



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI "M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

L'impatto dell'e-commerce sul business model: il caso Morellato S.p.A

RELATORE:

Ch.mo Prof. Andrea Furlan

Laureanda: Chiara Lamanna

Matricola n°: 1090327

Anno Accademico 2016-2017

INTRODUZIONE.....	5
1. CAPITOLO PRIMO	7
L'E-COMMERCE	7
1.1 L'e-commerce: definizione, sviluppo e trend futuri	7
1.2 Tipologie di e-commerce.....	11
1.3 Vantaggi e criticità	14
1.4 Cenni sulla legislazione in materia di e-commerce	17
2. CAPITOLO SECONDO	19
IL BUSINESS MODEL	19
2.1 Il business model: definizione ed evoluzione del concetto	19
2.2 Design e tecniche per la progettazione	22
2.3 Business Model Canvas.....	23
2.3.1 Business Model Canvas: i nove building blocks	24
3. CAPITOLO TERZO	33
IL CASO: MORELLATO GROUP	33
3.1 Morellato Group: storia ed evoluzione	33
3.2 Morellato Group e l'e-commerce: sviluppo e funzionamento	35
3.3 Business Model Morellato Group.....	36
3.3.1 Introduzione	36
3.3.2 Business Model Canvas pre e-commerce	37
3.3.3 Business Model Canvas e-commerce	40
3.4 Impatto dell'e-commerce sul business model.....	42
5. CONCLUSIONI.....	47
CONCLUSIONI	47
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	49
BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA.....	49
Libri e articoli.....	49

INTRODUZIONE

Nell'ultimo decennio Internet si è imposto in maniera sempre più dirompente nella realtà quotidiana, portando notevoli cambiamenti in ambito economico e socio culturale.

Una realtà sempre più connessa è il nuovo ambiente in cui aziende e consumatori scambiano transazioni di qualsiasi genere.

Il consumatore più esperto e costantemente online, ha incrementato le proprie esigenze: il processo di acquisto infatti, risulta influenzato da nuovi variabili soggettive legate al servizio offerto e all'esperienza "vissuta" durante l'acquisto, che si affiancano alle variabili oggettive quali le caratteristiche tangibili dell'offerta.

Potendo confrontare in maniera più agile e veloce le varie offerte aziendali, il consumatore ormai critico e consapevole, presta maggiore attenzione al prezzo, scegliendo quell'offerta che presenta il prezzo giusto in rapporto al servizio offerto.

Il consumatore inoltre, desideroso di sentirsi unico e parte integrante del processo di creazione del valore dell'azienda, predilige le aziende che forniscono la possibilità di personalizzare il prodotto o che si servono di un *marketing one-to-one*.

Il cambiamento del consumatore, il consolidamento della new economy, la presenza di una realtà connessa ed infine l'emergere di nuovi *big players pure click* hanno indotta a una nuova modalità di commerciare definita e-commerce.

Sempre più aziende tradizionali, non riuscendo più a creare certezze commerciali e un solido vantaggio competitivo secondo le normali logiche aziendali di prodotto e di prezzo, hanno affrontato o si accingono ad affrontare un percorso di digitalizzazione.

Tuttavia tale processo non si può limitare alla semplice messa online del business model tradizionale e della relativa offerta creata.

Le aziende infatti per integrare al meglio e-commerce e normal trade e per garantire una *seamless omnichannel experience*, devono necessariamente modificare il proprio business model, innovandolo.

Il proposito dell'elaborato è di analizzare i cambiamenti che l'e-commerce ha indotto nel business model delle aziende attraverso l'analisi di un caso specifico quale quello del gruppo Morellato.

Il presente scritto si articola in tre capitoli distinti. Nel primo si esamina attraverso un'analisi evolutiva e teorica il fenomeno dell'e-commerce nella sua totalità e quindi nelle principali caratteristiche e criticità.

Nel secondo capitolo, si effettua un'analisi teorica del *business model* concentrandosi in particolar modo sulla sua evoluzione temporale e sulle tecniche di progettazione. Sempre nel secondo capitolo si presenta inoltre il *Business Model Canvas*, strumento volto alla rappresentazione visiva del business model di un'azienda, con un'analisi dei suoi nove componenti.

Nel terzo capitolo si illustra il caso pratico: Morellato S.p.A con il fine ultimo di evidenziare i cambiamenti apportati al business model dell'azienda in seguito all'introduzione dell'e-commerce. Dopo un'analisi introduttiva sul business aziendale e sull'evoluzione storica dell'azienda, si procede così, all'illustrazione per mezzo del Canvas di due business model: uno adottato prima dell'introduzione dell'e-commerce e uno adottato in seguito a tale introduzione. Sarà così possibile evidenziare i cambiamenti differenziali apportati.

L'elaborato termina con alcune considerazioni in merito ai cambiamenti aziendali sviluppatasi con l'introduzione dell'e-commerce.

L'E-COMMERCE

1.1 L'e-commerce: definizione, sviluppo e trend futuri

Il concetto di e-commerce rimanda a una recente applicazione di Internet nella modalità di condurre il proprio business aziendale.

Il Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato ha fornito la seguente definizione di e-commerce: "L'EC [...] consiste nello svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali: la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on-line di contenuti digitali, l'effettuazione per via elettronica di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici per via elettronica ed altre procedure di tipo transattivo della pubblica Amministrazione".

Si rimanda quindi a un insieme di transazioni commerciali effettuabili tra due soggetti, non necessariamente produttore e consumatore ma anche ad esempio tra due consumatori, volte allo scambio di informazioni direttamente correlate alla vendita di beni e servizi e eseguite per mezzo di computer e reti telematiche e più in generale rese possibili da un'infrastruttura di rete.

In definitiva l'espressione commercio elettronico indica l'utilizzo di Internet ed intranets come mezzi di vendita, acquisto, trasporto di dati commerciali, beni o servizi, reso possibile da piattaforme online e siti web.

L'e-commerce è comparso sugli scenari mondiali solo a partire del 1994 quando a seguito della commercializzazione del World Wide Web, avvenuta nel 1990, Netscape ha lanciato i suoi servizi di browser di navigazione incorporandoli anche con standard di sicurezza per la transazioni online quali gli Secure Socket Layer. La navigazione per il consumatore risultava così più sicura e maggiormente agevole.

Negli anni a seguire si è assistito alla nascita di nuovi browser intuitivi che hanno permesso così l'emergere di veri e propri siti internet dedicati all'E-commerce.

E così è iniziata la crescita continua dell'e-commerce, con la comparsa delle prime dot-coms e Internet Start-ups e la nascita proprio nel 1995 dei primi portali americani quali Amazon ed E-Bay.

Pur tuttavia non essendo ancora presente una connessione ad alta velocità, lo sviluppo di questi portali è risultato tardivo.

Ultima tappa fondamentale che ha permesso il lancio definitivo dello shopping online è avvenuta nel 1999 con la diffusione della linea ADSL ad alta velocità.

Lo sviluppo inizialmente è avvenuto nei tradizionali mercati business-to-business e business-to-consumer e successivamente si è passati nel 2001 all'introduzione anche del business-to-employee, del c-commerce, e-government, e-learning e m-commerce.

Infine, nel 2009, l'e-commerce si è espanso anche sui social network servendosi di nuovi canali legati al social.

Negli ultimi anni l'e-commerce ha continuato a crescere ad un ritmo sostenuto e costante.

Nel 2014 i paesi che hanno registrato un fatturato maggiore dalle attività di e-commerce sono stati Cina, Stati Uniti e Regno Unito con valori pari rispettivamente ai 538 miliardi di dollari, 483 miliardi di dollari e 169 miliardi di dollari, coprendo il 61% del mercato B2C e-commerce.

Gli utenti che hanno effettuato acquisti online sono pari a 1.139 miliardi e lo scontrino medio globale è risultato pari a 1.707 dollari.

L'Italia, posizionatasi al sesto posto, ha raggiunto un fatturato pari a 17,64 miliardi di dollari con una crescita rispetto al 2013 del +17,5% con uno scontrino medio pari a 890 dollari.

Nel 2015, il valore dell'e-commerce B2C mondiale ha raggiunto la quota di 1.671 miliardi di dollari, superando il fatturato del 2014 di oltre 350 miliardi di dollari. Gli Stati Uniti e la Cina sono rimasti i mercati di maggiori dimensioni, al pari dei loro rispettivi colossi e-commerce quali Alibaba e Amazon.

Nello stesso anno, in Europa, invece, l'e-commerce ha rappresentato il 7,3 % del totale del mercato della vendita al dettaglio, superando di poco il 7 % americano.

Il fatturato totale si è attestato a 477 miliardi di euro, prodotto per i due terzi da Regno Unito, Germania e Francia.

L'Italia si è posizionata al settimo posto, dopo Russia, Spagna e Olanda, con un fatturato pari a 28,8 miliardi di euro in aumento del +19% rispetto al 2014 ma rappresentante solo il 4% del valore delle vendite totali retail.

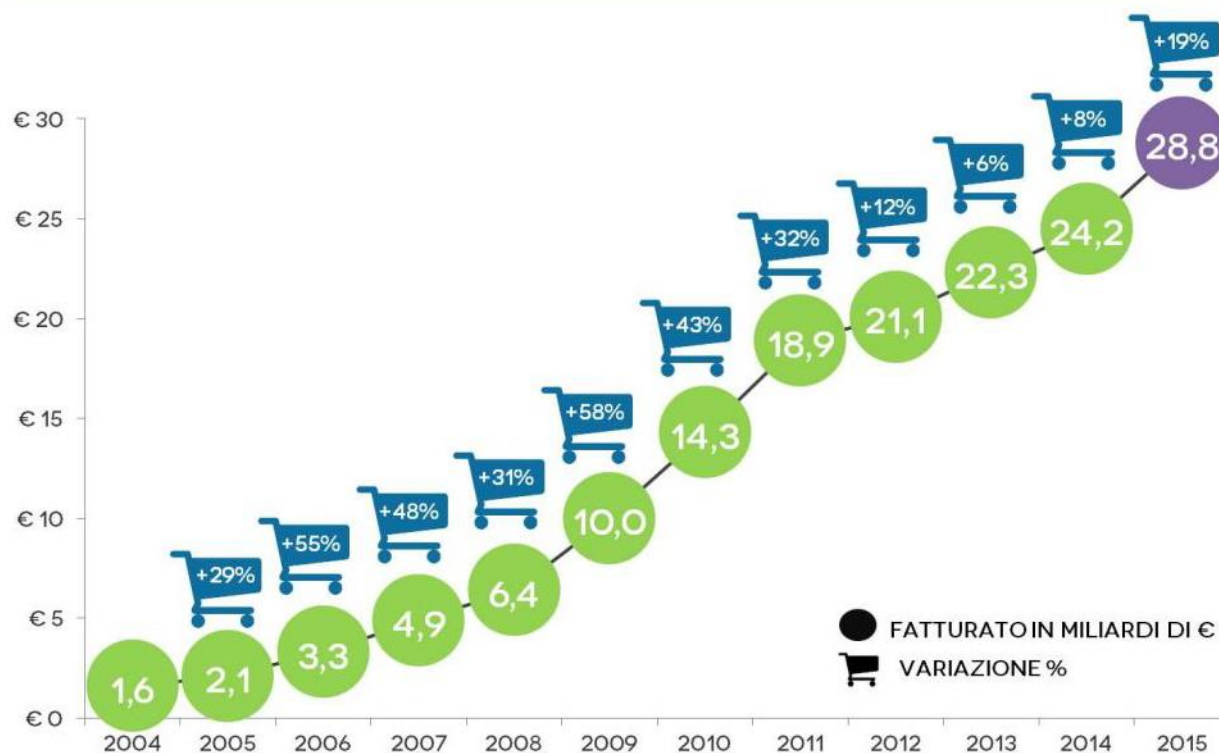
Le aziende italiane che effettuano commercio elettronico sono 16 mila e sono localizzate per un terzo in due regioni quali Lombardia e Lazio.

