di offerta che per anni ha caratterizzato il mercato italiano, a causa di un approccio in molti casi sperimentale e poco convinto nei confronti dell'e-commerce da parte della maggior parte degli operatori tradizionali italiani (Pontiggia, 2019).

2.2. Vantaggi

L'adozione dell'e-commerce potrebbe portare alla realizzazione di diversi vantaggi sia per le aziende che per i consumatori e tra questi identifichiamo i seguenti:

- *Ampliamento significativo del mercato*:

L'implementazione dell'e-commerce permette a molte PMI di superare il bacino locale e raggiungere un ampio ventaglio di possibili clienti, sfruttando anche marketplace affermati che permetterebbero di incrementare la presenza a livello internazionale, da parte dell'azienda, a costi molto inferiori rispetto ai canali tradizionali.

- *Catalogo più ampio e sempre aggiornato*

A differenza dei negozi fisici, in cui l'offerta è limitata in funzione degli aspetti logistici legati allo spazio per l'esposizione e alle scorte, nei negozi online l'azienda ha la possibilità di esporre la totalità dei suoi prodotti e nel contempo di mantenere sempre aggiornato il suo catalogo in modo molto più dinamico.

- *Personalizzazione*

Le informazioni che emergono circa un determinato comportamento d'acquisto online permettono all'azienda di delineare più facilmente il target di consumatori e di personalizzare o riadattare i suoi prodotti a seconda delle informazioni che riesce a raccogliere ed elaborare. Il negozio online oltre a fungere da punto vendita, se associato a sistemi come Google Analytics, permette all'azienda di ottenere dati importanti ed effettuare delle ricerche di mercato molto affidabili e significative.

STUDENTSUPSI

- *Possibile riduzione delle giacenze*

L'e-commerce offre una soluzione per ridurre le giacenze ed è rappresentata dall'adozione del cosiddetto "dropshipping". Il dropshipping permette ad un venditore di esporre i propri prodotti sul sito web ma l'ordine di produzione di quella specifica unità sarà inoltrato solo nel momento in cui il cliente acquista il prodotto. Per poter realizzare un sistema di questo tipo sarà necessario stringere accordi con i fornitori affinché si occupino dello stoccaggio e della spedizione della merce direttamente al consumatore. La criticità principale di questo sistema è tuttavia legata ai tempi di consegna che potrebbero essere decisamente maggiori ed influire negativamente sulla soddisfazione del cliente.

- *Comparazione*

Il consumatore ha la possibilità di comparare sia i prodotti che i prezzi passando tra i diversi siti web semplicemente con un click cercando l'offerta più conveniente, secondo il rapporto costi-benefici, con un onere temporale decisamente inferiore.

- *Maggior reperibilità*

L'e-commerce prevede un'apertura 24 ore su 24, 365 giorni all'anno, consentendo quindi di realizzare ordini anche in fascia serale dopo le 18, che rappresenta la fascia oraria prediletta per gli acquisti nel modello B2C eludendo così i limiti temporali dei tradizionali negozi fisici.

- *Ricezione della merce*

La maggior parte dei siti e-commerce permettono al consumatore di scegliere il luogo più comodo per la consegna della merce e questa comodità è, per il cliente, un notevole valore aggiunto che prende sempre più in considerazione nelle sue decisioni d'acquisto.

- *Feedback*

Prima di procedere all'acquisto online, soprattutto se si tratta di un'esperienza nuova, l'utente tendenzialmente consulta i pareri di altri acquirenti e ne tiene conto per la fase decisionale. Questo elemento sta acquisendo un'importanza sempre maggiore, soprattutto per chi vende in marketplace affermati come Amazon, in cui le recensioni sono l'elemento preponderante che il consumatore prende in considerazione, ancora più del prodotto stesso, anche a causa dell'enorme competizione.

2.3. Svantaggi

Nonostante i numerosi vantaggi che l'e-commerce permette di realizzare, vi sono alcune criticità nella sua implementazione e nella sua gestione che devono essere considerate dalle aziende e tra queste identifichiamo le seguenti:

- *Interazione fisica*

Nel commercio tradizionale il contatto diretto con il cliente permette di stabilire più facilmente una relazione con l'interlocutore, creando in maniera quasi istantanea un rapporto basato sulla fiducia reciproca. Per l'azienda nel commercio elettronico risulta molto più difficile riuscire a trasmettere questa affidabilità attraverso l'interfaccia di un sito e-commerce tuttavia, lo sviluppo e la recente crescita di questo nuovo modello online di business, hanno permesso di trovare delle soluzioni per cercare di ovviare questo problema. L'esempio più concreto riguarda la realizzazione di un servizio "customer care" in cui si assiste il cliente, solitamente per via telefonica, per cercare di risolvere ogni possibile problematica.

- *Basso tasso di conversione*

Il tasso medio di conversione, ovvero la percentuale di visitatori del sito che completa l'ordine di acquisto, è pari all' 1,6% in Italia. Un recente studio effettuato da "Digital Innovation" evidenzia che il 43,9% dei visitatori lascia la pagina di un sito di e-commerce pochi secondi dopo averla visitata, il 42,8% lascia il sito mentre naviga e cerca i prodotti, mentre nella fase successiva, durante il check-out, l'11,7% abbandona il carrello senza completare l'ordine di acquisto portando il tasso di conversione medio pari all'1,6%, anche se questo valore può variare molto a seconda della categoria di prodotto (SMC Consulting, 2018). Le tre cause principali di abbandono del carrello riguardano la necessità di creare un account per concludere l'acquisto, i costi di spedizione inaspettati e la diffidenza in merito alla sicurezza dei sistemi di pagamento online (ByTek, 2017).

- *Trattamento dei dati personali*

Il commercio elettronico è un qualcosa di relativamente nuovo e questo potrebbe creare molta confusione su come ci si deve comportare e soprattutto su come trattare i dati personali. Per cercare di uniformare il trattamento e la protezione dei dati personali dal maggio 2018 è entrato in vigore il Regolamento Ue 2016/679 che nasce dall'esigenza, come indicato dalla stessa Commissione europea, di armonizzare e fornire una maggiore semplicità delle norme riguardanti il trasferimento di dati personali dall'UE verso altre parti del mondo (Cataleta, Longo, & Natale, 2020).

- *Competizione*

Alcuni elementi come la facilità di accesso alle informazioni e l'uso crescente dei motori di ricerca per il confronto dei prezzi elettronico hanno consentito di ridurre notevolmente i costi di ricerca e di transizione aumentando nel contempo la trasparenza dei mercati e-commerce B2C. Questi aspetti, uniti alle basse barriere tecnologiche all'ingresso, hanno incrementato fortemente la concorrenza sottoponendo le aziende ad una forte pressione competitiva

STUDENTSUPSI

"digitale" (Schmitz & Latzer, 2010). Per affermarsi in questo contesto l'azienda deve saper differenziare la propria proposta online ad esempio personalizzando l'offerta, il rapporto con il cliente oppure migliorando l'esperienza d'acquisto.

- *Logistica*

La logistica distributiva rappresenta il percorso della merce dal venditore o produttore al consumatore finale ed è uno degli aspetti più critici dell'e-commerce. In questo nuovo contesto dinamico la qualità e l'ampiezza dei servizi di consegna così come la velocità e varietà dei servizi di consegna proposti, giocano un ruolo molto rilevante nelle scelte di acquisto del consumatore diventando driver fondamentali per il successo del business. Una delle sfide più grandi a cui sono chiamati oggi gli e-shop italiani è quella di avere un sistema di distribuzione che sia il più possibile organizzato, rapido, efficiente, ed ottimizzato. Inoltre, quando si parla di logistica "e-commerce" ci si trova di fronte ad una logistica molto differente da quella tradizionale, poiché entrano in gioco elementi aggiuntivi come la puntualità, l'affidabilità della consegna, la possibilità di personalizzare la consegna, in termini di luogo e orario, oppure l'instabilità della domanda che genera dei flussi di merce irregolari (D'Agostino, 2019).

- *Logistica Inversa*

Se il focus della logistica è il movimento del materiale dal punto di origine verso il punto di consumo, allora il focus della logistica inversa diventa il movimento del prodotto dal punto di consumo verso il punto di origine (Rogers & Tibben-Lembke, 2001). In questo particolare campo l'Italia si trova al quarto posto in Europa per numero di resi con percentuali comprese tra il 15 e il 30%, che risultano essere superiori rispetto al commercio tradizionale in cui raggiungono solitamente un livello dell'8%. L'importanza della logistica inversa ha spinto molti venditori a rendere più flessibile ed immediata questa operazione per il cliente, anche se dal punto di vista dell'imprenditore questo complica i flussi e comporta un maggior consumo di risorse e deve quindi saper gestire in maniera ottimale questa attività, considerandola come una fase operativa principale del magazzino (D'Agostino, 2019).

2.4. Principali trend in atto

In questo sotto capitolo verranno analizzati alcuni dei principali trend che le aziende devono prendere in considerazione per comprendere al meglio la direzione attuale e futura dell'e-commerce ed implementare le giuste strategie.

- *Social commerce*

Con il termine Social commerce si identifica una modalità abbastanza recente di commercio elettronico in cui l'utente possiede la possibilità di acquistare prodotti e servizi online, attraverso l'utilizzo dei social media e di condividere nel contempo con gli altri utenti la sua esperienza. Per comprendere meglio questo recente fenomeno bisogna fare un passo indietro e cercare di capire come il comportamento di acquisto del consumatore sia cambiato negli ultimi anni. Analizzando i dati relativi alla crescita e al consolidamento dell'e-commerce, unitamente ai dati del report "Digital in 2017" di "We Are Social" che evidenziano una media di due ore al giorno che l'utente trascorre sui social, è possibile capire come la tendenza dell'acquisto online attraverso l'utilizzo di queste piattaforme social, abbia dato vita al fenomeno del social commerce (Inside Marketing, 2020). Ad oggi l'87% degli e-shopper dichiara che i social media hanno influenzato i loro acquisti e il 55% degli utenti social, in Cina, afferma di aver già acquistato prodotti e servizi direttamente su questi canali mentre negli USA lo scorso anno la percentuale ha raggiunto il 18%.

Il social commerce non si limita a promuovere l'acquisto da una piattaforma di e-Commerce, ma coinvolge l'utente anche nelle fasi che precedono e che seguono l'acquisto, fidelizzando i clienti e migliorando i propri prodotti secondo i suggerimenti dei consumatori. Tuttavia, è doveroso tenere in considerazione che la vendita sui social network non è affatto semplice poiché sono piattaforme dedicate principalmente all'intrattenimento e piene di elementi di distrazione che allontanano il consumatore dall'acquisto. Per ovviare a questo problema molte piattaforme come Instagram e Facebook hanno dedicato degli spazi appositi per l'e-commerce cercando di integrare anche la funzione di pagamento per poter effettuare acquisti direttamente in app.

- *Personalizzazione*

Dal momento che il cliente, a differenza del commercio tradizionale, non può concretamente toccare con mano il prodotto, elementi come le foto di alta qualità o la realizzazione di una descrizione precisa e dettagliata, diventano fattori critici nelle decisioni di acquisto del consumatore. Per fornire una customer experience sempre migliore e fornire degli elementi maggiormente tangibili per ottimizzare il processo decisionale di acquisto, molte imprese hanno iniziato a sfruttare le opportunità della realtà aumentata e virtuale per la presentazione dei prodotti. Un esempio concreto è riconducibile all'applicazione "Ikea Place" in cui l'implementazione di questa tecnologia consente ai clienti di integrare i prodotti all'interno dell'ambiente 3D desiderato. Questa applicazione consente ai clienti di ricostruire molto semplicemente l'ambiente 3D della propria stanza utilizzando la fotocamera del telefono e successivamente di posizionare virtualmente un mobile al suo interno. Un esempio molto simile realizzato nel campo della moda riguarda l'utilizzo di avatar 3D oppure, per fornire una personalizzazione ancora maggiore così come accade con "Nike By You", si fornisce al cliente

STUDENTSUPSI

un prodotto 3D “vergine” in cui il cliente dovrà progettare le proprie sneaker decidendo i colori delle diverse componenti (Jager, 2019). Questa nuova esperienza da la possibilità al cliente di provare “digitalmente” un certo acquisto, ottimizzando la sua esperienza e la sua decisione d’acquisto. La realtà aumentata ad oggi ha fatto grandi progressi sviluppandosi rapidamente e questo trend avrà sicuramente un’influenza significativa nei prossimi anni sul commercio elettronico. Un recente studio effettuato nel 2018 da Gartner, azienda attiva nelle ricerche di mercato e nella pubblicità, afferma che entro il 2020 il 46% dei rivenditori inizierà a pianificare l’implementazione di soluzioni AR (realtà aumentata) o VR (realtà virtuale) per estendere l'esperienza del marchio e per coinvolgere i clienti in ambienti immersivi e generare nel contempo ricavi. Inoltre, si stima che entro il 2020, saranno 100 milioni i consumatori che useranno questa tecnologia per i loro acquisiti online e in negozio (Gartner, 2019).

Tuttavia, l’intelligenza artificiale non influenza solo il comportamento di acquisto, ma anche il modo in cui i dati importanti possono essere raccolti e strutturati. Considerando la natura interattiva delle tecnologie che caratterizzano il commercio elettronico, è possibile raccogliere informazioni sul consumatore ancora prima che realizzi un acquisto e utilizzarle per rendere più efficaci le azioni di marketing. In questo ambito esistono algoritmi di apprendimento che contribuiscono a personalizzare i contenuti e le landing page per gli acquirenti e ad oggi la richiesta di dati misurabili è più elevata che mai ed un buon esempio è Amazon, il colosso americano che genera il 35% del fatturato grazie a prodotti consigliati.

- *Mobile commerce*

Il concetto di mobile commerce, abbreviato con M-commerce, riguarda il valore delle vendite al consumatore finale realizzate mediante *mobile site* o applicazioni per Smartphone. Secondo un recente studio sul mobile commerce, effettuato da PayPal in collaborazione con Ipsos in Italia e a livello internazionale**,** il 63% dei consumatori italiani si informa su prodotti e servizi da mobile almeno una volta al giorno (percentuale pari al 53% a livello internazionale), e l’83% di questi ha fatto acquisti online almeno una volta tramite telefono. La generazione particolarmente propensa nell’effettuare acquisti online tramite dispositivi mobili, risulta essere la generazione Zeta, ovvero coloro nati dopo gli anni 2000. Se, infatti, il 72% dei consumatori intervistati usano dispositivi mobile per acquisti o pagamenti online, tale percentuale arriva al 77% quando ci si focalizza esclusivamente sulla Generazione Z (Mazzani, 2020).

L’osservatorio E-commerce B2C del Politecnico di Milano osserva che nel 2019 gli acquisti da smartphone rappresentano circa il 40% degli acquisti online con un aumento di 6 punti percentuali rispetto al 2018 in cui rappresentavano il 34%. In alcuni settori gli acquisti tramite smartphone raggiungono già percentuali molto elevate, come il 50% nel settore abbigliamento oppure il 49% nel settore home & living.