La crescita maggiore si è registrata in settori quali quello del turismo con un aumento del +14%, quello dell'elettronica con una crescita del 21%, dell'abbigliamento con un aumento del 19 % e infine delle assicurazioni il cui valore è pari a 1235 euro.

Il 75,5% degli utenti online italiani pari a 21,8 milioni, ha visitato almeno una volta un sito e-commerce con un tempo di permanenza di circa un ora e trentanove minuti.

Figura 1.1 Percorso evolutivo del fatturato dell'e-commerce in Italia

CRESCITA DEL FATTURATO E-COMMERCE



FONTE: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016

Nel 2016 invece, il numero di consumatori che ha effettuato almeno un acquisto online è pari a 19 milioni, il 17 % degli utenti online di cui il 91 % è rappresentato da utenti abituali con una spesa media all'anno pari a 1382 euro.

Il valore del B2B e-commerce si è attestato intorno ai 310 miliardi di euro e ha rappresentato il 14 % del totale delle transazioni che si sono avvicendate tra le imprese.

I settori di punta del e-commerce B2B sono l'automotive con un valore di 80 miliardi di euro, il largo consumo con un valore pari a 65 miliardi di euro e infine quello farmaceutico con un valore pari a 18 miliardi di euro.

Il B2C ha registrato un fatturato pari a 23,3 miliardi di euro, con una crescita pari al +16% e un livello di penetrazione pari al 5%.

Sono stati registrati 45 milioni di ordini nel campo dei servizi per un totale di 11 miliardi di euro aventi uno scontrino medio di 236 euro e 120 milioni ordini di prodotti, per un totale di 9 miliardi di euro e uno scontrino medio pari a 75 euro.

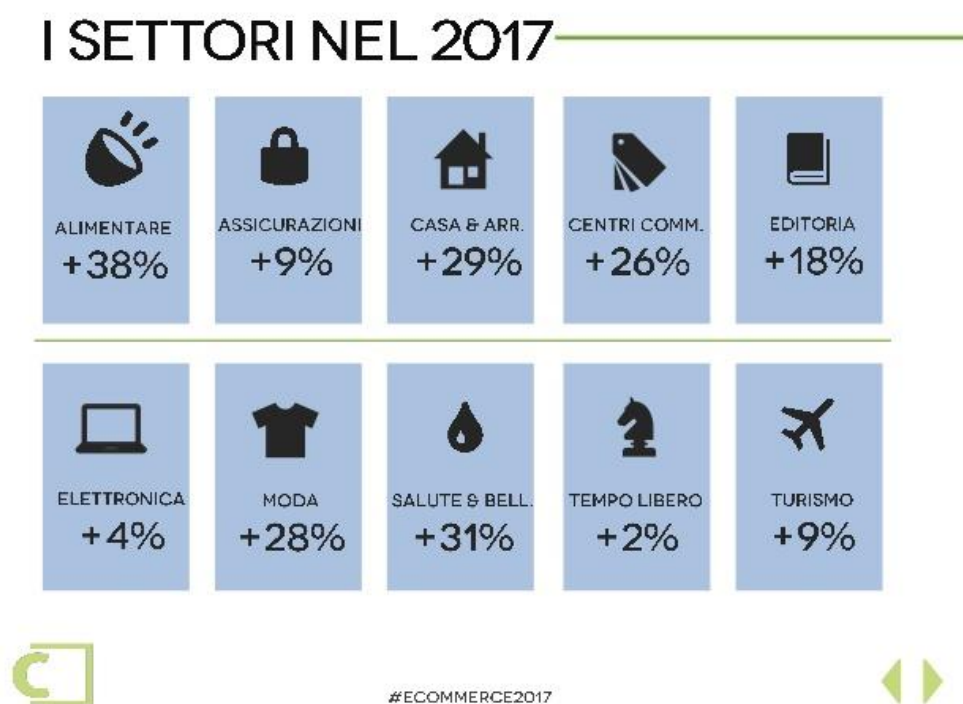
Nell'ambito della vendita dei prodotti, i settori emergenti sono quelli che hanno registrato una crescita maggiore ed in particolare del Food & Grocery, con una crescita pari al +37 %, dell'arredamento con una crescita del +27%, dell'abbigliamento con una crescita del +23%. Dei settori ormai consolidati nella vendita online, si è registrata una crescita del +26% nell'elettronica, una del +18% nell'editoria e infine una del +10% nel turismo, primo settore nel e-commerce.

Nel primo trimestre 2017 gli acquirenti online sono risultati circa 20,9 milioni con una crescita pari al +23,3 %.

Si prospetta una crescita del fatturato derivante da attività e-commerce del +20% con l'imporre in tale ambito del settore alimentare e del fashion. E' prevista infatti una crescita del +38% nel settore alimentare, del +18% nel settore dell'editoria , del +29% nel settore della casa e dell'arredamento e del + 28 % nel settore della moda.

Si prevede invece un rallentamento della crescita nel turismo, nelle assicurazioni e nell'elettronica.

Figura 1.2 Crescita prevista per categorie di settori dell'e-commerce in Italia



Fonte: Casaleggio Associati

1.2 Tipologie di e-commerce

Il commercio elettronico può essere diretto o indiretto; nell'e-commerce diretto tutte le fasi della transazione che si rilevano dal momento in cui viene effettuato l'ordine fino al momento in cui viene effettuato il pagamento e/o avviene la consegna, si realizzano elettronicamente.

Solitamente in questi casi l'oggetto della transazione è un bene intangibile e digitale come software, canzoni, dischi, film presenti in formato digitale o trasmissibili via rete e così via. Rientrano in questa categoria anche tutti i servizi che vengono forniti sul web quali ad esempio servizi di biglietteria o di banking.

Nel e-commerce indiretto, invece, le fasi della "filiera commerciale" non si concretizzano tutte in maniera elettronica ma prevedono l'integrazione con un canale offline.

Esempi potrebbero essere la scelta di acquisto online e ritiro in negozio o di acquisto online e spedizione dello stesso all'indirizzo indicato dall'acquirente.

Solitamente questa modalità viene utilizzata dalle imprese per espandere i propri canali e le proprie vendite poiché le transazioni in questione hanno per oggetto beni tangibili e tradizionali.

Una comune classificazione delle forme di e-commerce, viene effettuata poi, in relazione all'ambiente, ai soggetti e alle tipologie di transazioni coinvolte: internet ha aumentato il bacino di possibili attività e informazioni da commerciare e scambiare.

Le modalità di scambio e le possibilità di creazione di valore sono più accessibili. Questo ha reso possibile la nascita di nuove modalità di commercio elettronico. Si individuano quindi alcune tipologie fondamentali quali:

- **Business-to-business:** rappresenta la prima forma di commercio elettronico sviluppatosi e riguarda le transazioni commerciali che intercorrono tra aziende, senza alcun coinvolgimento del consumatore finale. Per queste transazioni, aventi per oggetto lo scambio di informazioni aggiornate in tempo reale su prodotti, listini e ordini di beni, è necessaria una forte integrazione tra la gestione amministrativa e quella produttiva poiché anche se il numero di soggetti coinvolti risulta esiguo, le quantità ordinate e gli importi sono mediamente elevati e sono spesso gestiti offline. L'outsourcing di determinate attività o il semplice rapporto tra produttore e dettagliante sono un esempio di commercio B2B.

I siti B2B rendono più efficienti i mercati poiché permettono agli acquirenti l'accesso a numero significativo di informazioni. All'interno del B2B è possibile distinguere, secondo una categorizzazione effettuata dall'Osservatorio del Politecnico di Milano tre ulteriori tipologie quali: *l'eProcurement* ovvero l'introduzione di portali volti alla ricerca, alla qualificazione, alla certificazione dei fornitori e alla negoziazione digitale di prodotti; *l'eSupply Chain Execution* che riguarda le fasi logistiche, commerciali, amministrative e contabili con una digitalizzazione del ciclo order-to-pay e infine *l'eSupply Chain Collaboration* che interessa la pianificazione, lo sviluppo di nuovi prodotti, la gestione della qualità, si serve di reti EDI per la trasmissione di documenti digitali e di reti extranet per la comunicazione tra aziende.

- **Business to consumer:** è il modello di e-commerce maggiormente conosciuto e afferisce all'acquisto online di beni e servizi da parte del consumatore finale direttamente da un'azienda. Inizialmente la maggior parte di beni acquistati apparteneva al settore informatico o turistico ma con il passare degli anni si è esteso a tutti i settori, anche a quelli tradizionali quali quello alimentare. Il numero di soggetti coinvolti risulta elevato poiché l'offerta, accuratamente classificata e presentata dal sito web aziendale, è messa a disposizione di tutti gli utenti della rete ma gli ordini

presentano quantità e importi contenuti. E' richiesta quindi una forte integrazione tra la raccolta online degli ordini e la gestione della logistica.