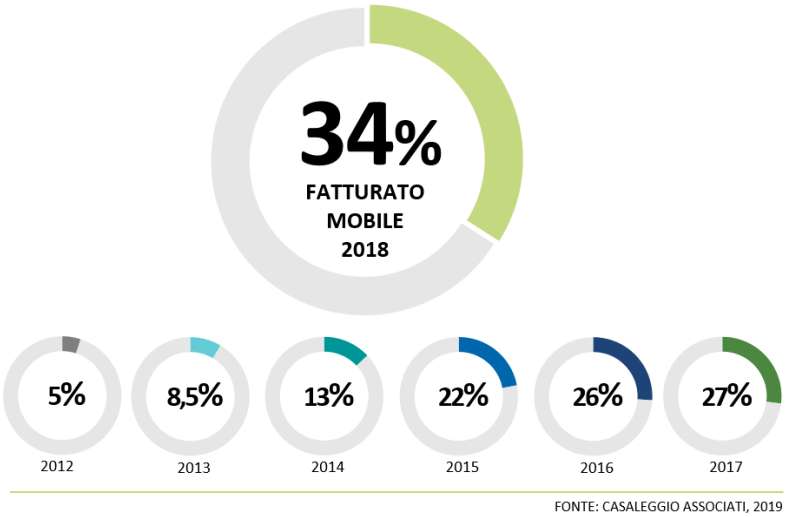

Figura 7: Evoluzione del fatturato da device mobile nell'E-commerce italiano

A differenza di altri device, lo smartphone è uno strumento ormai di uso quotidiano che resta sempre nell'immediata disposizione personale e che permette di effettuare acquisti in qualsiasi momento e, nell'esperienza d'acquisto del consumatore, i dispositivi mobili giocano un ruolo sempre più rilevante. La connessione a Internet disponibile in ogni momento e in ogni luogo, la condivisione delle esperienze, la virtualità che aumenta l'interazione con il cliente sono fattori che hanno modificato il quadro competitivo e i grandi player del settore tecnologico hanno posto al centro della loro strategia di crescita il device mobile.

Per un'azienda valutare il fenomeno del mobile commerce diviene un fattore d'importanza strategica poiché devono poter ridefinire il proprio e-commerce e renderlo accessibile a questi dispositivi. Un sito di commercio elettronico che vuole risultare vincente sul fronte del mobile commerce deve risultare più semplice ed immediato con liste di scorrimento dei prodotti non molto lunghe ed immagini delle merci visibili, al fine di attirare l'occhio del potenziale cliente. L'esperienza di acquisto deve, in pratica, poter essere veloce e soddisfacente proprio perché il consumatore può compiere la propria spesa ovunque si trovi senza impiegare troppo tempo.

STUDENTSUPSI

3. Il nuovo ruolo del consumatore

L'acquirente online, grazie ad internet, non è più sottoposto a dei vincoli in termini di tempo o di luogo, che caratterizzavano il commercio tradizionale e questo ha notevolmente influito sul nuovo ruolo del consumatore. Per comprendere al meglio questo nuovo ruolo di centralità verranno analizzati in seguito due elementi fondamentali che caratterizzano il comportamento e l'influenza del consumatore digitale, ovvero il fenomeno del e-WOM e del Multichannel cunsomer.

3.1. Word Of Mouth (WOM)

L'acronimo WOM sta per Word Of Mouth, letteralmente tradotto come "passaparola" e può essere definito come "l'insieme delle comunicazioni informali dirette ad altri consumatori, in merito alla proprietà, all'utilizzo o alle caratteristiche di particolari beni e servizi o dei loro venditori" (Westbrook, 1987). Ad oggi con l'avvento di internet si parla sempre più di e-WOM, ovvero "passaparola online" che può essere definito come "una qualsiasi affermazione positiva o negativa fatta da potenziali, effettivi o precedenti clienti su un prodotto o un'azienda, che è resa disponibile a una moltitudine di persone via Internet." Esistono alcune importanti differenze tra WOM tradizionale e quello online, infatti, il WOM digitale consente ai consumatori di condividere opinioni, sia negative che positive, da più fonti e a volte anche in forma anonima ma il vero potenziale del passaparola online è racchiuso nella sua capacità di raggiungere un numero più ampio di consumatori abbastanza rapidamente.

L'emergere di questi strumenti e-WOM ha cambiato il modo in cui i clienti interagiscono tra loro e il modo in cui interagiscono con le aziende poiché, grazie ad internet, la portata e la velocità del passaparola elettronico rispetto al passaparola tradizionale è stata notevolmente amplificata. La maggior parte dei siti di e-commerce tenta di incoraggiare i propri clienti a produrre più e-WOM perché le informazioni prodotte dai consumatori forniscono ai potenziali clienti un senso di fiducia e forniscono nel contempo anche delle informazioni chiave ai rivenditori online per adattare meglio le loro strategie IT e per migliorare la fidelizzazione dei clienti.

Recenti studi hanno dimostrato che esiste una correlazione positiva tra il comportamento d'acquisto dei consumatori e la WOM online, infatti, il 50% dei navigatori fa affidamento alle recensioni digitali per valutare un certo acquisto. A causa dell'elevata accettazione da parte dei consumatori e della loro dipendenza dalla WOM online, è importante che le organizzazioni comprendano i meccanismi per gestire le recensioni e le valutazioni negative, soprattutto per le organizzazioni che devono gestire dei prodotti meno popolari in cui la WOM online può essere ancora più influente (Zhang & Zhu, 2006). Inoltre, alcuni studi hanno dimostrato che l'uso della WOM online nella pagina dei prodotti di un sito web al dettaglio ha un'influenza significativa sul numero di prodotti venduti e per questo motivo di seguito verranno analizzati i principali fattori che compongono la WOM digitale, cercando di capire la loro influenza sul volume di vendita.

STUDENTSUPSI

- *Volume*

Il volume misura la quantità totale di interazioni WOM, ovvero il numero di commenti su un prodotto o servizio specifico. Partendo da questa definizione è possibile affermare che maggiore è la conversazione, sotto forma di commenti online su un prodotto, maggiore è la probabilità che qualcuno ne venga informato, portando conseguentemente ad un aumento delle vendite dei prodotti (Godes & Mayzlin, 2004). Molti studi precedenti hanno dimostrato che il volume della WOM è significativamente correlato al comportamento d'acquisto del consumatore e la maggior parte dei ricercatori afferma che il volume delle recensioni dei clienti online ha un'influenza significativa sulla vendita di prodotti (Awad, Zhang, & Dellarocas, 2006).

- *Valenza*

Un secondo attributo fondamentale da considerare è la valenza della WOM, poiché il passaparola può essere sia positivo che negativo ed è importante gestirlo correttamente. Le valutazioni online sono diventate sempre più importanti perché consentono agli utenti di ottimizzare le loro scelte e uno studio recente ha dimostrato l'influenza di questo attributo sul volume di vendite. Questo studio ha confermato l'influenza delle valutazioni dei consumatori sulle vendite di videogiochi e ha dimostrato che ad una valutazione superiore di un solo punto, su un massimo di 5, era associato un aumento delle vendite del 4% (Zhang & Zhu, 2006). Nonostante l'impatto ottimale di una WOM online positiva, è opportuno sottolineare che una e-WOM negativa ha un'influenza critica sulla fiducia del consumatore e sull'intenzione di acquisto. Gli acquirenti forniscono un'importanza maggiore alle e-WOM negative, soprattutto per i prodotti a basso prezzo, e questo rende la gestione della e-WOM negativa cruciale per le aziende che dipendono esclusivamente dal loro vantaggio in termini di costi e che non possono contare sul potere del marchio (Khazanchi & Davis, 2007).

- *Segnali visivi*

Questo attributo può essere definito come una qualsiasi forma di comunicazione visiva, solitamente immagini o video, pubblicata e diretta ad altri consumatori durante la valutazione delle caratteristiche di un particolare bene o servizio. Analizzando questo fattore, come elemento della WOM online, e analizzando il legame tra i segnali visivi e il volume delle vendite è possibile affermare che non esiste una correlazione così forte come nei primi due fattori, tuttavia, alcuni studi affermano che "le immagini dei prodotti sono necessarie per fornire ai clienti segnali visivi e informazioni più ricche" (Salvendy & Fang, 2003), aumentando così la fiducia e l'affidabilità dell'interazione.

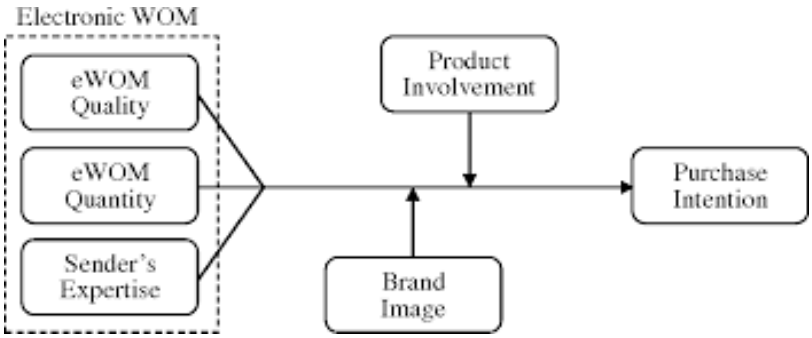

Figura 8: Incidenza dell'E-WOM sull'intenzione d'acquisto

STUDENTSUPSI

3.2. Multichannel customer

I rapidi progressi tecnologici hanno permesso ai clienti di accedere ad una moltitudine di modi per interagire con i fornitori di prodotti e servizi (Chheda, Duncan, & Roggenhofer, 20187). Questa possibilità di interazione illimitata ha tuttavia complicato l'attività di comprensione ed influenza dei clienti, da parte delle imprese, durante le fasi di pre-acquisto, acquisto e post-acquisto. Ad oggi è sempre più evidente il fenomeno del research-shopper, ovvero un trend in cui i clienti raccolgono informazioni attraverso un canale ma finalizzano l'acquisto utilizzando un canale differente ed esempi concreti possono essere riconducibili allo showrooming e al webrooming che verranno successivamente analizzati (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007). Per questo motivo molte aziende hanno intrapreso diversi sforzi per fornire opportunità di transizione senza interruzione tra i canali, ottimizzando l'esperienza del cliente attraverso l'implementazione di strategie omnicanale o multicanale (Bianchi, Cermak, & Dusek, 2016).

Ricerche precedenti hanno identificato alcune delle determinanti principali nella scelta del canale dal punto di vista del cliente, ad esempio il prezzo percepito, la qualità, la convenienza, il rischio e la disponibilità generale anche se l'importanza relativa di questi attributi varia durante il processo di acquisto, a seconda dello scopo dei clienti e dell'obiettivo dell'interazione (Balasubramanian, Raghunathan, & Mahajan, 2005). In linea generica è possibile affermare che i consumatori omnichannel, ovvero coloro che acquistano prodotti attraverso più canali, ponderano i costi e i benefici del canale utilizzato scegliendo la combinazione di canali che minimizza i loro input, ad esempio il tempo, l'impegno, il denaro o il rischio, e che massimizza gli output come la convinzione di aver effettuato un acquisto corretto o di aver trovato la migliore offerta. Per fornire un'analisi più dettagliata e per supportare lo sviluppo critico delle strategie di canale dal punto di vista dell'azienda, ci concentriamo sulla segmentazione dei clienti in base all'utilizzo del canale. Sono stati identificati quattro cluster coerenti con gli orientamenti e gli obiettivi dei clienti e che rappresentano il valore che i clienti cercano dalle loro interazioni, ovvero l'utilità effettiva e i vantaggi che derivano dal comportamento di interazione (Vargo & Lusch, 2004).

- *i clienti con obiettivi utilitaristici* si preoccupano dei vantaggi pratici, funzionali o strumentali e tendono a valutare le loro interazioni scegliendo il partner più utile in quella specifica situazione, optando solitamente per canali impersonali e mezzi di interazione meno interattivi (Frambach, Roest, & Krishnan, 2007). A causa della maggiore dipendenza da fattori situazionali, cambiano spesso il canale utilizzato.

- *i clienti che cercano un valore edonico*, cercano vantaggi esperienziali, di approvazione o di godimento e sono maggiormente propensi all'utilizzo di mezzi di interazione che consentono un'elevata interattività e coinvolgimento.

- *I clienti che desiderano ridurre al minimo i costi e il sacrificio* cercano di ridurre i costi sia monetari che non monetari, compreso il tempo e gli sforzi richiesti (Smith & Colgate, 2007). È emerso che questi clienti utilizzano solitamente canali impersonali e i mezzi di interazione meno interattivi. Inoltre, tendono a cambiare spesso il canale, anche se con una frequenza minore rispetto ai clienti con obiettivi utilitaristici per evitare costi di cambio, ad esempio legati alla re-immissione dei dati personali.

- *i clienti che cercano un valore relazionale* sono interessati ai benefici derivanti dalla presenza di una relazione personale, e il valore in questo segmento è creato dalle interazioni ripetute. I clienti sono maggiormente inclini ad utilizzare canali personali e per intensificare ulteriormente le relazioni, questi clienti tendono utilizzare mezzi di comunicazione altamente interattivi.

3.2.1. Webrooming vs Showrooming

In questo contesto dinamico in cui i canali sono utilizzati in modo intercambiabile durante il processo di ricerca e acquisto, l'integrazione dei canali può contribuire alla crescita delle vendite (Cao & Li, 2015), e per questo motivo verranno di seguito analizzati i due trend principali alla base di questo nuovo comportamento del consumatore ovvero il webrooming, sul quale verrà attuato un focus particolare, e lo showrooming.

Il fenomeno del webrooming può essere definito come la ricerca delle informazioni online da parte del consumatore che successivamente effettua l'acquisto nei negozi fisici, mentre lo showrooming è il fenomeno opposto in cui il consumatore ricerca le informazioni offline per poi completare la transizione online. La minaccia principale che deriva da questi comportamenti è caratterizzata dal free riding, definito come un comportamento opportunistico di un agente economico finalizzato a fruire di un bene o servizio senza contribuire in maniera efficiente alla sua costituzione. Nel nostro caso in particolare, il comportamento opportunistico è legato all'atteggiamento del consumatore che utilizza un canale per la pianificazione e la preparazione ma successivamente passa ad un altro canale per completare l'acquisto e non necessariamente utilizza canali dello stesso rivenditore (Jyh-Shen Chiou, Wu, & Chou, 2012).

Per quanto riguarda lo showrooming i rivenditori tradizionali hanno cercato di implementare diverse soluzioni per adattarsi al nuovo atteggiamento del consumatore tra cui:

- Riduzione dei costi di ricerca dei consumatori poiché un costo di ricerca più elevato abbassa la domanda e i profitti del rivenditore tradizionale e aumenta quelli del rivenditore online.

- Sviluppo di un private label e adozione di fornitori che forniscano linee di prodotti esclusive che non sono disponibili altrove.

- Implementazione di una strategia multicanale in cui l'azienda implementa un canale online in aggiunta a quello tradizionale.

Per quanto concerne il webrooming, recenti ricerche hanno rivelato che ad oggi Internet è il canale di ricerca dominante, ma il negozio fisico rimane ancora il mezzo preferito per effettuare acquisti (Verhoef, Neslin, & Vroomen, 2007), poiché i consumatori vedono il negozio fisico come un luogo più attraente, appropriato e soddisfacente per completare il processo di acquisto. La caratteristica principale di questo fenomeno è legata al concetto di "shopping intelligente" che può essere definito come un comportamento in cui i consumatori sono disposti a investire tempo e fatica nella ricerca e nell'utilizzo di informazioni valide per ottenere un risparmio, inteso come percezione del consumatore di aver pagato un prezzo inferiore al prezzo previsto per un prodotto.

Acquisire una conoscenza completa di un prodotto online, quindi toccarlo nel negozio e portarlo a casa, ha fatto sentire i consumatori più intelligenti con i loro acquisti rispetto alla combinazione di canali inversi. I sentimenti di acquisto intelligente hanno una forte influenza sulla soddisfazione del consumatore, e grazie all'esplosione di informazioni causata da internet i consumatori possono effettuare, in maniera molto più rapida, dei confronti di offerte o prezzi, portando molti consumatori a percepirsi e sentirsi come acquirenti intelligenti (Flavián, Gurrea, & Orú, 2020). I tre elementi che migliorano la percezione dello shopping intelligente sono:

- Il risparmio di fatica o tempo
- La percezione di aver effettuato un acquisto corretto
- Il risparmio di denaro

il webrooming può portare ad una maggiore percezione del risparmio di tempo o fatica rispetto allo showrooming tuttavia, sono le motivazioni di acquisto che determinano queste percezioni, ancora più del tipo di esperienza. Infatti, quando i consumatori sono motivati dal fare il giusto acquisto, potrebbero non considerare il risparmio di tempo, ovvero la riduzione dell'input, ma potrebbero invece concentrarsi di più sulla massimizzazione dell'output.

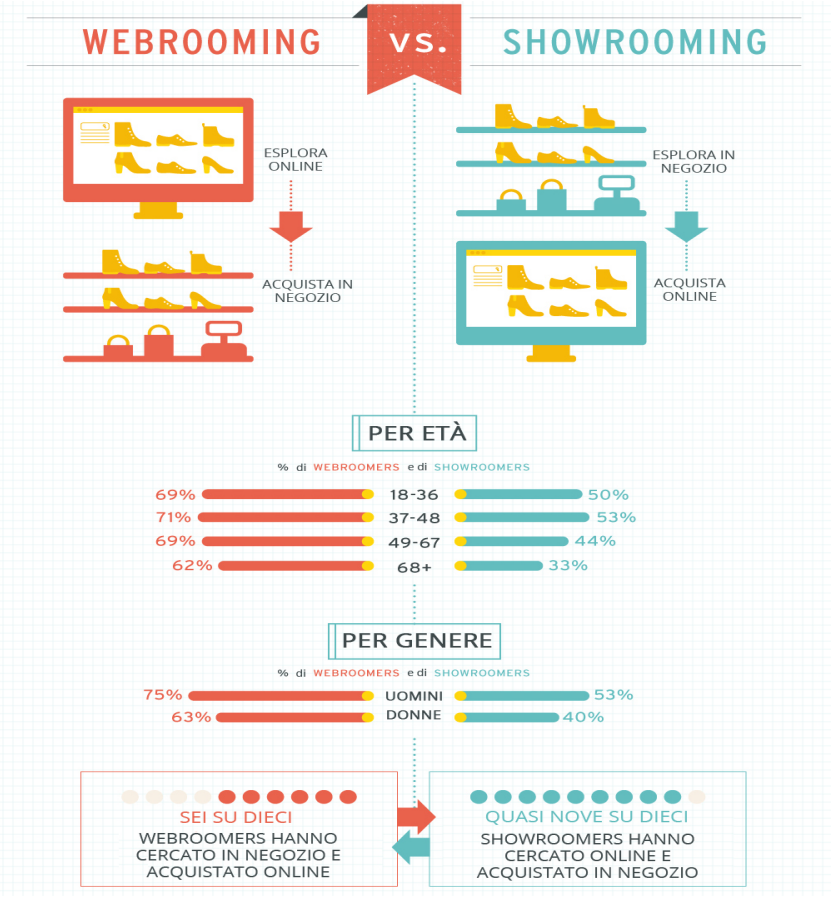

Figura 9: Analisi del fenomeno di Webrooming e Showrooming

STUDENTSUPSI

4. Implementazione del modello e-commerce nelle PMI italiane

In questo capitolo si effettuerà un'analisi preliminare sulla situazione attuale delle PMI italiane, in termini di approccio verso internet e l'e-commerce, e successivamente saranno affrontate alcune possibili leve di miglioramento che le aziende dovrebbero prendere in considerazione per l'ottimizzazione del loro e-commerce.

4.1. Introduzione alle PMI Italiane

In passato, molte PMI hanno limitato il loro coinvolgimento nell'attività di commercio elettronico poiché erano preoccupate sia dei costi che della rilevanza strategica di queste vendite digitali tuttavia, la recente crescita del trend e-commerce ha messo in secondo piano queste preoccupazioni e ha spinto molte imprese ad intraprendere questa nuova strada (Bharadwaj & Soni, 2007). Ad oggi un numero crescente di aziende attive nel settore del commercio al dettaglio ha sviluppato canali digitali per supportare le strategie di vendita e di marketing (Kaufmann, Loureiro, Basile, & Vrontis, 2012), anche se la limitatezza di risorse, di competenze e la difficoltà nel creare una reputazione online da parte di molte PMI sono il motivo per cui l'attività di vendita al dettaglio e-commerce deve essere svolta con efficienza ed efficacia (Kim, Lee, & Kwon Lee, 2013). La rilevanza del ruolo delle piccole e medie imprese (PMI) nella struttura industriale di numerosi paesi ha incrementato l'attenzione sulle dinamiche che caratterizzano la presenza in rete di questa tipologia d'impresa, nel tentativo di comprendere le logiche che guidano gli imprenditori ad investire nel web e, nel contempo, di identificare possibili percorsi di sviluppo che consentano lo sfruttamento delle potenzialità che internet è in grado di offrire alle PMI (Cedrola, 2007).

Una recente analisi di Confartigianato effettuata su un panel di 400 PMI ha mostrato che, relativamente all'utilizzo di internet e dell'e-commerce:

- Il 12% delle imprese sono attive sul web e vendono online
- Il 72% sono attive sul web ma non vendono online
- Il 16% non pratica nessuna attività in rete.

Nel 2016 sono state appena l'8% le imprese italiane con almeno dieci dipendenti ad aver ricevuto un ordine tramite l'online con un incremento di un punto percentuale rispetto allo scorso anno. Nonostante questa crescita la media dell'Eurozona è circa del 18% con percentuali ancora più elevate in paesi come Danimarca (28%), Svezia (27%), Germania (26%) e Belgio (24%). Il divario tra Italia ed Europa in riferimento all'offerta si riduce solo se si guarda alle grandi imprese e questo conferma che nonostante la crescita del fenomeno, le PMI italiane ricoprono ancora un ruolo marginale. Nel 2016 il fatturato prodotto online da parte delle PMI è stato pari al 6% e tenendo in considerazione l'importanza che le piccole e medie imprese rappresentano per il tessuto economico italiano è su questo fronte che sarebbe opportuno impiegare la maggior parte delle risorse sia pubbliche che private (Repubblica, 2017).

STUDENTSUPSI

4.2. Ottimizzazione del modello di e-commerce

In questo capitolo verranno analizzate alcune possibili soluzioni che le aziende, soprattutto le piccole e medie imprese, dovrebbero tenere in considerazione per apportare dei miglioramenti all'interno del loro e-commerce e ottimizzare conseguentemente i risultati in termini economico finanziari.

4.2.1. Customer loyalty

La fidelizzazione dei clienti è stata considerata una risorsa fondamentale dai rivenditori online, infatti, il suo sviluppo e la sua gestione è un aspetto chiave per il successo di un sito e-commerce perché i clienti fedeli visitano il sito web con una frequenza maggiore. La fidelizzazione è dunque un aspetto importante ma non solo perché contribuisce ad aumentare la redditività a lungo termine di un'impresa, bensì anche per la concorrenza più elevata che caratterizza il mondo digitale. Questo rapido spostamento degli utenti digitali da un sito web all'altro rende molto difficile attrarre e mantenere l'attenzione degli acquirenti online da parte delle aziende. Esiste tuttavia una correlazione positiva tra la fidelizzazione e la soddisfazione del cliente, infatti, quest'ultima è un fattore chiave e determinante per l'ottimizzazione della customer loyalty.

La soddisfazione del cliente può essere definita come la percezione di soddisfazione del consumatore in merito all'utilizzo delle applicazioni di commercio elettronico, motivo per cui di seguito verranno analizzati alcuni dei fattori principali che incidono positivamente sulla soddisfazione, influenzando conseguentemente la fedeltà del cliente.

- *Qualità dell'interfaccia utente del servizio e-commerce*

L'interfaccia utente, può essere definito come ciò che si frappone tra macchina e utente consentendo l'interazione reciproca (Wikipedia), e per realizzare un'interfaccia di qualità è importante prendere in considerazione due elementi, ovvero la progettazione del sito web e la sua interattività. Il primo elemento risulta fondamentale poiché è la misura con cui il cliente percepisce la facilità d'uso durante gli acquisti online e la praticità durante la navigazione, mentre l'interattività è la misura con cui un cliente può partecipare ad un ambiente multimediale interattivo ad esempio attraverso meccanismi di feedback e decisioni di acquisto a scelta multipla. La qualità dell'interfaccia utente ha un influsso positivo sulla soddisfazione del cliente perché fornisce prove fisiche della competenza del fornitore e della facilita l'uso del servizio, portando conseguentemente ad una maggior fedeltà elettronica (Al-Anazi & Eid, 2008).

- *Sicurezza del servizio e-commerce*

La sicurezza riflette le percezioni relative all'affidabilità dei metodi di pagamento utilizzati e ai meccanismi di trasmissione ed archiviazione dei dati, e la mancanza di sicurezza percepita dai consumatori è un ostacolo allo sviluppo dell'e-commerce. La fiducia nelle transazioni digitali è particolarmente legata ed influenzata dalla sicurezza percepita dai consumatori in merito al trattamento dei loro dati personali, motivo per cui i siti web per aumentare la fiducia elettronica del consumatore devono incrementare la sicurezza e diminuire il rischio percepito (Warrington, Abgrab, & Caldwell, 2000).

STUDENTSUPSI

- *Qualità delle informazioni*

La qualità delle informazioni è definita come il valore percepito dal cliente dell'output prodotto da un sito Web. Vengono considerate diverse componenti determinanti per il raggiungimento di una buona qualità dell'informazione come la loro accuratezza, l'utilità, la completezza e come queste sono presentate o aggiornate dal venditore digitale (DeLone & McLean, 2003).

- *Qualità dell'assistenza*

Per quanto concerne la qualità dell'assistenza, in questo ambito rientra sia la reattività del venditore, ovvero la misura in cui un cliente percepisce una risposta reattiva e di qualità da parte del venditore digitale, sia l'empatia del venditore, definita come la cura e l'attenzione individualizzata che un rivenditore online offre ai propri clienti (Lin, 2007). L'empatia e la reattività influenzano positivamente la soddisfazione degli utenti.

- Velocità di caricamento

La velocità con cui la pagina Web viene caricata e aggiornata gioca un ruolo fondamentale nella soddisfazione del cliente poiché è un elemento che sta alla base della percezione della facilità d'uso di un sito web per il consumatore (Ladhari, 2010). I risultati di alcune precedenti ricerche hanno mostrato che maggiore è il ritardo nell'attesa del caricamento di una pagina Web, tanto più significative sono le frustrazioni osservate dagli utenti che spesso portano alla decisione di uscire dalla pagina. Più recentemente, la valutazione della velocità con cui una pagina web viene caricata è stata identificata utilizzando i punteggi di "velocità di caricamento" di Google Analytics, un indicatore sintetico che va da 0 a 100, con quest'ultimo valore che indica la velocità di carico migliore, mentre una qualsiasi velocità inferiore a 50 crea un senso di delusione e frustrazione tra gli utenti (Plaza, 2011).

4.2.2. Gestione del tasso di conversione

La gestione del tasso di conversione è un fattore chiave nel processo di adozione e di sviluppo di un sito e-commerce all'interno delle PMI (Qiong, Yue, & Stuart, 2017), poiché con l'avvicinarsi del mercato online i siti Web si sono trasformati da "fornitori di informazioni" a nuovi canali di vendita, spostando l'attenzione dal traffico web alla conversione del traffico in vendite (Drew, 2003). Esaminando i tassi di conversione del commercio al dettaglio, emerge un dato particolarmente interessante legato al GAP tra negozi fisici, in cui la percentuale raggiunge solitamente il 50%, e i negozi online, in cui il tasso è significativamente più basso con un intervallo compreso tra il 2% e il 4%. Nella vendita al dettaglio tradizionale solitamente il cliente, alla ricerca di un prodotto particolare, visita diversi negozi prima di procedere con l'acquisto e questo fenomeno è ancora più rilevante all'interno dell'e-commerce in cui la facilità e la velocità con cui gli utenti possono spostarsi tra i siti Web, riducono i tempi necessari per il confronto, incentivando questo comportamento (Frost, Goode, & Hart, 2010).

Comprese le difficoltà e le motivazioni legate al basso tasso di conversione che caratterizza l'e-commerce, verranno analizzate di seguito alcune possibili leve d'azione efficaci per migliorare i tassi di conversione e che possono essere raggruppate in due macro-categorie, ovvero fattori promozionali e di qualità.

STUDENTSUPSI

Fattori promozionali

Questi fattori sono particolarmente legati al concetto di Freemium Economy che è stata precedentemente analizzata, poiché l'elemento di "gratuità" sta diventando un vero e proprio elemento di distinzione in questo contesto dinamico. Di seguito vedremo alcuni di questi fattori che permettono di incrementare il tasso di conversione di un sito web e-commerce:

- Spedizione gratuita: Nel momento in cui un prodotto non può essere consumato online, l'articolo deve sostenere una spedizione e il relativo costo. Questi costi di spedizione possono essere assorbiti dal rivenditore oppure pagati dal cliente, anche se nella realtà possono sussistere diverse combinazioni, ad esempio la situazione in cui il rivenditore è disposto a sostenere il costo di spedizione dopo un certo limite di spesa oppure solo per gli utenti registrati (Steul-Fischer, Srivastava, & Koukova, 2011). Da un recente studio, è emerso che la spedizione gratuita è un fattore chiave per quanto concerne la soddisfazione del cliente che permette quindi di incentivare l'acquisto e incrementare il tasso di conversione.

- Reso gratuito: Sulla linea di quanto affermato precedentemente, anche la forma di promozione del reso gratuito ha un impatto positivo sull'intenzione di acquisto, anche se questa relazione ha un'incidenza minore sulla soddisfazione del cliente rispetto alla consegna iniziale.

- Politica di Sconti: La politica di sconti ha un impatto chiaro sulla soddisfazione dei clienti sia online che offline, poiché influenza positivamente l'intenzione d'acquisto del consumatore (Joo, Young, Martin, & Foxx, 2012). La presenza di sconti e promozioni coincide spesso con particolari periodi dell'anno, seguendo una certa stagionalità, in cui i rivenditori scontano i loro prodotti al fine di ridurre al minimo le eccedenze di merce. Nonostante questo, nel contesto digitale le promozioni sui prezzi sono ancora ampiamente utilizzate per attirare i consumatori in un ambiente di vendita al dettaglio online in cui i tassi di conversione sono bassi (Peinkofer, Esper, Smith, & Williams, 2015). Queste promozioni monetarie "di massa" sono tuttavia più efficaci per i siti web dei prodotti tradizionali, infatti, per i siti e-commerce dei prodotti di lusso viene solitamente utilizzata la tecnica della "flash sale" in cui i prezzi promozionali vengono applicati solo sui primi prodotti venduti, al fine di mantenere l'esclusività.

Fattori di qualità

Secondariamente anche la qualità gioca un ruolo fondamentale nell'incrementare i tassi di conversione, soprattutto la qualità legata all'esperienza d'acquisto tra cui identifichiamo elementi precedentemente analizzati come la qualità dell'interfaccia utente, delle informazioni, dell'assistenza, la sicurezza del servizio e la velocità di caricamento.