Le aziende creano dei veri e propri negozi virtuali accessibili in qualsiasi momento e da qualsiasi località, nei quali i consumatori possono osservare listini, informazioni e cataloghi. Non potendo testare concretamente il prodotto risulta determinante per l'azienda ricreare al meglio l'offerta dei prodotti fornendo tutte le informazioni tecniche possibili e tutte le immagini necessarie. Il caso di maggior successo è rappresentato da Amazon, il più grande e-commerce mondiale con un fatturato nel 2016 di 136 miliardi di euro.

- **Consumer to Consumer:** è la forma più recente di commercio elettronico che si concretizza nella compravendita tra consumatori. Il sito in cui si avviano tali transazioni, caratterizzate solitamente da importi molto contenuti, gestisce l'ambiente e trae profitto dal numero di inserzioni presenti e/o da una commissione pari a una percentuale del prezzo finale. Per rendere attuabile lo scambio, le cui modalità sono stabilite tra le parti, è necessario che i soggetti coinvolti si registrino sul sito e forniscano tutte le informazioni per permettere una veritiera identificazione.

Il successo del C2C risiede nei siti che realizzano "aste online", come Ebay, dove i consumatori possono scambiarsi prodotti tramite la formula dell'asta.

- **Intrabusiness:** comprende le transazioni commerciali che coinvolgono sedi di un'unica azienda distribuite sul territorio e/o aziende appartenenti a un medesimo gruppo.

Per rispondere a determinate esigenze, può infatti capitare che, lo scambio di beni e servizi tra unità di una stessa organizzazione si debba realizzare per mezzo della rete e di una rendicontazione economica. I connotati principali di tali transazioni rimandano a quelle del business-to-business, differenziandosi esclusivamente per il numero di soggetti coinvolti, solitamente nell'intrabusiness, appartenenti a un gruppo chiuso.

- **Business to Administration:** racchiude tutte le transazioni commerciali che si realizzano tra le aziende e la pubblica amministrazione.
- **Consumer to Administration:** comprende tutte le transazioni commerciali tra cittadini e Pubblica Amministrazione. Alcuni esempi possono essere il pagamento online delle tasse e/o dei contributi.

Bisogna evidenziare che solo due delle categorie qui presentate, ovvero il business-to-business e il business-to-consumer, erano presenti anche prima dell'avvento del World Wide Web e nonostante questo hanno registrato caratteristiche diverse dal mercato offline. Le altre categorie invece, sono state introdotte recentemente e sono in continua evoluzione. Attualmente il B2B rappresenta l'85% del volume del commercio elettronico a differenza del B2A e il C2A che sono ancora in fase embrionale e di lancio a causa di ritardi nell'adeguamento alle nuove tecnologie della Pubblica Amministrazione. Ciascuna categoria presenta caratteristiche, vantaggi e problematiche diverse e risponde a differenti esigenze. Grazie all'e-commerce B2C ad esempio i consumatori possono attingere a informazioni aggiuntive, possono personalizzare i propri prodotti e possono beneficiare di prezzi inferiori e più competitivi ma perdono la possibilità di osservare concretamente il prodotto, incorrendo in futuro nel rischio di non ricevere ciò che effettivamente si era immaginato. Allo stesso tempo le imprese creando siti interattivi e multimediali devono cercare di sopperire a tale mancanza ricreando attraverso immagini e informazioni il prodotto in questione.

Qualsiasi azienda che desidera portare il proprio business online può, in funzione al core business aziendale e agli obiettivi prefissati, assumere inizialmente la decisioni di adottare esclusivamente una sola delle categorie qui presentate e incrementare successivamente il proprio business servendo anche ulteriori mercati. Si potrebbe infatti decidere in un primo momento di servirsi dell'e-commerce esclusivamente per gestire la propria catena di distribuzione così da ottimizzare la propria filiera commerciale e sviluppare in seguito, siti web destinati al pubblico.

.

1.3 Vantaggi e criticità

Oramai quasi tutte le aziende hanno introdotto o hanno intenzione di introdurre nel prossimo futuro l'e-commerce all'interno del proprio business. E' un fenomeno che coinvolge l'intero pianeta e interessa un mercato potenzialmente planetario e che ha reso più flessibile il rapporto tra le parti coinvolte rendendo possibile sia l'interazione asincrona che quella sincrona. Oltre questi vantaggi generali il cui maggiore beneficiario risulta il sistema globale, se ne riscontrano di specifici per produttori e consumatori.

Vantaggi per il consumatore:

- Personalizzazione: su molti siti è prevista la possibilità di personalizzare il prodotto che si intende acquistare. Alcuni esempi diffusi di personalizzazione sono la possibilità di far scegliere al cliente la carta regalo e quindi di ricevere il regalo già impacchettato, o ancora la possibilità di scegliere il colore o il materiale di un capo d'abbigliamento o la scelta di una determinata incisione permanente su un prodotto.
- Assortimento e informazioni: il consumatore può scegliere tra una varietà maggiore di prodotti e servizi grazie alla presenza di interi cataloghi online. Anche la quantità delle informazioni a cui attingere è maggiore. Spaziando su vari siti, il consumatore può confrontare prezzi, prodotti, funzionalità e può, attraverso le recensioni di chi ha già acquistato il prodotto, scorgere ulteriori informazioni sull'effettiva prestazione del prodotto.
- Ubiquità: il consumatore, se dotato di una connessione internet, può acquistare da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento senza doversi recare necessariamente nel punto vendita.
- Convenienza: i consumatori, navigando, possono sfogliare interi cataloghi, confrontare prezzi tra i prodotti e infine scegliere tra questi il prodotto desiderato.

I principali vantaggi per l'azienda sono:

- La flessibilità: riscontrabile in una più veloce e semplice risoluzione dei problemi, nella possibilità di modificare istantaneamente l'offerta di prodotti presentata all'interno del proprio sito e nella possibilità di innovare il proprio business più velocemente. Anche l'introduzione di nuovi prodotti risulta più veloce, il feedback dei consumatori su una nuova offerta risulta immediato e in caso di esito negativo, risulta più veloce per l'azienda ritirarla e procedere nella ridefinizione e nella modifica in vista di un prossimo lancio.
- La visibilità: la presenza di un business sempre aperto, ventiquattro ore su ventiquattro trecento sessanta cinque giorni l'anno, e la ricerca globale permettono all'azienda di raggiungere rapidamente e senza vincoli geografici e temporali, consumatori su scala mondiale con costi esigui o nulli.
- Riduzione dei costi: la vendita online risulta il 90% più economica rispetto alla vendita offline grazie alla riduzione dei costi di comunicazione, Internet infatti presenta costi inferiori rispetto alle linee private, dei costi di distribuzione e dei costi

di gestione. Grazie al supply chain improvement e alla customizzazione vengono ridotti i ritardi e le scorte a magazzino.

- Vantaggi competitivi: anche le aziende medio-piccole possono competere su scala mondiale senza elevati costi.

La vendita online presenta tuttavia una serie di criticità a cui le aziende devono prestare particolare attenzione.

La prima è rappresentata dalla gestione della clientela e la relativa fidelizzazione. Spesso accade infatti che, gli utenti scelgano un bene da acquistare ma che poi effettivamente non concludano la transazione. Tale comportamento da parte dell'utente solitamente è giustificato da una cattiva *user experience*, da un processo di acquisto troppo farraginoso e lento o da tempi di spedizione troppo lunghi.

Per ovviare a tale problema che si concretizza con un basso *conversion rate*, ovvero il rapporto tra il numero di visitatori che accedono al sito e quanti di tali visitatori effettuano una determinata azione rappresentante l'obiettivo della campagna aziendale, l'azienda può fornire dei buoni sconto, può rendere più agili i processi di selezione dell'offerta e del successivo acquisto e può, sfruttando tutte le informazioni raccolte in via telematica sull'utente, orientare quest'ultimo sull'offerta più adatta.

Un'ulteriore criticità è rappresentata dalla gestione della logistica, area funzionale chiave per garantire il successo del sito web di un'azienda. Sono principalmente cinque gli obiettivi che devono essere perseguiti in chiave logistica e sono: la minimizzazione delle differenze di stock e degli errori di spedizione, la massimizzazione della disponibilità dei prodotti offerti al consumatore, la scelta accurata dei trasportatori e delle modalità di imballaggio.

E' infatti necessario garantire al consumatore la disponibilità effettiva del prodotto, evitando successivamente all'acquisto, la comunicazione di indisponibilità dell'ordine. E' necessario anche, garantire una spedizione sicura e conforme a ciò che è stato richiesto poiché, anche se una volta affidato l'ordine al trasportatore risulta quest'ultimo il responsabile effettivo dello stesso, agli occhi del consumatore apparirà sempre il venditore come responsabile.

Deve inoltre essere gestito adeguatamente il brand, controllando i siti su cui vengono venduti i propri prodotti e evitando, quei siti non rispettanti il proprio posizionamento, pur consapevoli di perdere opportunità di fatturato. Si rischierebbe infatti di erodere il valore del brand e di perdere consumatori ormai fedeli.

Infine l'azienda deve garantire un acquisto sicuro evitando proteggendo l'acquirente da azioni di *phishing* e frodi ed assicurandone standard adeguati di riservatezza.

1.4 Cenni sulla legislazione in materia di e-commerce

Sebbene l'aspetto della transnazionalità rappresenti il più importante fattore di successo dell'e-commerce, pone delle problematiche circa la normativa da applicare e la modalità di risoluzione di possibili controversie. In tale ambito è competente "La Direzione Generale del Mercato Interno, dell'Industria, dell'Imprenditorialità e delle PMI".

Lo scopo principale della Normativa Europea in questo materia è quello di eliminare le disparità presenti nelle discipline di ciascun Stato Membro e garantire un trattamento egualitario per ciascun consumatore europeo tenendo ovviamente conto delle specificità commerciali di ciascun Stato.

Si evidenzia la Direttiva Europea 2000/31/CE, nota come la direttiva sul commercio elettronico, che ha disciplinato alcuni aspetti del commercio elettronico.

A seguito della diffusione nel settembre 2016 da parte della Commissione Europe di una relazione preliminare sul commercio elettronico, si è riscontrato che nel 2015 i produttori hanno applicato restrizioni contrattuali sulle vendite nei loro accordi di distribuzione, limitando così il commercio transfrontaliero.

La Commissione Europea ha così pubblicato due direttive, un regolamento in materia fiscale per promuovere il commercio elettronico.

E' stato inoltre istituito un portale a livello dell'Unione Europea per il pagamento dell'IVA che permetterà un risparmio di 2,3 miliardi di euro all'anno per le imprese europee.

IL BUSINESS MODEL

2.1 Il Business Model: definizione ed evoluzione del concetto

L'espressione Business Model, seppur molto utilizzata e discussa negli ultimi anni, non presenta ancora una definizione adottata e condivisa da tutti gli studiosi in maniera universale. Considerando e analizzando gli studi e i paper che affrontano questo argomento, si possono riscontrare una molteplicità di definizioni.

Amitt e Zott (2001) identificano il business model “come descrizione del contenuto, della struttura e della gestione delle transazioni progettate per creare valore attraverso lo sfruttamento di opportunità di business.”

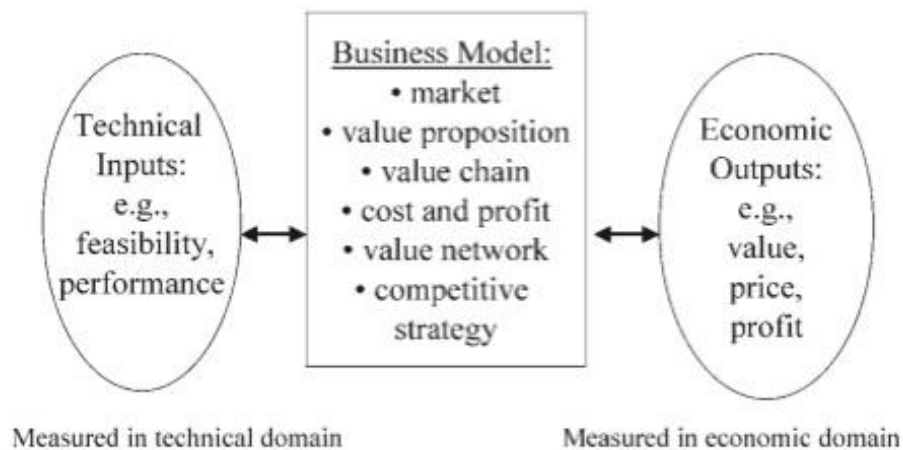
Individuano come contenuto delle transazioni i beni e le informazioni che vengono scambiate, le risorse e le capacità che permettono lo scambio di tali beni e le informazioni; identificano come struttura delle transazioni, le parti che vengono coinvolte nello scambio e come queste sono collegate tra di loro e infine, definiscono come gestione delle transazioni, le modalità attraverso cui il flusso delle informazioni, delle risorse e dei beni sono controllati dalle parti rilevate. Gli studiosi considerano quindi, il business model come l'insieme di attività interconnesse e interdipendenti che determinano il modo in cui l'azienda di riferimento “does business” con gli stakeholder esterni come partner, venditori e consumatori.

Chesbroug e Rosenblom (2002) definiscono il business model come collegamento tra il potenziale tecnico degli input e la realizzazione del valore economico degli output. Essi inoltre attribuiscono al business model sei funzioni quali:

- l'identificazione di un segmento di mercato di clienti a cui rivolgere l'offerta di valore creata
- l'articolazione della value proposition, creata per il segmento obiettivo attraverso le tecnologie intrinseche dell'impresa
- la definizione della catena del valore attraverso cui l'azienda crea e distribuisce valore

- la stima della struttura dei costi e dei profitti che si otterranno a seguito dell'articolazione della value chain
- il posizionamento dell'impresa all'interno della rete del valore che lega fornitori e clienti e individuare i competitor
- la formulazione della strategia

Figura 2.1 Business model Chesbrough H. e Rosenbloom



Fonte: Chesbrough H. e Rosenbloom R.S. 2002

Essi collegano molto l'idea di business model a quella d'innovazione tecnologica, identificando come business model di successo quello che sblocca il valore della tecnologia latente.

A.Ostenwalder, Y. Pigneur, e C.L. Tucci affermano che “un modello di business descrive la logica in base alla quale un'organizzazione crea, distribuisce e cattura valore”. Attribuiscono inoltre al business model sei funzioni quali la comprensione e la condivisione della logica di business, l'analisi, la gestione, la creazione di prospetti futuri e la brevettazione di nuovi business model.

Essi differenziano la strategia dal business model, sostenendo che pur essendo connessi tra di loro, rimangono elementi distinti. La strategia descrive come i vari elementi del business siano in equilibrio tra di loro includendo anche elementi inerenti la competizione, il business model invece non considera in alcun caso elementi competitivi.

Johnson, Christensen e Kagermann (2008) criticando la definizione di business model proposta da Peter Drucker quale “non altro che un modo attraverso cui rappresentare come un’organizzazione fa soldi” poiché troppo riduttiva, scompongono il business model in quattro elementi quali: la customer value proposition, la profit formula, le risorse chiave e i processi chiave.

La proposta di valore deve essere creata affinché i bisogni espressi e latenti dei consumatori vengono soddisfatti in maniera superiore rispetto alle altre imprese. L’azienda quindi non dovrà cercare di convincere i consumatori dopo aver creato il pacchetto di prodotti e di servizi da offrire ma dovrà considerarli come punto di partenza.

La profit formula, ovvero l’insieme di aspettative circa le vendite e i profitti futuri, viene suddivisa in quattro blocchi: il modello dei ricavi, la struttura dei costi contenente costi indiretti, diretti e overhead, il modello dei margini e infine la velocità delle risorse, strumento quest’ultimo che misura come più oggetti sotto forma di input possono essere inventati, progettati, prodotti, venduti, spediti e pagati attraverso tutta la catena del valore.

Le risorse e i processi chiave invece sono quelle risorse e quei processi critici per la creazione della proposta di valore per i clienti.

Basarsi quindi sulla definizione di Patrick Drucker significherebbe identificare la profit formula come modello di business non considerando i protagonisti principali del business model quali i consumatori.

In linea generale quindi, si può affermare che il business model descrive il modus operandi di un’azienda spiegando la logica in base alla quale un’organizzazione crea valore per i consumatori e genera profitti. Se gestito adeguatamente potrebbe rappresentare un fattore di successo per l’azienda.

Non bisogna confondere il business model con il business plan, essendo quest’ultimo un documento che illustra quantitativamente e qualitativamente le strategie future dell’azienda e le azioni da intraprendere per perseguirla.

Il business model, se innovato adeguatamente, può portare alla creazione di nuovi mercati o allo sfruttamento di nuove opportunità identificate all’interno del mercato in cui si è attivi. Talvolta le innovazioni del business model risultano essere migliori o complementari rispetto a innovazioni di prodotti e processi poiché risulta più difficile per un competitor imitare un’intera attività, rispetto all’imitazione di un singolo prodotto o processo.

2.2 Design e tecniche per la progettazione

Prima di progettare concretamente dei Business Model e per far sì che questi siano solidi, validi e competitivi, risulta necessario analizzare l'ambiente in cui si opera. Bisogna principalmente analizzare le forze del mercato quindi i segmenti di mercato, i bisogni e le richieste del segmento obiettivo, i costi di transazione e l'attrattività dei ricavi; le tendenze normative, tecnologiche, socioeconomiche, sociali e culturali; le forze del settore quindi gli operatori consolidati e emergenti, gli stakeholder, i fornitori e qualsiasi attore attivo nella catena del valore, prodotti e servizi; forze macro-economiche quali l'infrastruttura economica, la disponibilità di materie prima e altre risorse, il mercato dei capitali e le condizioni del mercato globale.

Una volta analizzate queste variabili, si passa al design del business model. In questa fase i soggetti coinvolti nella creazione possono avvalersi di alcune tecniche di progettazione quali la comprensione dei clienti, l'ideazione, il pensiero visuale, la prototipazione, lo *storytelling* e gli scenari. Alcune tra queste tecniche come la comprensione dei clienti o la tecnica per scenari sono più "tradizionali" e non presentano approcci innovativi.

Se si adotta come tecnica la comprensione dei clienti, l'azienda si immedesima nel segmento di clientela obiettivo, creando un punto di vista della clientela.

Nel metodo per scenari invece si cerca di rendere concreto l'intangibile rappresentando delle possibili situazioni future. Un esempio di tipologia di scenario è quella che, immaginando come determinati prodotti possano essere utilizzati dai clienti e quali possano essere le preoccupazioni, i desideri e gli obiettivi dei clienti, formula delle possibili configurazioni di clienti. Un'altra tipologia può invece essere rappresentata da scenari che descrivono l'ambiente in cui l'azienda opererà cercando di identificare le caratteristiche intrinseche e le dinamiche di tale ambiente.

Le altre quattro tecniche di progettazione sopra indicate presentano invece, delle modalità più "innovative" di supporto alla creazione del business.

La tecnica dell'ideazione ha come obiettivo la creazione di idee e soluzioni innovati che prevedono il distacco dallo status quo ante. Per rendere questa tecnica più efficace è necessario l'assemblaggio di un team diversificato; è proprio l'interazione e la discussione che si instaura tra persone provenienti da vari settori dell'azienda e aventi età, livelli di anzianità, conoscenze diverse, permette la liberazione da soluzioni applicate in passato o da concorrenti e la creazione di nuove idee

Il pensiero visuale e la prototipazione cercano di rendere tangibili concetti astratti per facilitare l'esplorazione di nuove idee; nel primo caso attraverso l'utilizzo di strumenti visuali, schizzi, note su Post-It, disegni e grafici, nel secondo invece attraverso la prototipazione di modello di business.

Lo storytelling, metodo più sottovalutato ma con alto potenziale, rende più chiaro il business model e coinvolge maggiormente le persone poiché prevede la descrizione del modello di business attraverso una storia narrativa con uno o più protagonisti, rappresentanti ognuno un punto di vista, a seconda del pubblico.

2.3 Business Model Canvas

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, studiosi già citati in questa analisi, hanno introdotto uno strumento innovativo volto alla rappresentazione grafica del business model, quale il Business Model Canvas. Il Canvas, fornendo una guida visuale e testuale di tutte le informazioni necessarie per definire un modello di business, permette di comprendere gli elementi che riguardano il funzionamento dell'azienda in modo semplice e intuitivo. Basandosi sul linguaggio visivo, permette la creazione di “un linguaggio condiviso per descrivere, visualizzare, valutare e cambiare i modelli di business.”

Solitamente viene stampato su un'ampia base, attaccato su una parete e compilato attraverso Post-it e pennarelli. Viene così facilitata la discussione, il confronto, la creatività e l'analisi. I Post-It infatti fungono da veri e propri contenitori di idee poiché possono essere spostati, aggiunti e tolti in modo molto semplice.