4.2.3. Dropshipping

L'evasione degli ordini è considerata come uno degli anelli più deboli dell'e-commerce a causa del ritmo veloce di Internet e delle crescenti aspettative di un servizio tempestivo da parte dei consumatori. Per questo motivo molti venditori digitali stanno affrontando queste problematiche cercando di esplorare delle soluzioni e delle strategie innovative per ottimizzare il processo di evasione degli ordini. Un approccio che sta diventando sempre più comune nella vendita al dettaglio online, che permette di ridurre o eliminare gli ingenti investimenti in depositi ed inventari, è noto come “Dropshipping”. Questa pratica consente di sfruttare le migliori capacità di evasione dei produttori e dei grossisti, consentendo agli e-tailer di vendere merce senza generare un’uscita monetaria diretta per l'ispezione, la conservazione, il prelievo e l'imballaggio (Ayanso, Diaby, & Nair, 2006). I venditori e-commerce hanno iniziato ad adottare questa strategia con una frequenza sempre maggiore, grazie alla proliferazione del numero di fornitori che forniscono questa possibilità, poiché permette di ottimizzare la gestione del magazzino. La criticità principale di questo modello è legata principalmente alla scelta corretta di fornitori che, a prezzi piuttosto competitivi, propongano prodotti di qualità, un attributo fondamentale anche perché il prodotto non passa mai in mano al venditore che non può quindi testarne la qualità e secondariamente devono poter essere affidabili per l’imballaggio e la spedizione della merce.

Nonostante il dropshipping possa essere considerata una soluzione ottimale per molte PMI italiane che approcciano per la prima volta con il mondo e-commerce, è opportuno sottolineare che le sue potenzialità in termini reddituali sono legate al lungo periodo. Questo perché, nonostante il capitale da investire inizialmente possa essere contenuto, bisogna considerare le spese legate al fornitore, alla spedizione e al marketing del prodotto che riducono notevolmente i margini di guadagno. Il successo di questo modello è dunque legato alla realizzazione di molte vendite, anche grazie all’eliminazione dei vincoli geografici, che tuttavia risultano difficili da realizzare nella fase di lancio dell’e-commerce quando la popolarità dell’e-commerce è ancora piuttosto limitata.

Figura 10: Funzionamento del Dropshipping

STUDENTSUPSI

4.2.4. Utilizzo di marketplace affermati

Il successo nel commercio elettronico per le PMI è legato alla loro capacità di adeguarsi rapidamente al panorama in evoluzione e le loro dimensioni consentono di essere più reattive alle condizioni mutevoli dell'ambiente economico, rispetto alle grandi organizzazioni (Stockdale & Standing, 2004). Nonostante ciò le PMI, solitamente, non dispongono della forza lavoro qualificata con le competenze e le infrastrutture necessarie per sfruttare appieno le opportunità offerte dal commercio elettronico pertanto, dopo aver analizzato inizialmente come ottimizzare un sito di e-commerce privato, sposteremo l'attenzione sull'adozione dei marketplace come nuovo canale di vendita digitale in cui si utilizza sostanzialmente una piattaforma che funge da intermediario e che facilita il contatto tra acquirenti e venditori. Solitamente il ruolo di intermediario è ricoperto dai marketplace che possono essere definiti come un mercato online, in cui sono raggruppate le merci di diversi venditori e sono paragonabili a dei "supermercati digitali" che fungono da luogo di intermediazione per la compravendita di un bene o un servizio.

I marketplace possono distinguersi in:

- Verticali: si focalizzano sulla vendita di un'unica tipologia di prodotto, proponendo alternative di nicchia per il prodotto in questione.
- Orizzontali: si focalizzano su diverse tipologie di prodotti rivolti ad una clientela molto più ampia.

Lo sfruttamento di marketplace esistenti è una grossa opportunità per le PMI poiché permette di:

- Accedere a nuovi mercati, sfruttando la presenza capillare del marketplace che mette a disposizione un bacino molto più ampio di possibili acquirenti.

- Sfruttare le tecnologie sempre aggiornate dei marketplace e delle relative applicazioni mobili in forma semi gratuita.

- Ridurre i costi legati alla sponsorizzazione e vendita del prodotto, poiché nonostante la commissione pagata alla piattaforma, è possibile affermare che l'implementazione di questo sistema permette alle aziende di sostenere un costo di sponsorizzazione molto più basso rispetto al commercio tradizionale e rispetto alla realizzazione di un sito e-commerce autonomo.

- Sfruttare la semplicità d'utilizzo, infatti, molto spesso gli acquirenti possiedono una maggiore dimestichezza poiché sanno già come muoversi all'interno della piattaforma ed effettuano acquisti differenti utilizzando un solo account.

STUDENTSUPSI

L’ostacolo principale è rappresentato dalla difficoltà di mantenere la web reputation sui propri prodotti perché a causa della competizione elevata e del fatto che alcune attività relazionali con il cliente come l’attività di customer care sono gestite dal marketplace rendono difficile per l’azienda mantenere il controllo effettivo sui propri prodotti. Analizzando unitamente i vantaggi e gli ostacoli che caratterizzano questa soluzione è possibile affermare che, per le PMI che desiderano attuare un livello maggiore di personalizzazione e hanno possibilità di investire una quantità maggiore di risorse, la realizzazione di un sito e-commerce autonomo risulta essere la scelta migliore. Al contrario per le aziende che hanno una disponibilità più limitata di risorse e che si focalizzano maggiormente sul contenimento dei costi, l’utilizzo dei marketplace può risultare un’opzione molto valida.

5. Caso di Studio

5.1. Obiettivo del caso di studio e metodologia utilizzata

Lo scopo principale di questo caso di studio è quello di completare l'orientamento letterario della tesi con la realizzazione di una ricerca di tipo qualitativo. L'approccio teorico iniziale sarà quindi completato attraverso una serie di informazioni e di risultati raccolti dalle interviste, cercando sempre di rispondere ai quesiti iniziali ovvero:

- Quali sono le principali motivazioni e i trend in atto che spingono le PMI ad adottare un modello di e-commerce in aggiunta alla vendita tradizionale?

- A quali condizioni lo sfruttamento di marketplace esistenti da parte di una PMI, nel commercio B2C, risulta essere l'alternativa migliore rispetto all'utilizzo di modelli autonomi di e-commerce?

Una volta recepite le motivazioni reali che spingono molte PMI ad adottare un sistema di vendita online sarà necessario esprimere una considerazione, circa il canale o il mix di canali di vendita online, al fine di identificare la soluzione migliore da implementare quando si parla di e-commerce. Per quanto concerne la metodologia utilizzata, verranno effettuate una serie di interviste strutturate rivolte a PMI che hanno implementato soluzioni di vendita digitale. Essendo uno degli obiettivi quello di percepire il giusto mix di canali di vendita digitali, le aziende intervistate, tra cui Preattoni Milano e Coltelleria Lorenzi, hanno entrambe preso parte al progetto Confcommercio-Ebay, un'iniziativa in cui si incentivano le aziende ad utilizzare il marketplace di Ebay come canale di vendita. Inoltre, per poter realizzare un'analisi più completa ed esaustiva verrà effettuata un'intervista con il responsabile dell'osservatorio PMI del Politecnico di Milano ed infine con il segretario generale di Confcommercio, responsabile del progetto Ebay-Confcommercio.

STUDENTSUPSI

5.2. Osservatorio PMI

Di seguito verrà realizzato un breve riassunto dell'intervista presente nell'allegato 1 effettuata a Giorgia Sali, Direttore dell'osservatorio PMI del Politecnico di Milano che studia trasversalmente tutte le tematiche e le strategie legate alle PMI. È importante ricordare che ogni ricerca realizzata dall'osservatorio utilizza la versione ufficiale della commissione europea secondo cui una PMI può essere definita tale nel momento in cui possiede meno di 250 dipendenti.

Risultati Intervista

Per quanto riguarda il focus iniziale sulla realizzazione di un sito e-commerce privato è stato dichiarato che il motivo principale che spinge le PMI ad implementare questa soluzione riguarda la possibilità di detenere la totalità dei dati dei clienti come i dati di acquisto, navigazione ed ordine. Anche la tipologia di prodotto e l'esperienza d'acquisto che si vogliono offrire giocano un ruolo molto importante perché l'utilizzo di un sito web proprio garantisce un livello di personalizzazione migliore rispetto alle alternative. In merito alle analisi di fattibilità preliminari è stato confermato che la realizzazione di un'analisi approfondita della base clienti, in cui si cerca di comprendere la loro dimestichezza e il loro comportamento con i canali e gli acquisiti digitali, risulta essere un elemento cruciale perché quando si apre un e-commerce proprietario lo si deve spingere inizialmente sulla propria base clienti per poi spingerla, anche utilizzando canali terzi, verso nuovi prospect. Per quanto concerne l'aspetto logistico molte PMI preferiscono stipulare degli accordi con i corrieri piuttosto che implementare un sistema logistico autonomo. Oltre al problema logistico l'e-commerce è caratterizzato da un ostacolo culturale interno poiché molto spesso è ancora visto come un concorrente del commercio tradizionale inoltre, esiste anche un problema organizzativo, tra chi gestisce il canale online e offline, e di competenze perché le PMI hanno solitamente un livello di competenze digitali limitato.

Spostando l'attenzione della nostra intervista sullo sfruttamento dei marketplace esistenti è emerso che solitamente questo canale viene utilizzato molto spesso da PMI che si approcciano per la prima volta al mondo digitale e che possiedono competenze limitate oppure da PMI che non possiedono un'immagine forte e riconosciuta del brand e utilizzano il marketplace per acquisire notorietà più facilmente sostenendo dei costi relativamente bassi. In merito alla gestione di un giusto marketing mix tra il sito di e-commerce privato e l'utilizzo di un marketplace è possibile affermare che molto dipende dal tipo di azienda e di strategia che si vuole realizzare tuttavia, è importante tenere in considerazione le difficoltà che la gestione contemporanea di questi due canali può generare. L'esempio più concreto riguarda la riconciliazione degli ordini, la gestione delle scorte, del magazzino e della logistica perché si tratta di un terzo canale di vendita e sebbene sia l'alternativa all'offline, avere più canali digitali significa avere più fonti di ordini che bisogna riconciliare rendendo necessaria l'implementazione di sistemi informativi di maggiore complessità. Nonostante queste difficoltà si conferma la necessità di realizzare un unico funnel di acquisto omnicanale in cui il cliente può relazionarsi con i diversi canali del brand e trovare nel contempo un modello di comunicazione coerente, anche se questo richiede un livello molto elevato di competenze.

STUDENTSUPSI

5.3. Confcommercio

In un momento estremamente complesso e difficile per il sistema economico ed imprenditoriale, Ebay e Confcommercio hanno unito le forze per supportare le PMI italiane, facilitando il loro accesso al mercato digitale e aiutandole a cogliere tutte le opportunità dell'e-commerce. Per Confcommercio l'intesa con Ebay, già intrapresa da alcuni anni, è una collaborazione fondamentale per la realizzazione di iniziative che possano aiutare le imprese a trovare, nell'evoluzione digitale e nella vendita online, una forza innovativa e un nuovo impulso per la propria attività pur considerando l'inestimabile valenza culturale e sociale del commercio tradizionale. Ebay supporta le PMI selezionate attraverso un corso di formazione online per scoprire come aprire con successo un negozio su Ebay e operare in modo efficace nell'e-commerce ed oltre al programma di formazione, Ebay e Confcommercio propongono una serie di promozioni speciali per accedere alle opportunità del mercato digitale in modo facile e conveniente offrendo 12 mesi gratuiti per l'apertura di un negozio standard su Ebay e 6 mesi gratuiti per il negozio Premium. Grazie a questa partnership le PMI potranno avere accesso ad un bacino di oltre 174 milioni di acquirenti a livello globale, di cui oltre 5 milioni solo in Italia. L'e-commerce ha dimostrato di essere uno strumento fondamentale per supportare i negozi fisici, generando opportunità che hanno permesso loro di continuare ad operare in questo contesto dinamico e competitivo. Di seguito è stato realizzato un breve riassunto dell'intervista realizzata con il Segretario di Confcommercio Marco Barbieri presente nell'allegato 2 e successivamente sono state analizzate due aziende, attive nello stesso settore B2C, che hanno deciso di prendere parte al progetto Ebay-Confcommercio e che vendono online anche attraverso l'utilizzo di un sito web privato.

Risultati intervista

Inizialmente è stato realizzato un focus sulla realizzazione di un sito e-commerce privato chiedendo quali sono i principali motivi che spingono una PMI a realizzarlo e su cosa devono basarsi le analisi di fattibilità. La visibilità è uno dei motivi principali poiché permette alle aziende di essere raggiungibili in qualsiasi momento inoltre, la realizzazione di un sito proprio garantisce all'azienda una maggiore autonomia nella sua presenza digitale rispetto alle soluzioni alternative come l'utilizzo dei marketplace. Per quanto riguarda le analisi di fattibilità il signor Barbieri afferma che non vi è una differenza sostanziale dalle analisi di mercato che vengono realizzate prima dell'apertura di un negozio fisico perché anche per l'e-commerce, nonostante sia una nuova modalità di vendere, bisogna sempre comprendere il mercato a cui mi rivolgo, come comunico e come voglio posizionarmi, facendo una particolare attenzione nella scelta della piattaforma.

I fallimenti nell'adozione di un sito di e-commerce sono molto spesso generati da una sottovalutazione, da parte delle PMI, delle difficoltà legate al commercio digitale poiché non basta aprire un sito online ma è necessario avere a disposizione risorse e un piano d'azione predefinito per avere successo. Le criticità principali riguardano il tema della logistica e quello del customer care, anche se per il primo molte aziende si affidano alle Fullfillment Company stringendo degli accordi per la gestione della logistica e della logistica inversa mentre per l'attività di customer care difficilmente potrà essere gestita da una terza parte. Considerando questi aspetti è possibile affermare che chi adotta un modello di e-commerce attraverso una strategia e degli obiettivi adeguati e predefiniti, dovrebbe riuscire ad aumentare il giro d'affari

STUDENTSUPSI

magri anche indirettamente realizzando un sito a puro scopo informativo, infatti, recentemente sta crescendo l'importanza del cosiddetto "InfoCommerce", che esprime l'utilizzo del canale digitale come uno strumento informazionale necessario per realizzare successivamente la vendita nel negozio fisico.

Spostando l'attenzione sull'utilizzo dei marketplace da parte delle PMI è possibile affermare che l'adozione di questo canale di vendita aggiuntivo dipende molto dalla strategia dell'azienda e dalla tipologia di prodotto perché alcuni prodotti, ad esempio quelli fortemente personalizzati, incontrano maggiori difficoltà all'interno dei marketplace. In generale questo investimento viene fatto per incrementare la visibilità dell'azienda che può sfruttare l'ampio bacino di clienti dei marketplace ed inoltre può essere una buona soluzione per le PMI che possiedono delle competenze digitali limitate. Per quanto riguarda la decisione di incrementare l'offerta online attraverso l'utilizzo di più canali, ad esempio l'uso contemporaneo di un marketplace e di un sito privato, viene solitamente fatta per attirare più clienti e fornire nel contempo al cliente diverse possibilità di interazione e diversi metodi o canali con cui essi possono concludere l'acquisto. Nonostante questi vantaggi l'azienda deve comunque considerare le difficoltà legate ad un mix di canali tra cui l'unificazione degli ordini che derivano da due canali differenti e questo presuppone l'esistenza di un sistema informativo sviluppato e una gestione del magazzino molto efficiente.

5.3.1. Preattoni

Preattoni dal 1902 a Milano è considerato un negozio storico e punto di riferimento per coltelleria, profumeria, articoli da rasatura e cura della barba ed è stata una delle botteghe storiche che hanno deciso di prendere parte al progetto Confcommercio-Ebay. Con lo scopo di rispondere ai quesiti iniziali, di seguito è stato realizzato inizialmente un breve riassunto dell'intervista realizzata con Preattoni sul tema dell'e-commerce presente nell'allegato 3 e successivamente un'analisi del suo sito web aziendale e del suo negozio Ebay.

Risultati intervista

Inizialmente è stato attuato un focus sulla realizzazione di un sito e-commerce privato in cui si è cercato di estrapolare alcune importanti informazioni legate a questo tema. Per quanto concerne i motivi che hanno contribuito alla realizzazione di un sito privato e quali sono state le analisi di fattibilità prima dell'apertura, il signor Preattoni afferma di non aver effettuato nessuna analisi preliminare ma conferma l'importanza di questo nuovo canale che fornisce un valido supporto all'azienda anche se più in termini di visibilità che di fatturato, infatti, il fatturato e-commerce rappresenta solo il 10% del totale. L'azienda non attua nessuna politica di marketing particolare per far conoscere l'e-commerce mentre per quanto riguarda la gestione della logistica essa viene presa in carico dai corrieri con il quale vengono predefiniti inizialmente gli aspetti contrattuali. Il signor Preattoni sottolinea che analizzando la concorrenza, i loro prezzi di spedizione e la loro politica di sconti sulla consegna dopo un certo quantitativo di spesa, è stato deciso di ridefinire e rendere meno oneroso l'aspetto di consegna per il cliente al fine di non limitare gli acquisti che non vengono conclusi per i costi elevati di spedizione.

STUDENTSUPSI

In merito ai principali problemi che si possono incontrare nell'adottare un modello di vendita di e-commerce è emerso che la difficoltà principale è quella di far conoscere i prodotti artigianali che hanno una notorietà molto più limitata rispetto ai prodotti che possono contare sull'immagine di un brand molto forte e conosciuto. Questo per le botteghe artigianali può essere un grande ostacolo perché difficilmente qualcuno acquisterà online un prodotto senza conoscerlo tuttavia, se precedentemente questo prodotto poteva essere conosciuto solo da coloro che visitavano il negozio fisico, ad oggi si ha la possibilità di influenzare un pubblico molto più ampio, quindi, una volta superate le difficoltà iniziali questo ostacolo può trasformarsi in una grande opportunità.

Nonostante la crescita in termini di importanza dell'e-commerce sia evidente, l'azienda conferma che sono ancora molti i clienti che acquistano in negozio magari anche dopo aver effettuato ricerche su internet mentre spostando il focus sui marketplace è emerso che l'azienda utilizza il marketplace di Ebay ma solo perché è stata sviluppata questa idea di "concentrato" di botteghe storiche di Milano, in cui è già stata attuata una selezione e sono state raggruppate persone che lavorano con un concetto simile. Attraverso il marketplace l'azienda cerca di offrire solo prodotti artigianali poiché in questo modo possono differenziare l'offerta e perché l'esposizione di prodotti con brand noti non sarebbe proficua poiché si andrebbe a competere con concorrenti più grandi che riescono a garantire lo stesso prodotto ma a prezzi molto più competitivi. Nonostante i buoni propositi iniziali il signor Preattoni conferma che le vendite tramite marketplace risultano piuttosto esigue ma continua ad utilizzare il marketplace perché offre una buona visibilità e lo considera più come un investimento pubblicitario che un nuovo canale di vendita.

Analisi sito web e strategia digitale

Analizzando inizialmente gli elementi che compongono l'interfaccia utente, ovvero la struttura del sito web e la sua interattività, si denota a primo impatto una home page poco curata a livello grafico inoltre, si percepisce un effetto quasi monocromatico in cui risulta difficile per il consumatore distinguere le diverse sezioni del sito web con cui interagire. I colori aziendali sono utilizzati solo per la barra delle funzionalità ma non vengono mai riproposti all'interno del sito in cui si predilige l'alternanza tra bianco e nero. Anche l'interattività risulta essere piuttosto limitata, infatti, il sito web non offre nessuna possibilità di interazione al cliente ad esempio la possibilità di rilasciare dei feedback sul prodotto. Per quanto concerne la velocità di caricamento, che gioca un ruolo fondamentale nella soddisfazione del cliente e nell'incremento del tasso di conversione, risulta essere molto buona anche se l'usabilità e la praticità del sito web non risultano così semplici ed immediati. All'interno del sito web non è presente nessuna sezione dedicata alla storia di Preattoni e questo, per una bottega storica, può determinare una posizione di svantaggio competitivo nel mercato online perché i clienti, attenti all'artigianalità del prodotto, possono voler informarsi maggiormente anche sulla storia dell'azienda e dei suoi prodotti prima di concludere l'acquisto online.

In merito alla lista dei prodotti che viene esposta nella parte sinistra della home page è possibile evidenziare che l'azienda elenca una moltitudine di prodotti mettendo spesso in difficoltà il cliente durante la ricerca e per questo motivo sarebbe opportuno realizzare un raggruppamento più ristretto dei diversi prodotti in categorie simili. I prodotti contengono una descrizione dettagliata e precisa che fa emergere molto bene l'artigianalità del prodotto tuttavia, per ogni prodotto vengono utilizzate delle foto di qualità piuttosto bassa. Nel

commercio digitale la foto del prodotto viene considerato un elemento cruciale che gioca un ruolo molto importante nella decisione di acquisto del consumatore, soprattutto se si tratta di prodotti artigianali e assecondare questo elemento potrebbe ostacolare l'acquisto del prodotto.

Cercando di seguire il nuovo comportamento del consumatore Preattoni ha iniziato ad utilizzare social come strumento promozionale e di vendita, in linea con il trend del social commerce. L'azienda risulta essere molto presente su Instagram in cui pubblica periodicamente post dei vari prodotti, annettendo il prezzo e il collegamento che permette di accedere direttamente al sito web aziendale. Gli altri canali social, tra cui Facabook e Youtube, risultano essere meno curati e vengono utilizzati sporadicamente.

Analisi Marketplace

Analizzando il negozio di vendita online realizzato sul marketplace di Ebay è possibile confermare che, così come emerge dalle interviste, Preattoni espone una gamma molto limitata di prodotti, circa 50, con una fascia di prezzo molto alta poiché si tratta di prodotti artigianali e di qualità estremamente elevata. Nonostante l'esposizione di prodotti di qualità il seguito e l'interazione con il negozio su Ebay risultano essere piuttosto bassi confermando quanto dichiarato dal signor Preattoni durante le interviste, in cui dichiarava di aver realizzato poco più di 10 vendite dall'implementazione del negozio nel 2018. Infine, per quanto concerne la qualità delle foto è possibile esprimere un giudizio positivo poiché vengono utilizzate foto di buona qualità e realizzate da diverse angolazioni che permettono di avere una visione più ampia e dettagliata al cliente.

5.3.2. Coltelleria Lorenzi

La coltelleria Lorenzi è una bottega storica di Milano ubicata in Corso Magenta nel 1919 che offre una vasta gamma di prodotti tra cui articoli per fumatori, accessori per gli amanti del vino, rasoi a mano libera e di sicurezza, spazzole e i pennelli da barba, accessori da toeletta e le produzioni nella coltelleria da cucina, da tavola, da collezione e per il tempo libero. L'azienda è in grado di esaudire le richieste di chi vuole qualcosa di unico e costruito con cura ed è nota per la sua professionalità e competenza poiché non si limita a vendere un prodotto ma fornisce consigli e cerca di guidare all'acquisto di un prodotto che risponda alle reali necessità del cliente.

Risultati intervista

Focalizzandoci inizialmente sulla realizzazione del sito privato di e-commerce è emerso che la sua implementazione è stata fatta circa 15 anni fa per curiosità e per affiancare all'attività tradizionale il mondo digitale. Prima dell'apertura non sono state realizzate delle analisi di fattibilità accurate tuttavia, l'adozione successiva dei sistemi SEO e Web Analytics hanno contribuito positivamente sul volume di vendite in cui è stato registrato un notevole miglioramento. La strategia digitale di presenza sui diversi canali social e sui marketplace viene realizzata per ampliare la visibilità della Coltelleria Lorenzi ma non è una strategia prettamente studiata per l'e-commerce perché l'obiettivo primario è l'incremento della notorietà che può portare il cliente a concludere l'acquisto sia nel negozio fisico che in quello digitale. il supporto dell'e-commerce è stato notevole poiché ad oggi l'incidenza del sito privato sul fatturato si aggira tra il 20 e il 30% con una previsione di crescita per il 2020 in cui l'e-commerce

STUDENTSUPSI

è stato un canale di vendita molto importante durante il lockdown. Per quanto riguarda l'aspetto logistico solitamente l'azienda si affida a dei corrieri con cui viene predefinito un contratto che permette di automatizzare leggermente questo processo. In merito alla gestione del magazzino è stato dichiarato che esso rappresenta la principale difficoltà legata al commercio digitale poiché la gestione viene fatta manualmente senza il supporto di un sistema digitalizzato.

Spostando l'attenzione dell'intervista sull'utilizzo dei marketplace è emerso che la Coltelleria Lorenzi adotta questa soluzione da diversi anni anche se recentemente ha registrato numeri meno interessanti rispetto al passato, con un'incidenza media sul fatturato che si aggira tra il 5% e il 10%. Il motivo principale che ha spinto l'azienda ad adottare questo canale aggiuntivo di vendita riguarda la visibilità che il marketplace può garantire, anche se l'azienda ha deciso di esporre volutamente una gamma più ristretta dei suoi prodotti su Ebay, rispetto al sito privato, per le difficoltà legate alla gestione manuale del magazzino. La gestione manuale del magazzino rappresenta l'ostacolo principale nella gestione contemporanea di un sito e-commerce e di un marketplace.

Analisi sito web e strategia digitale

La home page del sito web appare immediatamente dinamica con una struttura estremamente curata a livello grafico e con un layout molto semplice ed organizzato. I colori aziendali vengono ripresi più volte all'interno del sito e la messa in prima pagina di alcuni prodotti artigianali unitamente alla storia dell'organizzazione conferiscono subito un'idea di professionalità ed esperienza dell'azienda al cliente. La navigazione risulta essere molto fluida ed abbastanza intuitiva e questo permette di giudicare positivamente l'usabilità del sito inoltre, anche la velocità di caricamento è piuttosto rapida anche se la velocità da dispositivo mobile risulta essere leggermente più lenta rispetto alla navigazione da Pc. All'interno del sito è possibile denotare anche una buona interazione poiché si offre la possibilità al cliente di rilasciare delle recensioni sui prodotti acquistati.

Il menù a tendina sulla sinistra è organizzato in maniera molto intuitiva con una separazione adeguata delle diverse categorie di prodotti che permette di ottimizzare e velocizzare la ricerca al cliente. Per quanto riguarda i prodotti è possibile affermare che per ogni prodotto è disponibile una varietà molto ampia di foto da diversa angolazione e di ottima qualità, che permette al cliente di valutare al meglio il suo acquisto. Inoltre, il cliente può contare su una descrizione molto precisa e dettagliata dei prodotti che trasmettono con grande accuratezza l'artigianalità dei prodotti del negozio. Nel sito web all'interno della sezione "Chi Siamo" oltre alla storia del negozio e alla descrizione della posizione attraverso un collegamento diretto a Google Maps, è possibile trovare una sezione dedicata alle domande frequenti che permettono di migliorare l'esperienza d'acquisto del cliente che può comodamente trovare un valido supporto informativo senza la necessità di contattare direttamente l'azienda. L'azienda cerca inoltre di personalizzare la propria offerta, offrendo al cliente diversi metodi di pagamento e di spedizione.

La crescente importanza del social commerce ha spinto la Coltelleria Lorenzi di Milano ad utilizzare diversi canali social come nuovo strumento promozionale. L'azienda possiede un canale Youtube con circa 400 iscritti, in cui pubblica contenuti prettamente informativi con frequenza mensile mentre per quanto riguarda la presenza sui canali social come Facebook

e Instagram, risulta essere piuttosto limitata rispetto alla presenza su Twitter e Pinterest in cui l'azienda pubblica con una frequenza maggiore. Lo sforzo maggiore sia in termini temporali che economici riguarda l'adozione di strumenti SEO e Web Analytics che per l'azienda generano contatti e vendite molto importanti ed è un aspetto seguito quotidianamente da una terza persona che lavora costantemente sulla gestione online del negozio.

Analisi Marketplace

Il negozio realizzato sul marketplace di Ebay da parte della Coltelleria Lorenzi risulta essere un canale di vendita aggiuntivo estremamente valido, infatti, l'interazione e il seguito che si denotano con il negozio di Ebay sono evidenti, anche se è opportuno sottolineare che la Coltelleria Lorenzi utilizza questo strumento già dal 2010 e l'esperienza acquisita è stato sicuramente un elemento cruciale che, ad oggi, gli ha permesso di incrementare la valenza e la notorietà del negozio. Per quanto concerne la gamma di prodotti la Coltelleria Lorenzi espone una gamma abbastanza ampia di circa 1000 prodotti con una fascia di prezzo medio bassa.

5.4. Presentazione e analisi dei dati raccolti

In questo capitolo verrà realizzato inizialmente un breve confronto tra le due aziende selezionate, ovvero Preattoni Milano e Coltelleria Lorenzi che operano nel medesimo settore, al fine di identificare come i due diversi approcci verso l'e-commerce abbiano impattato sul business dell'azienda.

	Incidenza del negozio fisico sul fatturato	Incidenza del sito web sul fatturato	Incidenza del marketplace sul fatturato
Preattoni Milano	90%	10%	0%
Coltelleria Lorenzi	65%	25%	10%

Tabella 1: Incidenza del canale di vendita sul fatturato

Come si evince dalla tabella soprariportata le diverse strategie e le diverse attenzioni verso il mondo dell'e-commerce hanno generato un impatto e un'importanza differente per le due aziende. Le interviste hanno rivelato una diversa incidenza del sito web e del marketplace sul fatturato e per questo motivo, dopo aver introdotto brevemente le strategie digitali delle due aziende, verrà confrontato l'utilizzo dei due canali per cercare di capire le motivazioni e gli elementi che hanno contribuito a generare questo GAP in termini d'incidenza sul fatturato.

STUDENTSUPSI

Confronto della strategia digitale

La tabella sottostante rappresenta brevemente la strategia digitale delle due aziende mettendo in evidenza il grado di utilizzo del canale.

	Preattoni Milano	Coltelleria Lorenzi
Blog	✗	✗
YouTube	Basso	Medio
Facebook	Medio	Basso
Linkedin	✗	Medio
Twitter	✗	Basso
Instagram	Medio	Basso
Pinterest	✗	Medio
Seo e Web Analytics	✗	Alto

Tabella 2: Confronto delle strategie digitali

Confrontando la strategia digitale delle due aziende è emerso che la Coltelleria Lorenzi ha un approccio decisamente più strutturato rispetto a Preattoni, infatti, risulta essere attiva su molti canali social con una frequenza leggermente maggiore rispetto a Preattoni ed inoltre adotta sistemi di SEO e Web Analytics gestiti da una terza persona che si occupa esclusivamente della gestione dell'online per garantire visibilità all'azienda.