Numerosi sono i vantaggi di tale strumento:

- la riduzione della complessità: attraverso l'utilizzo del linguaggio visuale i progetti risultano più comprensibili ed essenziali, permettendo la riduzione di possibili incomprensioni ed errori.
- La concretezza: avendo natura operativa, la trasformazione di un'idea in un progetto risulta agevole e veloce.
- Lo stimolo alla generazione di idee e soluzioni: grazie all'utilizzo del linguaggio visuale viene sviluppato un approccio rapido, propositivo, efficiente e orientato alle soluzioni.
- Favorisce e stimola il team working: viene facilitato il dialogo tra chi partecipa alla creazione o alla ridefinizione del business model. Vengono ridotte le possibilità di

incomprensioni, conflitti e viene aumentata la fiducia nel progetto e nei confronti del team coinvolto, spesso composto da individui con background differenti.

- Efficacia, efficienza e resistenza: l'utilizzo del business model è stimolante sia per la parte razionale che creativa dei soggetti coinvolti permettendo l'orientamento all'obiettivo.
- Strumento di analisi strategica: permette di analizzare in chiave strategica il proprio modello di business e quello dei competitor.

2.3.1 Business Model Canvas: i nove building blocks

Il Canvas, è diviso in nove blocchi chiamati “building blocks” rappresentanti le quattro principali aree di business quali i clienti, l'offerta, le infrastrutture e la solidità finanziaria. I nove elementi sono: i segmenti di clientela, il valore offerto, i canali, le relazioni con i clienti, i flussi di ricavi, le risorse chiave, le attività chiave, le partnership chiave e la struttura dei costi.

Segmenti di clientela

Un'organizzazione si rivolge a uno o più segmenti di clientela che presentano differenze in termini di bisogni, risorse, benefici ricercati, atteggiamenti, abitudini d'acquisto e di consumo. Con l'espressione segmento di clientela o di mercato ci si riferisce a diversi gruppi di persone o organizzazioni che presentano bisogni simili tra loro ma diversi rispetto ad altri clienti del settore e che l'azienda desidera raggiungere e servire. La segmentazione della clientela è un elemento fondamentale nella costruzione di un modello di business e deve essere guidata sia da elementi puramente quantitativi e calcolabili in termini di fatturato potenziale, sia da elementi qualitativi in termini di soddisfazione del clienti.

Un modello di business può definire uno o più segmenti di clientela di grandi o piccole dimensioni. Alcuni tipologie di segmenti di clientela sono:

- il mercato di massa: i modelli di business che sono focalizzati su mercati di massa non distinguono fra diversi tipi di segmenti di clientela. Il valore offerto, i canali distributivi, le relazioni con i clienti si focalizzano su un unico grande gruppo di clienti che presentano bisogni e problemi simili. Settori in cui è diffuso questo modello di business sono: il settore alimentare dei beni di largo consumo, settori quali l'elettronica di consumo.
- il mercato di nicchia: i modelli di business rivolti a mercati di nicchia vanno incontro a segmenti di clientela molto specializzati. Il valore offerto, i canali distributivi, le

relazioni con i clienti sono programmate sulle esigenze specifiche di un mercato circoscritto più specifico. In questo caso l'impresa si rivolge a un gruppo meno ampio di consumatori ma abbastanza specializzato sull'offerta.

- il mercato segmentato: il modello di business previsto per un mercato segmentato risulta essere più strutturato e complicato poiché deve fronteggiare consumatori con esigenze di base comuni ma presentanti alcuni elementi caratteristici. Si cercherà di adottare quindi una base comune su cui applicare strutture diverse circa i canali distributivi da adottare, il valore offerto, le relazioni da instaurare con i clienti e i flussi di ricavi che varieranno in base al segmento cui si fa riferimento. Un esempio è quello del settore bancario, nel quale viene offerto un servizio di base uguale a cui vengono aggiunte opzioni di servizi e prodotti diversi in base alla tipologia del cliente.
- i mercati diversificati: in questo caso l'azienda si rivolge a più segmenti distinti tra di loro, aventi esigenze e problematiche diverse. In questo caso si possono adottare modelli di business multipli.
- piattaforme multi-sided o mercati multi-sided: vengono serviti due o più segmenti di clientela interdipendenti. In questi casi essendo molto forte l'effetto rete è necessario la presenza di entrambi i segmenti per far sì che il modello di business sia efficiente e funzioni.

In definitiva il primo elemento del business model deve rispondere a due domande "Per chi stiamo creando valore? Chi sono i clienti più importanti?"

Valore offerto

Il valore offerto è il valore che l'azienda, attraverso un insieme di prodotti e servizi, crea per uno specifico segmento di clientela risolvendo un problema o soddisfacendo un bisogno.

Il valore offerto quindi, è l'insieme di benefici che un'azienda offre ai clienti ed è il motivo per il quale i clienti scelgono un'azienda piuttosto che un'altra. Le proposte di valore offerto possono essere innovative o simili ad alcune già presenti sul mercato. Nel primo caso viene creata un'offerta nuova rispetto a quelle già presenti, nel secondo caso vengono esclusivamente aggiunti elementi all'offerta già esistente.

In questo blocco non devono essere inseriti soltanto i prodotti e/o i servizi categorizzati per tipologia ma anche alcuni elementi qualitativi, talvolta proposti dal cliente, come la customer experience, l'innovazione, l'accessibilità, il design e l'economicità.

I canali

Il terzo elemento del business model è rappresentato dai canali. I canali sono le modalità attraverso cui l'azienda raggiunge e comunica con i propri segmenti di clientela, i punti di contatto tra consumatori e aziende. Possiamo distinguere tra canali diretti ovvero canali di proprietà dell'azienda e direttamente gestiti dalla stessa e attraverso i quali l'azienda entra a diretto contatto con il consumatore finale come ad esempio i punti vendita, il sito web e la forza vendita e canali indiretti nei quali è interposto uno o più intermediari tra l'azienda e i consumatori finali e comprendono una grande varietà di opzioni come ad esempio la vendita al dettaglio, all'ingrosso, tramite siti web e marketplace.

Si può inoltre distinguere tra canali partner e canali di proprietà. I canali partner sono esclusivamente indiretti conducono a minori margini di profitto e non essendo controllati dall'azienda potrebbero abbassare il valore del brand ma permettono all'azienda di beneficiare dei punti di forza dei partner e di estendere il proprio raggio di azione. I canali di proprietà invece possono essere sia diretti come la forza vendita interna e il sito web che indiretti come punti vendita posseduti o gestiti dall'organizzazione che pur garantendo margini maggiori comportano maggiori costi legati all'attivazione, alla gestione al funzionamento. L'azienda nel scegliere tra canali partner, propri o un mix di entrambi deve favorire la massimizzazione dei ricavi, obiettivo primario di un'azienda, per la creazione di una valida customer experience. Per raggiungere questo obiettivo deve individuare le modalità attraverso cui i consumatori preferiscono essere raggiunti.

I canali quindi svolgono diverse funzioni su come informare e comunicare la propria offerta ai consumatori così da far crescere presso di loro la consapevolezza riguardo i prodotti e servizi offerti; consigliare e assistere i consumatori durante la vendita così da aiutarli a valutare le *value proposition* dell'azienda e a guidarli nell'acquisto di specifici prodotti e servizi che si adattano maggiormente all'esigenze dello stesso consumatore; garantire l'assortimento dei prodotti e quindi permettere al consumatore di acquistare il prodotto o il servizio; fornire ai clienti un servizio post-vendita.

I canali sono inoltre caratterizzati da cinque fasi distinte quali:

- la consapevolezza: fase in cui ci si chiede in che modo si può sensibilizzare l'opinione pubblica sui prodotti e sui servizi.
- la valutazione: fase in cui ci si chiede in che modo si possono aiutare i clienti nella valutazione del servizio offerto.

- l'acquisto: fase in cui ci si chiede in che modo si può fornire ai clienti la possibilità di acquistare determinati prodotti e servizi
- la distribuzione: fase in cui ci si chiede come distribuire il valore offerto ai clienti
- il post-vendita: fase in cui ci si chiede come supportare il cliente dopo l'acquisto.

Ciascun canale può comprendere ciascuna fase o soltanto alcune di queste.

Relazioni con i clienti

Le relazioni con i clienti rappresentano i tipi di rapporto che un'azienda stabilisce con uno specifico segmento di clientela e possono spaziare da relazioni personali a relazioni automatizzate. Tali relazioni definite per il modello di business model adottato, influenzano notevolmente la customer experience e possono essere guidate da motivazioni quali l'acquisizione dei clienti, la fidelizzazione e l'upselling ovvero l'incremento delle vendite. Tali motivazioni possono variare in base al fase del ciclo del mercato; probabilmente in una fase iniziale del mercato l'obiettivo principale sarà acquisire nuovi clienti e quindi si constateranno strategie relazionali più aggressive, quando il mercato è saturo si punterà a rendere le relazioni con i clienti più profonde attraverso strategie relazionali volte alla fidelizzazione o all'incremento delle vendite con relazioni più profonde.

Nella scelta del tipo di relazione da instaurare, l'azienda deve considerare sia i costi che le stesse comportano, che le modalità di integrazione con il resto del modello di business. Possiamo distinguere molte categorie di relazioni come:

- l'assistenza personale: si basa sull'interazione umana che può avvenire tramite e-mail, call-center, nel punto vendita nel quale il cliente comunica con un addetto dell'organizzazione e viene ad esempio aiutato nel post-vendita o durante l'acquisto.
- l'assistenza personale dedicata: prevede che a un singolo cliente venga affidato un addetto specifico. E' il tipo di relazione più profonda e si sviluppa nel lungo periodo. Esempi possono essere i consulenti finanziari nei servizi di private banking.
- il self-service: non prevede alcun tipo di relazione diretta tra cliente e azienda. Quest'ultima mette a disposizione del consumatore tutti i mezzi necessari affinché gli stessi possano autonomamente svolgere tutte le operazioni previste dal processo d'acquisto.
- i servizi automatici: sono una combinazione tra self-service e processi automatizzati e nella loro forma più sviluppata possono simulare una relazione personale attraverso

ad esempio il suggerimento di servizi o prodotti. Tali servizi possono riconoscere clienti specifici e le loro caratteristiche, offrendo informazioni su ordini e transazioni. Esempi possono essere profili personali online che garantiscono accesso a servizi personalizzati.

- la community di utenti: è utilizzata per aumentare il coinvolgimento dei clienti reali e potenziali, per facilitare la connessione fra i membri, per permettere lo scambio di informazioni. L'utilizzo delle community, spesso community online permette alle aziende di conoscere meglio i propri clienti e ai clienti di risolvere più celermente alcuni problemi presentati.
- la co-creazione: indica il coinvolgimento degli stessi clienti nella creazione di valore e nello sviluppo di prodotti innovati e nuovi. Esempi sono Trip Advisor che invita il cliente a scrivere recensioni così da creare valore per i potenziali altri clienti oppure Youtube.com che sollecita i clienti stessi a creare contenuti per il pubblico.