STUDENTSUPSI

Confronto del Marketplace

Confrontando l'utilizzo dei marketplace emerge che il volume e la valenza delle recensioni della Coltelleria Lorenzi risultano essere notevolmente migliori rispetto a Preattoni in cui si registra una buona valenza delle recensioni ma nel contempo anche un volume molto ridotto di 4 recensioni contro le 242 della Coltelleria Lorenzi. Entrambe le aziende espongono una gamma limitata dei propri prodotti sul marketplace di Ebay rispetto a quelli presenti nel negozio fisico anche se per ragioni strategiche differenti. Preattoni Milano espone solo i prodotti artigianali con una fascia di prezzo alta che gli permettono di distinguersi e differenziare la propria offerta, mentre la Coltelleria Lorenzi vende prodotti con una fascia di prezzo relativamente bassa e che attraverso gli strumenti di SEO e Analytics mostrano una maggior vendibilità online. Da questa breve analisi si evince che l'azienda Preattoni utilizza questo strumento quasi esclusivamente a scopo pubblicitario senza adottare una strategia predefinita per la vendita mentre la Coltelleria Lorenzi attraverso un piano d'azione predefinito riesce ad utilizzare questo canale sia a scopo pubblicitario che di vendita.

	Preattoni Milano	Coltelleria Lorenzi
Volume e Valenza delle recensioni	Bassa	Alta
Gamma di prodotti	Ristretta	Ampia
Fascia di prezzo	Alta	Medio-bassa

Tabella 3: Confronto del marketplace

Confronto del sito web

Nella tabella sottostante sono stati identificati gli elementi più importanti che contribuiscono a migliorare il sito web e l'esperienza d'acquisto del consumatore digitale. Il segno **– in rosso** indica che l'azienda si trova in una posizione di svantaggio competitivo rispetto al suo concorrente, il segno **+ in verde** identifica una situazione di vantaggio competitivo mentre il segno **= in nero** indica una situazione in cui nessuno realizza un vantaggio o uno svantaggio.

	Preattoni Milano	Coltelleria Lorenzi
Struttura grafica	-	+
Facilità d'uso	-	+

STUDENTSUPSI

Suddivisione dei prodotti	-	+
Qualità delle foto	-	+
Qualità delle informazioni	=	=
Possibilità d'interazione	-	+
Accessibilità al sito	=	=

Tabella 4: Confronto del sito web

Il sito della Coltelleria Lorenzi risulta essere molto più dinamico e strutturato rispetto al sito web di Preattoni Milano, infatti, emerge immediatamente una struttura grafica più curata e pulita. Il sito della Coltelleria Lorenzi risulta inoltre essere molto più intuitivo anche grazie ad una suddivisione ottimale dei prodotti all'interno di macro-categorie che facilitano il processo di ricerca al cliente. Spostando l'attenzione sulla qualità delle informazioni si denota in entrambi i siti un buon livello di dettaglio ma per quanto riguarda la qualità delle fotografie il sito della Coltelleria Lorenzi risulta essere notevolmente migliore. Valutando infine gli elementi utili per personalizzare e migliorare maggiormente l'esperienza del cliente, emerge che entrambe le aziende offrono la possibilità di accedere al sito web da diversi dispositivi, in linea con il trend del multichannel customer, ma solo il sito di Coltelleria Lorenzi offre possibilità di interazione al cliente attraverso l'opportunità di lasciare dei feedback sui propri prodotti dopo averli acquistati.

6. Conclusione

La presente tesi è caratterizzata da un forte orientamento letterario, in cui sono stati utilizzati diversi rapporti di istituti di ricerca, blog o altri siti specializzati. Inizialmente è stata realizzata una revisione bibliografica dei principali aspetti teorici legati all'e-commerce per fornire al lettore una panoramica globale e dettagliata sull'argomento trattato, approfondendo inoltre lo stato attuale di questo fenomeno a livello mondiale ed italiano in cui si evidenzia una crescita costante, soprattutto negli ultimi anni. Oltre ad aver introdotto alcuni aspetti teorici legati al tema dell'e-commerce è stato dedicato un sotto capitolo per spiegare la recente evoluzione dell'imprenditorialità analizzando il fenomeno della Long Tail e della Freemium Economy che stanno mutando il concetto tradizionale di "fare impresa". Successivamente, per rispondere al meglio al quesito legato alle motivazioni d'implementazione di un modello di e-commerce, sono stati analizzati i principali trend che spingono molte PMI a considerare questa nuova forma di commercio ed inoltre è stata realizzata una breve analisi del comportamento del consumatore evidenziando come questo sia cambiato con l'avvento delle tecnologie, cercando di giustificarne la rilevanza che ha assunto per le aziende, poiché la tecnologia oltre a cambiare le modalità di consumo ha conferito ai consumatori un ruolo molto più influente che le imprese sono tenute a considerare.

Nell'ultimo capitolo è stato realizzato un breve caso di studio in cui sono stati presentati i risultati derivanti dalle interviste effettuate con il responsabile dell'osservatorio PMI del Politecnico di Milano, il segretario generale di Confcommercio responsabile del progetto Ebay-Confcommercio ed infine con due aziende, ovvero Preattoni Milano e Coltelleria Lorenzi, che operano nello stesso settore B2C e che hanno entrambe preso parte al progetto Confcommercio-Ebay. Lo scopo principale di questo caso di studio è quello di comprendere i principali motivi che spingono una PMI ad adottare l'e-commerce ed inoltre di capire l'approccio ideale in merito al giusto mix di canali digitali da utilizzare per la vendita online. Riassumendo sinteticamente, dalle interviste è emerso che il marketplace risulta essere una soluzione molto valida per le aziende che si approcciano per la prima volta al mondo digitale e possiedono un livello di competenze digitali e risorse piuttosto limitate ma ci sono altre variabili che entrano in gioco in questa decisione. Oltre alla maggior autonomia nella gestione dei dati è emerso che la tipologia del prodotto incide fortemente sulla scelta del canale di vendita digitale, infatti, analizzando le due botteghe storiche di Milano risulta evidente che l'offerta di un prodotto artigianale spinge le aziende a preferire la soluzione di un sito web privato come canale di vendita online principale, poiché in questo modo sono in grado di fornire un'esperienza più personalizzata al consumatore. Nonostante ciò, non si deve escludere l'utilizzo del marketplace, infatti, la sua valenza in termini di visibilità è il motivo principale per cui le due PMI analizzate sono comunque presenti sulla piattaforma di Ebay.

Nonostante le grandi opportunità che può offrire il commercio digitale il confronto realizzato tra le due aziende, circa la loro strategia digitale e il loro utilizzo dei canali di vendita online, ha fatto emergere dei risultati molto interessanti. L'approccio di Preattoni in merito all'online risulta essere molto meno strutturato ed utilizza il digitale quasi esclusivamente a scopo pubblicitario limitandone notevolmente il reale potenziale, mentre l'approccio strutturato della Coltelleria Lorenzi ha consentito di trasformare il canale digitale in un grande valore aggiunto, non solo in termini di visibilità ma anche in termini economici. Inoltre, sulla base del confronto è possibile affermare che l'implementazione dei sistemi di SEO e Web Analytics permettono di essere

visibili e di primeggiare nelle ricerche e questo risulta essere un elemento fondamentale da valutare seriamente a causa della saturazione e della concorrenza che oggi caratterizza il mondo digitale. Indipendentemente dal canale utilizzato sia esso un sito privato o un marketplace è fondamentale utilizzare questi sistemi per far si che il canale digitale possa ricoprire un ruolo importante in termini economici per l'azienda ed andare oltre al ruolo di semplice vetrina del negozio fisico. Grazie al confronto di due aziende che si approcciano al digitale con metodologie e linee di pensiero estremamente differenti è comunque possibile evidenziare un nesso causale tra gli investimenti realizzati e il successo nell'e-commerce.

Sulla base delle analisi e dei confronti attuati si consiglia a Preattoni di pianificare ed implementare una strategia strutturata in merito al commercio digitale cercando di investire gran parte delle risorse principalmente sulla ridefinizione grafica del sito web e sull'adozione di strumenti di SEO e Web Analytics per emergere con una maggior efficacia all'interno di questo contesto dinamico ed ottenere conseguentemente dei risultati interessanti anche in termini economici. L'adozione di questi strumenti potrebbe inoltre portare dei benefici all'interno del marketplace, in cui l'azienda fatica ancora ad emergere tuttavia, laddove dovessero persistere i risultati negativi si consiglia di rivalutare la strategia utilizzata all'interno del marketplace e di esporre prodotti di fasce di prezzo più basse. Per quanto riguarda la Coltelleria Lorenzi è possibile consigliare l'adozione di un sistema digitalizzato del magazzino poiché ad ora è l'unica difficoltà che limita l'effettivo sfruttamento globale dei loro canali digitali.

Il limite principale di questa tesi è che considera un campione oggettivamente ristretto di aziende che operano in un settore in cui la personalizzazione gioca un ruolo molto importante e per questo motivo un aspetto interessante da considerare per una ricerca futura potrebbe essere l'analisi di PMI che operano in settori con prodotti standardizzati, per poi confrontare le conclusioni e capire se i risultati e le implicazioni realizzate in questa tesi possono essere confermate anche all'interno di un settore B2C differente, in cui le PMI adottano strategie di volume. Inoltre, analizzando le due diverse strategie utilizzate all'interno del marketplace, in cui Preattoni espone prodotti di fascia alta mentre la Coltelleria Lorenzi prodotti con prezzi medio bassi, sarebbe interessante capire se l'insuccesso nello sfruttamento del marketplace come canale di vendita sia riconducibile alla tipologia di prodotti esposti oppure all'approccio marketing non strutturato in cui il non utilizzo di sistemi SEO e Web Analytics non permettono di raggiungere un'adeguata visibilità al negozio.

STUDENTSUPSI

Bibliografia

Al-Anazi, F., & Eid, M. (2008). *Factors Influencing Saudi Consumers Loyalty Toward B2C E-Commerce.*

Anderson, C. (2004). *the long tail, Why the Future of Business is Selling Less of More.*

Anderson, C. (2004). *The long tail, Why the Future of Business is Selling Less of More.* Tratto da http://arlt-lectures.com/The-Long-Tail.pdf

Ariguzo, G., Mallach, E., & White, S. (2006). *The first decade of e-commerce.* University of Massachusetts-Dartmouth.

AudiWeb. (2017, agosto 8). *Total digial audience.* Tratto da AudiWeb: http://www.audiweb.it/news/comunicati-stampa/disponibili-i-nuovi-dati-di-giugno-total-digital-audience-ricerca-audiweb-trends-e-survey-in-app-mobile.html

Awad, N., Zhang, M., & Dellarocas, C. (2006). *The Digital Divide of Word of Mouth.*

Ayanso, A., Diaby, M., & Nair, S. (2006). *Inventory rationing via drop-shipping in Internet retailing: A sensitivity analysis.*

Balasubramanian, S., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2005). Consumers in a multichannel environment: Product utility, process utility, and channel choice. *Journal of Interactive Marketing, 19*(2), 12-30.

Baršauskas, P., Šarapovas, T., & Cvilikas, A. (2008). The evaluation of e-commerce impact on business efficiency. . *Baltic Journal of Management* .

Basaglia, V. (2020, giugno 5). *NAXA Digital*. Tratto da E-commerce e B2B: le opportunità per le PMI: https://blog.naxa.ws/ecommerce-b2b-per-pmi

Bharadwaj, P. N., & Soni, R. (2007). *E-Commerce Usage and Perception of E-Commerce Issues among Small Firms: Results and Implications from an Empirical Study** (Vol. 4).

Bianchi, R., Cermak, M., & Dusek, O. (2016, luglio 28). *More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience.* Tratto da McKinsey & Company: https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer

Brynjolfsson, E., Hu, Y., & Simester, D. (2011). *Goodbye Pareto Principle, Hello Long Tail: The Effect of Search Costs on the Concentration of Product Sales.*

ByTek. (2017, ottobre 3). *E-commerce e carrelli abbandonati*. Tratto da ByTek performance marketing AI: https://www.bytekmarketing.it/blog/analisi/e-commerce-e-carrelli-abbandonati/

Cao, L., & Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. *Journal of Retailing, 91*(2), 198-216.

Casaleggio Associati . (2016, aprile). *E-commerce in Italia 2016.*

Casaleggio Associati. (2019, Aprile). *e-commerce in Italia 2019.* Tratto da Casaleggio Associati, strategie di rete: https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/Report_E-commerce-in-Italia_2019-1.pdf

Casaleggio Associati. (2019, aprile). *E-commerce in Italia 2019.* Tratto da Casaleggio Associati strategie di rete: https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/Report_E-commerce-in-Italia_2019-1.pdf

Cataleta, A., Longo, A., & Natale, R. (2020, luglio 17). *GDPR, tutto ciò che c'è da sapere per essere in regola*. Tratto da Agenda Digitale: https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/gdpr-tutto-cio-che-ce-da-sapere-per-essere-preparati/

Cedrola, E. (2007). *Internet per le piccole e medie imprese: potenzialità e stato dell'arte in Italia e in Europa.*

Chaston, I. (.-m.-H. (2001). E-marketing Strategy. 314.

Chavan, R., & Shukla, A. (2019). New generation E-entrepreneurship- A case study of BYJU's . *Sumedha Journal of Management* , 232.

Chheda, S., Duncan, E., & Roggenhofer, S. (20187, marzo 17). *McKinsey Digital .* Tratto da Putting customer experience at the heart of next-generation operating models: https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/putting-customer-experience-at-the-heart-of-next-generation-operating-models

Claycomba, C., Iyerb, K., & Germainc, R. (2005). *Predicting the level of B2B e-commerce in industrial organizations.*

Confcommercio. (2018, dicembre 5). *eBay e Confcommercio Milano insieme per la digitalizzazione delle imprese storiche.* Tratto da https://www.confcommerciomilano.it/it/news/comunicati_stampa/2018/.content/cs/eBay_Club_Imprese_Storiche_5dicembre_2018

D'Agostino, F. (2019, dicembre 20). *Logistica e-commerce: cosa bisogna sapere?* Tratto da Sendcloud: https://www.sendcloud.it/logistica-ecommerce/#dati

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. *Journal of Management Information Systems* , 9-30.

Drew, S. (2003). *Strategic Uses of E-Commerce by SMEs in the East of England* (Vol. 21). European Management Journal.

Dubelaar, C., Sohal, A., & Savic, V. (2005). *Benefits, impediments and critical success factors in B2C E-business adoption.*

Flavián, C., Gurrea, R., & Orú, C. (2020). Combining channels to make smart purchases: The role of webrooming and showrooming. *Journal of Retailing and Consumer Services*.

Frambach, R., Roest, H., & Krishnan, T. (2007, Aprile 2). The impact of consumer Internet experience on channel preference and usage intentions across the different stages of the buying process. *Journal of Interactive Marketing, 21*(2).

Frost, D., Goode, S., & Hart, D. (2010). Individualist and collectivist factors affecting online repurchase intentions. *Internet Research*, 6-28.

Galvagno, P. (2015, dicembre 7). *Web 4.0: quali differenze?* Tratto da https://www.posizionamento-seo.com/search-engine-marketing/web-4-0/

Gartner. (2019, aprile 1). *Gartner Says 100 Million Consumers Will Shop in Augmented Reality Online and In-Store by 2020*. Tratto da Gartner: https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-04-01-gartner-says-100-million-consumers-will-shop-in-augme

Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using Online Conversations to Study Word-of-Mouth Communication. *Marketing Science, 23*(4), 545-560.

Inside Marketing. (2019, giugno 15). *IC2C: definizione, vantaggi ed esempi*. Tratto da IC2C: definizione, vantaggi ed esempi: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/c2c/

Inside Marketing. (2020). *Definizione di Social commerce*. Tratto da Inside Marketing: https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/social-commerce/

IT System. (s.d.). *evoluzione del web: dal web 1.0 al web 3.0 .* Tratto da IT System Web Marketing Agency: https://www.itsystemonline.it/evoluzione-del-web/

Jager, N. (2019, ottobre 30). *I 5 trend e-commerce che ci accompagneranno nel 2020*. Tratto da News.srl: https://www.news.srl/e-commerce-trend-2020/

Joo, P., Young, K., Martin, F., & Foxx, W. (2012). Apparel product attributes, web browsing, and e-impulse buying on shopping websites,. *Journal of Business Research, 65*(11), 1583-1589.

Jyh-Shen Chiou, J., Wu, L., & Chou, S. (2012, Luglio). You do the service but they take the order. *Journal of Business Research, 65*(7), 883-889.

Kaufmann, H., Loureiro, S., Basile, G., & Vrontis, D. (2012). *The increasing dynamics between consumers, social groups and brands* (Vol. 4). Qualitative Market Research .

Khazanchi, D., & Davis, A. (2007). *The Influence of Online Word of Mouth on Product Sales in Retail E-commerce: An Empirical Investigation.* Omaha.

Khazanchi, D., & Davis, A. (2007). *The Influence of Online Word of Mouth on Product Sales in Retail E-commerce: An Empirical Investigation.*

Kim, H., Lee, I., & Kwon Lee, C. (2013). *Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States.* International Small Business Journal.

Ladhari, R. (2010). Developing e-service quality scales: A literature review . *Journal of Retailing and Consumer Services* , 464-477.

Lin, H. (2007). *The Impact of Website Quality Dimensions on Customer Satisfaction in the B2C E-commerce Context.* otal Quality Management & Business Excellence.

Marinello, V., & Cavataio, M. (2016). *Made in Italy, commercio elettronico e scelte dei policy-maker. Quali opportunità per imprese e consumatori?* Tratto da https://search.proquest.com/docview/2057242583?accountid=15920

Mata, F., & Quesada, A. (2014). *Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing Tools.*

Mazzani, C. (2020, Gennaio 23). *Mobile commerce: cos'è, trend e consigli per il 2020*. Tratto da Network Digital 360: https://www.economyup.it/retail/mobile-commerce-cose-trend-e-consigli-per-il-2020/

Mitchell, A. D. (2009). *Electronic commerce.* Princeton University .

Osservatori School of Management. (2019). *Osservatori.net digital innovation.* Tratto da https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/ecommerce-b2c-italia-2019-valore-mercato-smartphone-comunicato

Osservatorio eCommerce B2c. (2019, ottobre 28). *Continua la crescita dell'eCommerce B2c in Italia*. Tratto da Osservatorio.net: https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/continua-la-crescita-dellecommerce-b2c-in-italia-gli-acquisti-online-superano-i-31-mld-di-euro-e-il-40-provengono-da-smartphone

Osservatorio Netcomm. (2020, luglio 14). *osservatorio netcomm: e-commerce verso i 23 mld nel 2020*. Tratto da https://ecommercemonitor.it/2020/07/osservatorio-netcomm-e-commerce-verso-i-23-mld-nel-2020/

Peinkofer, S., Esper, T., Smith, R., & Williams, B. (2015). Assessing the Impact of Price Promotions on Consumer Response to Online Stockouts. *Journal of Business Logistics*, 260-272.

Plaza, B. (2011). Google Analytics per misurare le prestazioni del sito Web. *Tourism Management* , 477-481.

Pontiggia, V. (2019, novembre 8). *Il mercato eCommerce in Italia: tiriamo le somm*. Tratto da Osservatorio.net: https://blog.osservatori.net/it_it/mercato-ecommerce-statistiche-dati-itala

Pujol, N. (2010). *Freemium: Attributes of an Emerging Business Model.*

Qiong, J., Yue, G., & Stuart, B. (2017). *Enterprise 2.0 post-adoption : Extending the information system continuance model based on the technology-Organization-environment framework* (Vol. 67).

Repubblica. (2017, novembre 14). *E-commerce in crescita, ma le Pmi restano ai margini*. Tratto da Repubblica: https://www.repubblica.it/economia/rapporti/osserva-italia/conad/2017/11/14/news/e-commerce_-181068589/

Rogers, D., & Tibben-Lembke, R. (2001). *An examination of reverse logistics practices .*

Salvendy, G., & Fang, X. (2003, dicembre). Customer-centered rules for design of e-commerce Web sites. *Communications of the ACM, 46*(12).

Sang-Heui, L., DeWeste, D., & Park, S. R. (2008). *Web 2.0 and opportunities for small businesses.*

Sang-Heui, L., DeWeste, D., & Park, S. R. (2008). *Web 2.0 and opportunities for small businesses.*

Schmitz, S., & Latzer, M. (2010). *Competition in B2C e-Commerce: Analytical Issues and Empirical Evidence.*

SMC Consulting. (2018, luglio 12). *Il tasso di conversione medio dell'e-commerce italiano è dell'1,6%.* Tratto da SMC Consulting: https://www.smcconsulting.it/il-tasso-di-conversione-medio-delle-commerce-italiano-e-dell16/

Smith, J., & Colgate, M. (2007, Dicembre). Customer Value Creation: A Practical Framework. *The Journal of Marketing Theory and Practice, 15*(1), 7-23.

Sogus, F. (2016, maggio 5). *Incrementare le vendite puntando ai marketplace.* Tratto da https://www.giornaledellepmi.it/incrementare-le-vendite-puntando-ai-marketplace/

Steul-Fischer, M., Srivastava, J., & Koukova, T. (2011). The effect of shipping fee structure on consumers' online evaluations and choice.

Stockdale, R., & Standing, C. (2004). Benefits and barriers of electronic marketplace participation: an SME perspective. *Journal of Enterprise Information Management, 17*(4), 301-311.

Tian, Y., & Stewart, C. (2008). *History of E-Commerce.*

Tian, Y., & Stewart, C. (2008). *History of E-Commerce.*

Treccani. (2012). *C2B*. Tratto da Treccani: http://www.treccani.it/enciclopedia/c2b_%28Lessico-del-XXI-Secolo%29/

Van Heel, B., Vladimir Lukic, V., & Leeuwis, E. (2014). *Cross-Border e-CommerCe makes the World Flatter.*

Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing, 68*(1), 1-17.

Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. (2007, giugno). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing, 24*(2), 129-148.

Verhoef, P., Neslin, S., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. . *International Journal of Research in Marketing, 24*(2), 129-148.

Warrington, T., Abgrab, N., & Caldwell, H. (2000). *Building trust to develop competitive advantage in e-business relationships* (Vol. 10).

Westbrook, R. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 258-270.

Why Blog. (2012, Luglio 23). *Web 1.0 – 2.0 e 3.0: l'evoluzione del web.* Tratto da Why Blog: http://www.whyblog.it/web-1-0-2-0-3-0-e-evoluzioni-del-web/

Wikipedia. (2019). *B2B e-commerce*. Tratto da Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/B2B_e-commerce

Wikipedia. (s.d.). *Coda Lunga* . Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Coda_lunga

Wikipedia. (s.d.). *Consumer-to-business*. Tratto da Wikipedia: https://it.wikipedia.org/wiki/Consumer-to-business

Wikipedia. (s.d.). *Freemium*. Tratto da https://en.wikipedia.org/wiki/Freemium

Wikipedia. (s.d.). *Interfaccia utente*. Tratto da https://it.wikipedia.org/wiki/Interfaccia_utente

Zhang, X., & Zhu, F. (2006). *The Influence of Online Consumer Reviews on the Demand for Experience Goods: The Case of Video Games.*

Allegati

Allegato 1: Intervista Osservatorio PMI

In questo allegato verrà esposta l'intervista effettuata a Giorgia Sali, Direttore dell'osservatorio PMI che studia trasversalmente tutte le tematiche e le strategie legate alle PMI. Ogni ricerca realizzata dall'osservatorio utilizza la versione della commissione europea secondo cui una PMI può essere definita tale se possiede meno di 250 dipendenti.

1. Quali sono i principali motivi che spingono una PMI a realizzare un sito di e-commerce privato?

Il motivo principale è che quando si sceglie di realizzare un e-commerce proprietario si detiene la totalità dei dati dei clienti durante le fasi di acquisto, rispetto al marketplace di terze parti in cui i dati di acquisto, navigazione e ordine dei clienti vengono gestiti da una terza parte e quindi come azienda si perde la visibilità e la gestione del dato o comunque si hanno dei monitoraggi meno forti su questi dati. Inoltre, anche la personalizzazione è un aspetto molto rilevante poiché se l'azienda vuole offrire un prodotto e un'esperienza più personalizzata al cliente difficilmente si affiderà a marketplace di terzi che non possono dare un buon contributo in tal senso.

2. Nella fase di apertura di un sito di e-commerce su cosa devono basarsi le analisi di fattibilità? Quali sono i dati che contano nella fase preliminare e che dobbiamo analizzare accuratamente?

Sicuramente è necessario realizzare un'analisi approfondita della base clienti perché quando si apre un e-commerce proprietario lo si deve spingere sulla tua base clienti per poi spingerla, anche utilizzando canali terzi, a nuovi prospect. Inoltre, è fondamentale attuare un'analisi sui clienti, cercando di capire la loro dimestichezza e il loro comportamento con i canali e gli acquisiti digitali. Infine, è utile comprendere le competenze digitali che l'azienda possiede internamente, come impiegarle oppure come reperirle poiché uno dei grandi problemi che caratterizza le PMI è la carenza di competenze per la gestione dei canali online.

3. Come viene gestito solitamente l'aspetto di logistica all'interno delle PMI che si approcciano al mondo digitale? Adottano una logistica basata sul dropshipping?

Per le PMI piuttosto piccole, sotto i 50 addetti, generalmente la logistica è gestita senza il supporto di sistemi informativi particolari e con accordi con i corrieri.

4. Ha riscontrato un feedback positivo da parte delle aziende che hanno adottato un modello di e-commerce? Ad esempio, se è stato utile per aumentare la cifra d'affari o la quota di mercato.

Non abbiamo dati molto dettagliati ma le PMI più mature digitalmente, che fanno e-commerce, sono tendenzialmente le PMI che rendono meglio dal un punto di vista di produttività del lavoro, dell'efficienza aziendale e che hanno una maggiore apertura verso i mercati esteri. Questo risultato è il frutto di un'analisi di cluster recentemente realizzata che conferma l'esistenza di una correlazione ma non esplicita l'esistenza di una direzione causale, ovvero

non si può affermare se chi è molto internazionale o chi è molto produttivo, ha successo nell'e-commerce o viceversa.

5. Quali sono i principali problemi che una PMI può incontrare nell'adottare un modello di vendita di e-commerce?

Sicuramente un problema culturale interno, l'e-commerce molto spesso è visto come un concorrente del commercio tradizionale inoltre, esiste anche un problema organizzativo e di competenze perché è necessario un forte allineamento tra chi gestisce il canale online e offline. Un altro elemento di difficoltà riguarda la gestione dei dati e dei sistemi informativi perché implementare un e-commerce prevede una digitalizzazione e un continuo aggiornamento di tutte le informazioni sul prodotto e questo diventa un elemento degno di considerazione anche perché le PMI hanno solitamente un livello di competenze digitali limitato.

6. Esiste una relazione tra canali di vendita online e offline?

Dovrebbe esistere poiché il cliente finale è un cliente che sta parlando con un marchio da cui vuole acquistare qualcosa e non necessariamente è interessato ad effettuare un acquisto online oppure offline. Per questo motivo dovrebbe essere realizzato un unico funnel di acquisto omnicanale in cui il cliente può relazionarsi con i diversi canali del brand e trovare nel contempo un modello di comunicazione coerente da parte del brand. I due canali dovrebbero essere pensati in una visione unica ma è opportuno sottolineare che questo richiede molte competenze.

7. Le PMI solitamente effettuano vendite esclusivamente tramite l'utilizzo di un sito privato di e-commerce o vendono anche tramite il supporto di marketplace esistenti?

Solitamente quando il prodotto di un'azienda è già conosciuto si utilizza un sito privato perché possiede già una base utenti a cui parlare mentre quando il brand non ha acquisito ancora la giusta notorietà è facile trovare PMI che utilizzano marketplace di terzi per incrementare la loro visibilità. Il marketplace è inoltre utilizzato spesso da PMI che si approcciano per la prima volta al mondo digitale e che possiedono competenze limitate.

8. Ad oggi i marketplace stanno diventando sempre più importanti e globali, come si trova il giusto marketing mix tra il sito di e-commerce privato e l'utilizzo di un marketplace? In generale quando conviene investire in questi canali?

Dipende sempre dal tipo di azienda e di strategia che si vuole realizzare.

9. Quali sono i motivi che spingono una PMI a utilizzare un marketplace?

Accesso a nuovi clienti con costi molto bassi e minore necessità di competenze nell'uso degli strumenti e-commerce.

10. Quali sono le difficoltà principali legate alla gestione contemporanea di un sito e-commerce e di un marketplace?

Sicuramente la riconciliazione degli ordini, la gestione delle scorte, del magazzino e della logistica perché si tratta di un terzo canale di vendita e sebbene sia l'alternativa all'offline, avere più canali digitali significa avere più fonti di ordini che bisogna riconciliare rendendo necessaria l'implementazione di sistemi informativi di maggiore complessità.

11. I marketplace possono essere una soluzione anche per chi opera in settori di nicchia?

Si, ma sempre con attenzione alla personalizzazione perché se il prodotto deve essere personalizzato troppo allora il marketplace non può essere la giusta soluzione.

Allegato 2: Intervista Confcommercio

1. Quali sono i principali motivi che spingono una PMI a realizzare un sito di e-commerce privato?

La scelta di realizzare un e-commerce privato da parte di una PMI solitamente viene fatta sia per migliorare la propria visibilità, ed essere raggiungibili dai clienti 7 giorni su 7 in qualsiasi orario, sia per la maggiore autonomia nella propria presenza digitale, rispetto alle soluzioni alternative come l'utilizzo dei marketplace. Un concetto che mi piacerebbe introdurre e che sta iniziando ad assumere una notevole importanza è il cosiddetto "InfoCommerce", che esprime l'utilizzo del canale digitale non più come uno strumento utile per concludere la transizione economica ma come uno strumento informazionale necessario per fare in modo che successivamente la vendita si possa concludere nel negozio fisico.

2. Nella fase di apertura di un sito di e-commerce su cosa devono basarsi le analisi di fattibilità? Quali sono i dati che contano nella fase preliminare e che dobbiamo analizzare accuratamente?

In realtà sono tante le variabili che si dovrebbero considerare ad esempio bisogna effettuare delle analisi di mercato, di posizionamento, scegliere se integrare la piattaforma digitale con i social network tuttavia, è possibile affermare che l'analisi di fattibilità per un sito e-commerce non è molto diversa da quella necessaria per un negozio fisico. È una nuova modalità di vendere ma bisogna sempre comprendere il mercato a cui mi rivolgo, come comunico e come voglio posizionarmi facendo una particolare attenzione nella scelta della piattaforma.

3. Come viene gestito solitamente l'aspetto di logistica all'interno delle PMI che si approcciano al mondo digitale? Adottano una logistica basata sul dropshipping?