Flussi di ricavi

Il denaro che l'azienda ricava da ciascun segmento di clientela compone i flussi di ricavi di un'azienda. Dopo aver individuato il valore per il quale ciascun segmento di clientela è realmente disposto a pagare, le modalità di pagamento attuale e quella futura desiderata dai clienti, le modalità in cui i flussi di ricavi contribuiscono ai ricavi generali, l'azienda può generare uno o più flussi di ricavi da ciascun segmento di clientela. Un modello di business infatti può prevedere due diversi tipi di ricavi quali, i ricavi da transazioni che derivano da pagamenti in un'unica soluzione da parte dei clienti e quelli relativi a pagamenti continui, che derivano dal valore offerto al cliente o dall'offerta di un supporto post-vendita. Ci sono inoltre diversi modi per generare flussi di ricavi quali: la vendita di beni, il canone d'uso e le quote di iscrizione, il prestito, il noleggio e il leasing, le licenze, le commissioni di intermediazione e la pubblicità.

Ogni flusso di ricavi può inoltre essere composta da meccanismi di definizione del prezzo diversi tra loro. I due principali meccanismi sono quelli del prezzo fisso che prevede un prezzo fisso per singoli prodotti e servizi definito su variabili statiche quali la qualità e il numero delle caratteristiche del prodotto, il tipo e le caratteristiche del segmento della clientela e il volume delle quantità acquistate e quello dei prezzi dinamici in cui i prezzi cambiano in base alle condizioni di mercato. Nel meccanismo dei prezzi dinamici, a differenza dei prezzi fissi, il prezzo può essere negoziato dalle parti e in questo caso può: variare in base al potere contrattuale e alle capacità di negoziazione, essere determinato dal

risultato di offerte competitive come le aste, variare in base all'offerta disponibile e al momento in cui viene effettuato l'acquisto, basti pensare ai biglietti aerei che se acquistati un giorno prima della partenza costeranno maggiormente, oppure può essere stabilito dal mercato in tempo reale e quindi in maniera dinamica sulla base della domanda e dell'offerta.

Risorse chiave

I beni più importanti e necessari per il funzionamento del business model sono definiti risorse chiave. Tali risorse permettono la creazione del valore offerto, il mantenimento delle relazioni con i clienti, il raggiungimento di mercati e l'ottenimento di ricavi; possono essere divise in: risorse fisiche, risorse intellettuali, risorse umane e risorse finanziarie.

In base al modello di business adottato, occorrono risorse chiave diverse. Amazon.com ad esempio identificherà probabilmente come risorse chiave, risorse fisiche ad alta intensità di capitale per garantire prodotti di ciascun settore merceologico ai numerosi consumatori; Novartis, azienda farmaceutica, fa affidamento maggiormente su risorse umane basando il suo modello di business su scienziati e forza vendita.

Le risorse chiave inoltre, possono essere di proprietà dell'azienda, acquistate da partner strategici oppure noleggiate o in leasing.

Attività chiave

Vengono identificate come attività chiave quelle attività che un'azienda deve necessariamente svolgere affinché il suo modello di business possa funzionare correttamente. Così come le risorse chiave, le attività chiave permettono all'azienda di creare il valore offerto, raggiungere i mercati, ottenere ricavi e mantenere le relazioni con i clienti. Possono ad esempio essere categorizzate in:

- produzione: attività chiave che riguardano la progettazione, la creazione, la distribuzione di prodotti di qualità superiore e/o di qualità maggiore. Tali attività sono predominanti nei modelli di business delle aziende manifatturiere.
- problem solving: attività chiave che riguardano la creazione di soluzioni nuove per i problemi dei clienti. Tali attività sono predominanti nei modelli di business delle aziende che erogano servizi come ad esempio le aziende di consulenza in cui sono richieste attività di gestione delle conoscenze e formazione continua.
- piattaforme/rete: attività chiave che hanno a che fare o con la piattaforma o con la rete in cui la piattaforma rappresenta una risorsa chiave. Tali attività possono riguardare ad

esempio la fornitura di servizi, la gestione dei servizi e la promozione della piattaforma come avviene in Ebay.com o sulla piattaforma Visa.

Le attività chiave variano a seconda del modello di business adottato e devono essere valutate in base al valore offerto, ai canali distributivi adottati, al tipo di relazioni strette con i clienti e al tipo di flussi di ricavi ottenuto.

Partnership chiave

Quando si parla di partnership chiave si fa riferimento alla rete di fornitori e partner che permette al modello di business di funzionare. L'azienda, operando grazie a una rete di partner, deve necessariamente identificare i partner chiave e le attività chiave compiute da quest'ultimi per l'azienda, i fornitori chiave e le risorse chiave che forniscono all'azienda. Si possono identificare quattro tipologie di partnership quali: le alleanze strategiche fra non-concorrenti, la competizione collaborativa ovvero partnership fra concorrenti, la joint venture per sviluppare nuovi business e infine le relazioni acquirente-fornitore per assicurarsi fornitori affidabili. Dopo aver identificato le tipologie di partnership possiamo identificare principalmente tre motivazioni per le quali vengono create partnership:

- ottimizzazione modelli di business e creazione di economie di scala: non è ragionevole pensare che un'azienda possieda tutte le risorse elementari necessarie per eseguire tutte le attività previste dal ciclo produttivo. La maggior di partnership a partire da quelle basilari tra acquirente-fornitore prevedono l'esternalizzazione di alcune attività o la condivisione di infrastrutture. Queste partnership vengono create principalmente per ottimizzare l'allocazione delle risorse e delle attività, per ottimizzare e creare economie di scala riducendo i costi. Tipicamente le partnership guidate da questa motivazione sono create da quelle aziende che cercano l'efficienza sia nella produzione di prodotti e servizi e puntano al taglio dei costi o su una "spesa intelligente" volta a un'allocazione ottimale delle risorse. Starbucks ad esempio ha stabilito partnership in tutto il mondo con coltivatori di caffè e fornitori di miscele di caffè.
- riduzione dei rischi e delle incertezze: se si dispone di un buon rapporto con un partner chiave si potrebbe ridurre il rischio imprenditoriale ed economico tipico degli ambienti con alto livello di competizione o di incertezza. Tipicamente la competizione collaborativa si crea per tale motivazione come ad esempio è avvenuto per la tecnologia Bluray sviluppatasi grazie alla cooperazione tra produttori mondiali nel

settore dell'elettronica di consumo, dei personal computer dei media. Il gruppo ha cooperato e i singoli membri hanno continuato a competere tra di loro.

- acquisizione di particolari risorse e attività: è raro che una nuova società possieda tutte le risorse o le capacità per mettere in pratica il proprio modello di business e per questo amplia le proprie capacità affidandosi a partner che le possiedono già. Così facendo, l'azienda può acquisire conoscenze nuove, licenze o accesso ai clienti aggiuntivi. Ad esempio Heineken in Olanda ha stretto relazioni con i proprietari di bar, esercenti e pub; Heineken investe in nuovi spillatori e fornisce le apparecchiature e l'allestimento interno dei locali e il bar vende solo la birra Heineken. In questo modo il proprietario del bar è in grado di ridurre al minimo il costo della creazione del business e d'altro canto Heineken può accedere a nuovi clienti.

La struttura dei costi

L'ultimo elemento del business model è la struttura dei costi che è formata da tutti i costi che un'azienda deve sostenere per far funzionare il proprio modello di business. Dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave deve calcolare i costi creati dalle relazioni intraprese con i clienti, dalla creazione e distribuzione di valore e dalla generazione di ricavi. L'obiettivo di ogni azienda è quello di minimizzare i costi, anche se in alcune aziende il modello di business è creato in modo tale da avere una bassa struttura dei costi, basti pensare alle compagnie aeree low cost.

Si può distinguere la struttura dei costi dei modelli di business in due macro classi: basate sui costi e basate sul valore.

Le aziende che adottano un modello di business basato sui costi punta a mantenere una struttura dei costi il più snella possibile e a minimizzare i costi, il tutto attraverso un'offerta di valore a basso prezzo, un ampio utilizzo dell'automazione e un ricorso massiccio all'outsourcing.

Le aziende che adottano un modello di business basato sul valore, non hanno come obiettivo primario la riduzione dei costi ma la creazione di un offerta di valore seppur comporti costi maggiori. Tali modelli di business vengono ad esempio adottati nel settore del lusso.

Infine, le strutture dei costi possono avere come caratteristiche costi fissi, costi variabili, economie di scala ed economie di gamma.

IL CASO: MORELLATO GROUP

3.1 Morellato Group: storia ed evoluzione

Morellato Group, gruppo di gioielleria e orologeria più importante in Europa e leader mondiale nel settore dei cinturini per orologi di alta gamma, pone le sue radici nel 1930 quando Giulio Morellato apre una bottega di orologi e gioielli a Bologna, specializzandosi negli anni nella creazione di cinturini in pelle per orologi ed avviando la produzione artigianale di gioielli in oro e argento.

Negli anni Novanta i fratelli Massimo e Marco Carraro, figli del collaboratore più stretto di Giulio Morellato, acquisiscono l'intero capitale della compagnia e danno vita all'innovativo concetto "Gioielli da Vivere", divenuto negli anni espressione evocativa dell'anima del marchio aziendale.

La società ha puntato molto sulla diversificazione e sull'incremento dei brand in portfolio. Attualmente possiede sei marchi di proprietà quali Morellato, Sector, Philip Watch, Chronostar, Lucien Rochat e Bluespirit; conta su cinque marchi in licenza di cui si occupa sia della produzione che della distribuzione su scala mondiale, quali Maserati, Trussardi, Furla, Just Cavalli, Pepe Jeans e infine sette marchi in distribuzione quali Ice Watch, Police, Timberland, Tommy Hilfiger, Lacoste, Scuderia Ferrari e Cluse.

Combinando l'ampia offerta di orologi, gioielli e cinturini a una distribuzione capillare a livello mondiale, resa possibile da un forte know how distributivo sia a livello wholesale che retail, il gruppo si è affermato negli anni in modo vincente nel mercato europeo, asiatico e medio orientale.

Ha stabilito i suoi Headquarters a Milano e a Padova e ha dato vita a cinque società operative a Hong Kong, Barcellona, Lione, Dubai e Lugano, località chiave dei mercati strategici di riferimento.

Analizzando, invece, il quadro economico della società si può notare che fino al 2014 il fatturato si è attestato sempre sui 180 milioni di euro.

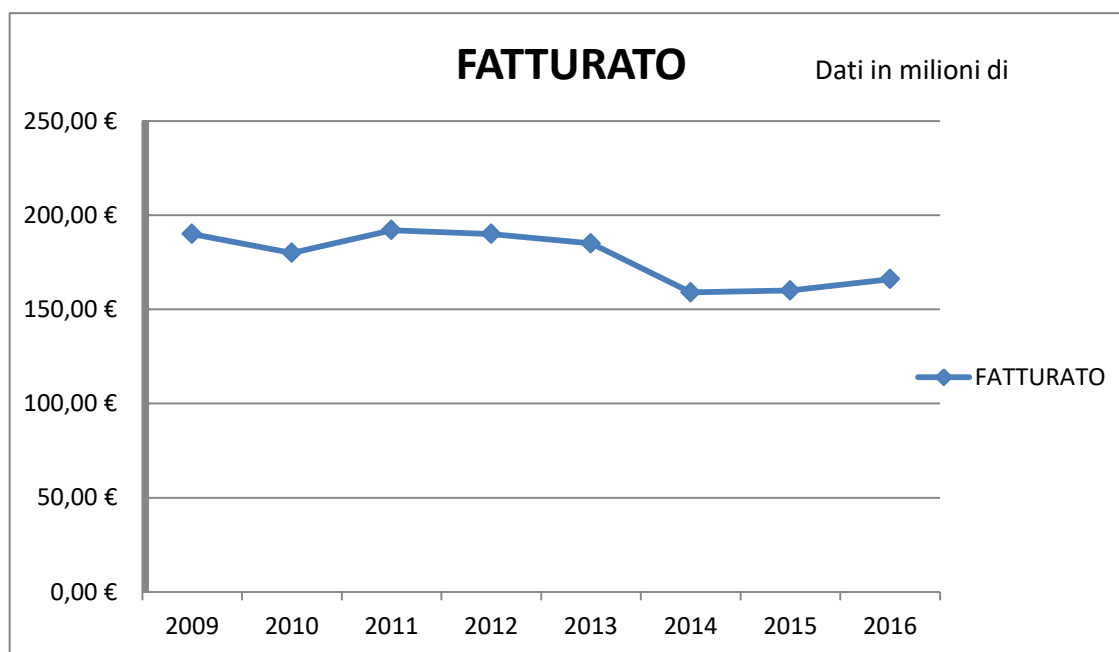
Tuttavia nel 2014 si è registrato un decremento del 2% del fatturato, attestatosi sui 159 milioni di euro. Tale risultato è giustificato dall'attivazione del business “ ritiro oro usato “ volto ad incrementare il valore dei brand in portfolio, infatti l' EBITDA è incrementato del 29% rispetto al 2013 e la posizione finanziaria è migliorata del 27%, passando dai 55,9 milioni di euro ai 75,6.

Già nell'anno successivo, nonostante il periodo di forte instabilità economica e politica, il fatturato è aumentato del +3% portandosi a un valore di 160 milioni di euro. Positivo anche il valore dell'EBITDA, cresciuto del +23% e portato a 21,7 milioni di euro e la posizione finanziaria netta migliorata del +43% passata dai 55,9 milioni di euro ai 32 milioni di euro.

Seppure inferiore al 2015, la crescita non si è arrestata neanche nel 2016, anno in cui il fatturato è aumentato del +2,3 % con un valore di 166 milioni di euro e l'EBITDA ha raggiunto i 28,5 milioni di euro, registrando una crescita del 27,8% e un'incidenza sul fatturato del 17.2%.

Inoltre, per garantire una maggiore stabilità e indipendenza finanziaria, la società ha destinato parte delle risorse alla posizione finanziaria netta, migliorata effettivamente del +30,7% passando dai -31,3 milioni di euro ai -21,7 milioni di euro.

Figura 3.1 Fatturato Morellato dal 2009 al 2016



3.2 Morellato Group e l'e-commerce: sviluppo e funzionamento

Guidati da una scelta strategica volta ad arricchire il valore dei brand, Morellato Group nel 2010 introduce una strategia omni-channel affiancando ai tradizionali canali di vendita offline, canali di vendita online sia diretti, quali sito web di proprietà e canali indiretti quali siti di retailer.

Viene così creato un unico sito per tutti i brand "Morellato Store" gestito internamente e supportato nella gestione informatica e della vetrina, da un'agenzia specializzata. Per il mercato cinese, invece, viene siglata una partnership con T-mall, società appartenente al gruppo Alibaba.

Non riscontrando nel giro di quattro anni un'incidenza significativa dell'e-commerce sul fatturato, precisamente del 2%, l'azienda opta per un cambiamento di rotta volto ad accelerare lo sviluppo sul web dei brand.

Nel 2014 viene così attuato un processo di outsourcing parziale concretizzato nella partnership con "Triboo Digitale", e-commerce company fondata nel 2011 e viene progettato il lancio di nuovi siti.

Il "Morellato Store" viene sostituito dal sito Bluespirit.com, sito multimarca che racchiude tutti i brand del gruppo e vengono inoltre introdotti tre siti di proprietà operanti nell'area Schengen quali Morellato.com, Sector.it e Philip Watch.net.

L'e-commerce viene così nuovamente strutturato: all'agenzia spetta la gestione del customer care, degli acquisti e degli incassi in Euro e in altre valute del mercato B2C e alla Morellato rimane invece l'intera gestione del mercato B2B e del magazzino, la gestione del budgeting, delle politiche commerciali e strutturali e della scontistica del B2C.

Morellato Group si occupa quindi di due diversi tipi di clienti quali marketplace e siti indiretti ulteriormente categorizzati in siti full price, siti off-price e siti locali.

I siti full price sono quei siti multimarca nazionali e non, a cui Morellato vende prodotti a catalogo dei brand di proprietà e in licenza che vengono rivenduti al consumatore finale con una scontistica massima contenuta. Un esempio può essere riscontrato sul sito Kronoshop.com, attivo in Italia e Europa o sul sito Zalando.com.

I siti off-price sono quei siti a cui Morellato vende prodotti destock ovvero non a catalogo che vengono rivenduti con una scontistica molto alta e con prezzi di mercato molto competitivi. I

siti appartenenti a questa categoria, sono principalmente quei siti flash sales come Vente-privee.com, Saldi privati.com o Showroomprive.com.

Infine, i siti locali sono quei siti di dettaglianti, attivi esclusivamente nel mercato nazionale, ai quali come per i siti full-price vengono venduti prodotti a catalogo con l'aggiunta dei brand in distribuzione e rivenduti poi al consumatore finale con una scontistica modesta. Rientrano in questa categoria tutti i siti web di gioiellerie locali.

Per quanto concerne i marketplace, attualmente l'azienda è attiva soltanto su Amazon Europa e esclusivamente in cinque portali quali quello francese seguito dalla filiale francese, italiano, tedesco, spagnolo e inglese seguiti invece dall'Headquarters.

Seppur unico marketplace attivo, bisogna evidenziare che Amazon ha registrato un significativo aumento degli ordini dei prodotti del gruppo.

L' amministratore delegato Massimo Carraro nel 2014, nel comunicato stampa in cui è stata annunciata la partnership con Triboo ha affermato che: "L'e-commerce attualmente vale il 2% dei nostri ricavi, che nel 2013 si sono attestati a 185 milioni di euro. Pensiamo che nel prossimo biennio questa percentuale possa raddoppiare per arrivare poi al 6-8% nel giro di quattro anni."

Nel 2016 l'e-commerce ha rappresentato il +5% corrispondente a 8,3 milioni di euro rispetto ai +3,7 milioni del 2014, superando quindi le aspettative.

3.3 Business Model Morellato Group

3.3.1 Introduzione

Per comprendere al meglio il modus operandi del gruppo Morellato, possiamo procedere alla rappresentazione del business model attraverso il Canvas, strumento esposto precedentemente.

Bisogna però presentare due business model differenti, uno precedente all'introduzione del e-commerce e uno successivo a tale introduzione.

Avendo l'e-commerce apportato modifiche al modo di agire dell'impresa, tale distinzione risulta essere necessaria se non si vuole incorrere in una rappresentazione limitata e sottostimata del business model.

3.3.2 Business Model Canvas pre E-commerce

Come indicato precedentemente, Morellato Group può contare su una vasta offerta resa possibile da un ampio e diversificato portfolio di brand, aventi tutti posizionamenti molto diversi tra di loro, e su una rete distributiva capillare che permette la copertura di diversi mercati.

Questi due punti di forza sono resi possibili grazie a un fitto tessuto di partnership all'interno del quale si possono, in relazione allo scopo, distinguere due diversi tipi: uno volto all'attuazione di una strategia di espansione in nuovi mercati e avente come risultato la creazione di joint venture con partner locali, e uno volto ad incrementare la diversificazione dell'offerta attraverso un incremento di brand in portfolio e avente come risultato alleanze strategiche fra non concorrenti concretizzate in accordi di licenza e partnership strategiche fra concorrenti, realizzate con accordi di distribuzione sottoscritti con i maggiori gruppi attivi nell'ambito della moda e del lusso.

In relazione al primo tipo di partnership si rilevano due iniziative: la joint venture "Morellato India Ltd", risultato della partnership siglata nel 2007 con Gitanjali Gems Limited gruppo quotato alla borsa di Mumbai e leader nel retailing di gioielli in India per numero di brand commercializzati e giro d'affari che ha permesso la penetrazione nel mercato indiano; la "Morellato Middle East" creata nel 2012 che fa capo a Carraro per il 53% e per la parte rimanente alla famiglia Al Fahim e la joint-venture-paritetica istituita con la società spagnola Gereso nel 2013.

In relazione al secondo partneraggio si evidenziano gli accordi in licenza ovvero quegli accordi in cui il licenziante affida al gruppo Morellato la produzione e la distribuzione su scala mondiale di orologi e gioielli a marchio proprio, creati con Furla, Trussardi, Just Cavalli, Maserati e Pepe Jeans.

Infine in relazione al terzo si indicano gli accordi in distribuzione ovvero, quegli accordi attraverso cui viene concessa a Morellato la distribuzione esclusiva in Italia di un brand come si verifica per gli orologi Cluse, per gli orologi targati Lacoste, Tommy Hilfiger e Scuderia Ferrari, appartenenti al gruppo americano MGI Luxury Group S.A, e per orologi Ice Watch e Timberland, propri del gruppo internazionale ILG.