L'approccio logistico dipende molto dal prodotto che l'azienda vende ma soprattutto dall'efficienza dei suoi processi, poiché non tutte le PMI hanno dei sistemi informativi avanzati a disposizione per adottare un sistema logistico autonomo. Molte PMI si affidano, almeno inizialmente, alle Fullfillment Company stringendo degli accordi per la gestione della logistica e della logistica inversa.

4. Ha riscontrato un feedback positivo da parte delle aziende che hanno adottato un modello di e-commerce? Ad esempio, se è stato utile per aumentare la cifra d'affari o la quota di mercato.

Idealmente si, anche se non è detto che l'implementazione di un e-commerce possa effettivamente aumentare la cifra d'affari o la quota di mercato. Così come accade nel commercio tradizionale, anche per l'adozione di un modello di e-commerce le aziende attuano delle analisi di fattibilità che dovrebbero supportare l'imprenditore nella sua decisione di realizzazione. Non avendo dati numerici a disposizione è possibile affermare che chi adotta un modello di e-commerce attraverso una strategia e degli obiettivi adeguati e predefiniti, dovrebbe riuscire ad aumentare il giro d'affari magri anche indirettamente realizzando un sito a puro scopo informativo.

5. Quali sono i principali problemi che una PMI può incontrare nell'adottare un modello di vendita di e-commerce?

Il tema della logistica insieme a quello del customer care sono le due principali difficoltà che incontrano le PMI nell'adozione di un sito di e-commerce. È importante sottolineare che molte PMI sottovalutano le difficoltà legate al commercio digitale poiché non basta aprire un sito online ma è necessario avere a disposizione risorse e un piano d'azione predefinito per avere successo nel mondo dell'e-commerce.

6. Esiste una relazione tra canali di vendita online e offline?

Dipende se ci si focalizza esclusivamente sull'online oppure se la PMI decide di integrare l'online a scopo di crescita del modello tradizionale. Recentemente è molto cresciuta la consapevolezza delle potenzialità del digitale rispetto al passato in cui esso veniva identificato, dal negozio fisico, esclusivamente come un concorrente. Una buona strategia per una PMI è quella di unire il fisico al virtuale così da poter avere una maggiore sinergia e migliorare conseguentemente i risultati ottenuti.

7. Le PMI solitamente effettuano vendite esclusivamente tramite l'utilizzo di un sito privato di e-commerce o vendono anche tramite il supporto di marketplace esistenti?

Dipende molto dalla strategia che adotta un'azienda e dalla tipologia di prodotto perché esistono alcuni prodotti che incontrano maggiori difficoltà all'interno dei marketplace.

8. Ad oggi i marketplace stanno diventando sempre più importanti e globali, come si trova il giusto marketing mix tra il sito di e-commerce privato e l'utilizzo di un marketplace? In generale quando conviene investire in questi canali?

Dipende molto dalla strategia e dal prodotto, anche se le aziende che implementano un marketing mix lo fanno solitamente per attirare più clienti e fornire nel contempo al cliente diverse possibilità di interazione e diversi metodi o canali con cui può concludere l'acquisto.

STUDENTSUPSI

9. Quali sono i motivi che spingono una PMI a utilizzare un marketplace?

Principalmente la visibilità poiché il marketplace può garantire una visibilità molto più ampia e a costi inferiori rispetto al sito privato e soprattutto può essere una buona soluzione per le PMI che possiedono delle competenze limitate circa il mondo dell'e-commerce.

10. Quali sono le difficoltà principali legate alla gestione contemporanea di un sito e-commerce e di un marketplace?

Le difficoltà legate all'unificazione degli ordini che derivano dai due canali digitali, presuppone un sistema informativo e una gestione del magazzino molto sviluppati e continuamente aggiornati.

11. I marketplace possono essere una soluzione anche per chi opera in settori di nicchia?

Non c'è una regola che limita la vendita dei prodotti di nicchia all'interno dei marketplace quindi potrebbe essere una buona soluzione anche se, così come accade per tutti gli altri prodotti è essenziale attuare precedentemente delle analisi di fattibilità.

Allegato 3: Intervista Preattoni Milano

Preattoni dal 1902 a Milano è considerato un negozio storico e punto di riferimento per coltelleria, profumeria, articoli da rasatura e cura della barba ed è stata una delle botteghe storiche che hanno deciso di prendere parte al progetto Confcommercio-Ebay.

1. Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a realizzare un sito di e-commerce?

il sito di e-commerce è stato realizzato perché ad oggi possedere un sito web è considerato un aspetto fondamentale, anche se la sua incidenza sul fatturato totale è solo del 10% e non è mai cresciuta oltre questa percentuale da quando il sito web è stato realizzato, quindi si può affermare che funziona relativamente. Nonostante questo, il sito web è una forma di visibilità, una vetrina che mi permette di acquisire nuovi clienti o di fare un'estensione del mio negozio. Il costo di realizzazione è sostenibile anche per una PMI perché solitamente si parla di 4.000 o 5.000 euro, anche se negli ultimi tempi la dinamicità richiesta dai siti web ha incrementato questo costo.

2. Nella fase di apertura di un sito di e-commerce su cosa devono basarsi le analisi di fattibilità? Quali sono i dati che contano nella fase preliminare e che dobbiamo analizzare accuratamente?

Personalmente non ho attuato nessuna analisi o studio precedente all'apertura del sito e-commerce ma ho solo colto l'iniziativa di Ebay che insieme a Confcommercio ha selezionato la nostra bottega storica per questo progetto.

3. Attuate una politica di marketing particolare per far conoscere il vostro e-commerce? È differente rispetto al canale tradizionale di vendita?

No, non adottiamo una politica di marketing particolare per il sito e-commerce.

4. Come viene gestito l'aspetto di logistica? Adottate una logistica basata sul dropshipping?

Il nostro sito web non è un sito statico, infatti, è possibile acquistare prodotti direttamente dal sito e l'aspetto logistico è gestito dai corrieri con il quale vengono predefiniti inizialmente gli aspetti contrattuali, anche se molti clienti risentono del costo elevato di spedizione e spesso bloccano il loro acquisto durante la fase finale. Analizzando la concorrenza, i loro prezzi di spedizione e la loro politica di sconti sulla consegna dopo un certo quantitativo di spesa, stiamo cercando di ridefinire e rendere meno oneroso questo aspetto per il cliente, al fine di limitare gli acquisti che non vengono conclusi per i costi elevati di spedizione.

5. Avete riscontrato un feedback positivo dopo aver adottato un modello di e-commerce? Ad esempio, se è stato utile per aumentare la cifra d'affari o la quota di mercato.

Come ho detto precedentemente, in termini di fatturato, l'e-commerce incide solo per il 10% con una percentuale che non è mai cresciuta oltre questo valore. Personalmente vedo l'e-commerce più come un investimento pubblicitario che mi permette di arrivare ad un pubblico più ampio con costi relativamente bassi.

6. Quali sono i principali problemi che una PMI può incontrare nell'adottare un modello di vendita di e-commerce?

La mia difficoltà è quella di far conoscere i prodotti artigianali che hanno una notorietà molto più limitata rispetto ai prodotti che possono contare sull'immagine di un brand molto forte e conosciuto. Questo per le botteghe artigianali può essere un grande ostacolo perché difficilmente qualcuno acquisterà online un prodotto senza conoscerlo, magari pagando anche un premium price tuttavia, se precedentemente questo prodotto poteva essere conosciuto solo da coloro che visitavano il negozio fisico, ad oggi si ha la possibilità di influenzare un pubblico molto più ampio, quindi, una volta superate le difficoltà iniziali questo ostacolo può trasformarsi in una grande opportunità.

7. Esiste una relazione tra canali di vendita online e offline?

Si, molti clienti ad oggi arrivano in negozio dopo aver visionato i nostri prodotti sul sito web quindi penso che questo legame esista e penso che oggi ancora molti clienti sono attratti dall'acquisto nel negozio fisico poiché possono trovare la professionalità e la competenza del venditore che può guidarli nella scelta migliore. Seguendo questo trend, nella nostra strategia, non applicheremo mai un prezzo più basso nel negozio online per andare a far concorrenza al negozio fisico.

8. Effettuate vendite esclusivamente tramite l'utilizzo di un sito privato di e-commerce o vendete anche tramite il supporto di marketplace esistenti?

Grazie al progetto Ebay-Confcommercio cerchiamo di vendere anche sulla piattaforma di Ebay ma abbiamo deciso di esporre solo i prodotti particolari, artigianali che possono differenziare la mia offerta inoltre, l'esposizione di prodotti con brand noti non sarebbe proficua poiché andremmo a competere con concorrenti più grandi che riescono a offrire lo stesso prodotto ma a prezzi molto più competitivi. Nonostante i buoni propositi iniziali fino ad ora le vendite sul marketplace di Ebay sono state davvero molto poche ma sto considerando l'investimento di Ebay più come un canale pubblicitario che un canale aggiuntivo di vendita poiché tutto ciò che passa sul web è visibilità, anche se il ritorno è molto basso.

9. Ad oggi i marketplace stanno diventando sempre più importanti e globali, come si trova il giusto marketing mix tra sito di e-commerce privato e utilizzo di un marketplace? In generale quando conviene investire in questi canali?

Come ho detto precedentemente considero l'investimento nel marketplace di Ebay più come un investimento pubblicitario poiché incrementa la mia visibilità ma non come un vero e proprio canale di vendita quindi, per quanto concerne il commercio elettronico, mi concentro esclusivamente sullo sviluppo e sull'aggiornamento del sito internet privato.

10. Quali sono i motivi che spingono una PMI a utilizzare un marketplace?

Ho deciso di utilizzare un marketplace perché Ebay ha sviluppato questa idea di "concentrato" di botteghe storiche di Milano, quindi attuando già una selezione e raggruppando persone che lavorano con il mio stesso concetto, cercando inoltre di promuovere l'associazione dei commercianti storici di Milano altrimenti non avrei mai utilizzato Ebay o altri marketplace come Amazon per le vendite digitali dei miei prodotti.

11. Quali sono le difficoltà principali legate alla gestione contemporanea di un sito e-commerce e di un marketplace?

Fino ad ora non ho riscontrato particolari difficoltà poiché, come ho detto precedentemente considero l'investimento nel marketplace di Ebay più come un investimento pubblicitario per incrementare la mia visibilità.

Allegato 4: Intervista Coltelleria Lorenzi

1. Quali sono i principali motivi che vi hanno spinto a realizzare un sito di e-commerce?

Il nostro sito e-commerce è stato realizzato circa 15 anni fa perché personalmente il tema di internet è un tema che mi ha sempre affascinato e incuriosito. Inizialmente abbiamo sviluppato questo sito per affiancare all'attività tradizionale il mondo digitale e quando siamo partiti era tutto più costoso e macchinoso, mentre oggi è molto più facile approcciare l'e-commerce, anche per chi si avvicina per la prima volta poiché possono contare sull'esistenza di piattaforme ideate per vendere online.

2. Nella fase di apertura di un sito di e-commerce su cosa devono basarsi le analisi di fattibilità? Quali sono i dati che contano nella fase preliminare e che dobbiamo analizzare accuratamente?

Inizialmente non abbiamo fatto nessuna analisi di fattibilità ma posso affermare che successivamente con l'implementazione dei sistemi SEO di Google le vendite nel sito web hanno subito un notevole miglioramento.

3. Attuate una politica di marketing particolare per far conoscere il vostro e-commerce? È differente rispetto al canale tradizionale di vendita?

Attraverso la nostra strategia digitale cerchiamo di essere presenti sui diversi canali social e sui marketplace per ampliare la nostra visibilità ma questo non indica una strategia prettamente studiata per l'e-commerce perché l'obiettivo primario è l'incremento della notorietà che può portare il cliente a concludere l'acquisto sia nel negozio fisico che in quello digitale.

4. Come viene gestito l'aspetto di logistica? Adottate una logistica basata sul dropshipping?

Solitamente ci affidiamo a dei corrieri, infatti, abbiamo un contratto predefinito con Bartolini che ci permette di automatizzare leggermente questo processo. Il prodotto che viene visto ed acquistato online è fisicamente presente nel magazzino del nostro negozio fisico, quindi non esiste un magazzino separato destinato esclusivamente al commercio elettronico. Noi gestiamo in prima persona manualmente tutto ciò che riguarda la gestione del magazzino e dei resi per poi affidarci ai corrieri per la parte "fisica" del processo inerente alla consegna.

5. Avete riscontrato un feedback positivo dopo aver adottato un modello di e-commerce? Ad esempio, se è stato utile per aumentare la cifra d'affari o la quota di mercato.

Come ho detto precedentemente siamo partiti con l'ideazione di un sito privato per curiosità e per affiancare l'attività online alla vendita tradizionale e nel corso di questi anni posso valutare molto positivamente il supporto di questo nuovo strumento di vendita. Ovviamente abbiamo avuto diversi alti e bassi sia a livello di performance che di gestione ma ad oggi l'incidenza del sito privato si aggira tra il 20 e il 30% con una previsione di crescita per il 2020 in cui l'e-commerce ci ha aiutato parecchio.

6. Quali sono i principali problemi che una PMI può incontrare nell'adottare un modello di vendita di e-commerce?

Un problema che ancora genera parecchie lacune e difficoltà riguarda la gestione manuale del magazzino poiché per quanto possiamo stare attenti nella gestione manuale vengono fatti inevitabilmente degli errori a differenza della gestione digitalizzata del magazzino.

7. Esiste una relazione tra canali di vendita online e offline?

Sicuramente abbiamo avuto clienti che hanno visionato online prima di acquistare nel negozio fisico, soprattutto quei clienti che acquistano prodotti artigianali e che vogliono avere il contatto con il prodotto prima di acquistarlo, ma non escludo anche il fenomeno inverso quindi penso che ci sia una stretta correlazione tra i due canali.

8. Effettuate vendite esclusivamente tramite l'utilizzo di un sito privato di e-commerce o vendete anche tramite il supporto di marketplace esistenti?

Lavoriamo da parecchio tempo, circa 4 o 5 anni, con il marketplace di Ebay anche se precedentemente facevamo numeri più interessanti ma non so se questo è dovuto ad una nostra mala gestione oppure è legato ad Ebay che risente della concorrenza dei siti privati o del dominio di Amazon. Io credo ancora nella piattaforma ma ho notato, sia nel marketplace che nel sito privato, che rispetto al passato per ottenere gli stessi risultati bisogna sforzarsi maggiormente anche perché i nostri concorrenti che fino a ieri non erano presenti online oggi ci sono quasi tutti.

9. Ad oggi i marketplace stanno diventando sempre più importanti e globali, come si trova il giusto marketing mix tra sito di e-commerce privato e utilizzo di un marketplace? In generale quando conviene investire in questi canali?

Valutando le nostre difficoltà in merito alla gestione manuale del magazzino abbiamo volutamente deciso di esporre meno prodotti su Ebay rispetto al sito privato, in cui esponiamo una gamma più ampia prodotti. Se in un futuro decidessi di ottimizzare il magazzino allora non avrei più problemi ad esporre la totalità dei prodotti sia su Ebay, che ad oggi rappresenta il 5-10% del fatturato totale, che sul sito privato.

10. Quali sono i motivi che spingono una PMI a utilizzare un marketplace?

Principalmente la visibilità che può garantire.

11. Quali sono le difficoltà principali legate alla gestione contemporanea di un sito e-commerce e di un marketplace?

Sicuramente la riconciliazione degli ordini e la gestione del magazzino ed è per questo motivo che non esponiamo la totalità dei prodotti sul marketplace e sul sito privato.

STUDENTSUPSI