Grazie a quest'offerta variegata, caratterizzata da brand aventi posizionamenti diversi, Morellato riesce a servire un mercato ampio e segmentato.

Un primo segmento può essere identificato nelle donna moderna, giovane e dinamica che si rispecchia nel brand Morellato, caratterizzato da un posizionamento medio-basso con prezzi che oscillano tra i 40 e i 120 euro. La linea “Gioielli da Vivere” incarna infatti al meglio questo target, proponendo gioielli moderni, sofisticati ed economici, da poter indossare in qualsiasi occasione.

Un secondo segmento può essere composto da uomini sportivi che amano la sfida e seguono le loro passioni. Sector racchiude al meglio questo mondo attraverso un’offerta caratterizzata da orologi sportivi aventi un prezzo tra i 100 e i 300 euro. Inizialmente gli orologi e i gioielli Sector erano rivolti esclusivamente a un bacino maschile ma negli ultimi anni, con l’entrata del mondo femminile nel mondo sportivo, tale offerta è stata ampliata, anche se in maniera marginale, anche a un bacino femminile.

Un ulteriore segmento può essere costituito da uomini e donne maturi, attenti alla qualità del prodotto e desiderosi di un’offerta qualitativamente alta, delicata ed elegante. I bisogni di questo segmento vengono soddisfatti al meglio da i brand top-gamma quali Philip Watch, Trussardi, Lucien Rochat, caratterizzati tutti dal Swiss Made. Materiali pregiati e dettagli tecnici particolari, giustificano il posizionamento alto di tale offerta, caratterizzata da prezzi compresi tra i 200 e i 700 euro.

Si nota dunque quanto la marca sia un fattore chiave nella creazione della value proposition del gruppo. Ogni brand, attraverso la sua offerta, trasmette un’identità, uno status e uno stile di vita ben preciso nei quale il consumatore può ritrovarsi.

Design accattivante e contemporaneo, performance superiore rilevata nelle caratteristiche tecniche, nei materiali e nei dettagli esclusivi impiegati, come il movimento a vista, completano l’offerta e incrementano il valore creato.

La creazione di tale valore, viene resa possibile grazie a risorse intellettuali come il know how Made in Italy, sfruttato principalmente nella produzione dei cinturini, a risorse fisiche impiegate in modo rilevante nella produzione, attività chiave del business model, e a risorse umane che trovano maggiore espressione nelle attività chiave quali il marketing e la vendita.

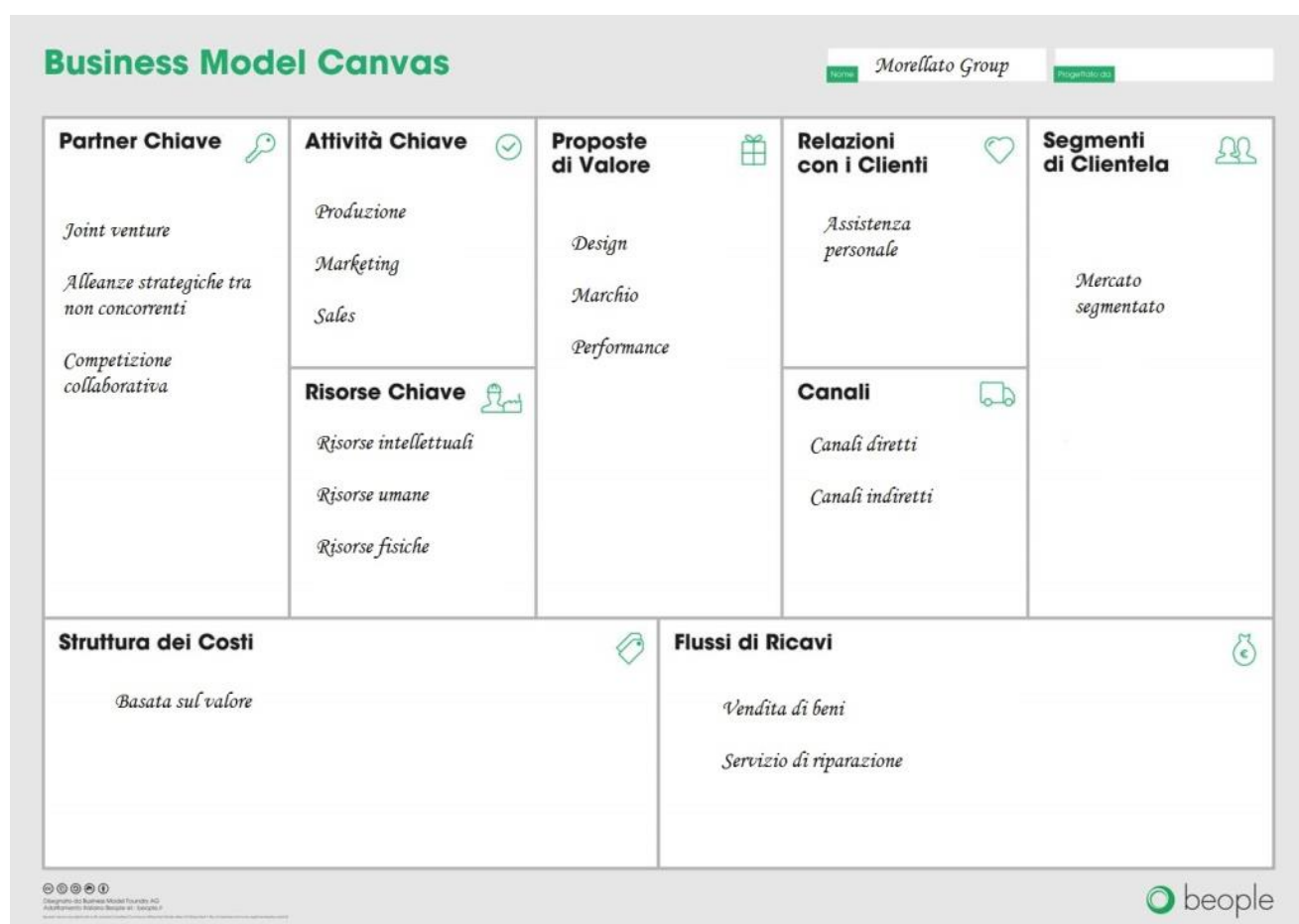
Sebbene i punti di contatto con il consumatore siano numerosi, viene intrapreso un unico tipo di relazione con il cliente, motivata da fini di upselling e rappresentata dall’assistenza personale offerta in negozio.

La vendita dei beni, resa possibile da un mix integrato di canali diretti e indiretti di vendita, caratterizzato da negozi di proprietà, franchising e flagship presenti nelle maggiori città italiane e internazionali, a tal proposito ricordiamo l'apertura di una boutique ad Hong Kong nel settembre 2013, e da gioiellerie terze accuratamente selezionate e Shop in Shop e corner nei principali Department Stores quali Galeries Lafayette, El Corte Ingles, Karstadt, Kaufhof, Selfridges e Sogo, rappresenta il flusso di ricavi più sostanzioso.

Un secondo flusso di ricavi, seppur marginale, è riscontrato nel servizio di assistenza e di riparazione, garantito per tutti i prodotti targati Morellato Group.

Morellato Group in definitiva adotta una strategia di differenziazione che si erge su una struttura dei costi basata sul valore. La maggior parte dei costi derivano dal marketing, dalla produzione e dalla forza vendita.

Figura 3.2 Business Model Canvas



3.3.3 Business Model Canvas E-commerce

L'introduzione dell'e-commerce come nuovo canale di vendita, ha apportato alcune modifiche di carattere incrementale al business model precedentemente illustrato.

I segmenti di clientela serviti risultano invariati ma si registra un ampliamento in termini di bacino di consumatori a cui l'azienda può rivolgersi; grazie alla vendita tramite web infatti, vengono raggiunti anche quei clienti che per ragioni geografiche o temporali non potevano recarsi in negozio.

L'accessibilità non risulta essere l'unico elemento aggiuntivo introdotto nella value proposition, un ulteriore elemento che crea valore aggiunto per i consumatori è la personalizzazione.

In tutti i siti del gruppo, l'acquirente può scegliere il luogo e le modalità di consegna del prodotto acquistato ed eventuali confezioni regalo. Nei siti Philip Watch e Sector, è inoltre prevista la possibilità di accorciare le catene dei gioielli o il cinturino degli orologi acquistati e viene offerto il primo ricambio di batterie gratuito.

Vengono inoltre incrementate le relazioni con i clienti. L'assistenza personale non risulta più essere l'unico tipo di relazione che l'azienda instaura con il cliente. Viene introdotta l'assistenza personale dedicata, a ogni cliente B2B viene assegnato un addetto specifico che si occupa dell'intero processo di vendita, supporta il processo di acquisto, si occupa del customer care e della risoluzione di eventuali problematiche specifiche del cliente, e relazioni di tipo automatico permesse nel B2C tramite la creazione di profili sui vari siti, la registrazione al sito permette infatti di ricevere il 10 % sul primo acquisto e permette la ricezione di informazioni aggiuntive circa l'introduzione di promozioni speciali o l'introduzione di nuovi articoli e nel B2B tramite l'attivazione di un profilo FTP.

L'accesso al portale FTP ha come obiettivo la fornitura di servizi aggiuntivi volti all'ottimizzazione delle vendite del dettagliante.

Dal portale FTP ogni cliente retailer può recuperare tutte le anagrafiche dei prodotti, il listino prezzi, l'intero materiale grafico di ciascun prodotto e le disponibilità aggiornate al today dei prodotti, elemento quest'ultimo fondamentale nella creazione di una buona customer experience; vedere rifiutati più ordini a causa di indisponibilità a magazzino potrebbe indurre il consumatore a ridurre la frequenza degli acquisti o talvolta addirittura azzerarli.

Ulteriori elementi aggiuntivi nel business model vengono inoltre riscontrati nelle attività chiave; non sono più esclusivamente attività di produzione, di vendite e di marketing a ricoprire un ruolo chiave nella creazione della value proposition ma si aggiungono ulteriori attività quali l'IT e la logistica.

L'IT rappresenta l'infrastruttura su cui si erge l'e-commerce e oltre a rendere realizzabile il commercio elettronico, favorisce l'integrazione tra le diverse aree funzionali coinvolte.

La logistica invece risulta necessaria per l'evasione degli ordini e per la gestione delle disponibilità quantitative. Ottimizzare la logistica permette sia la massimizzazione delle disponibilità in magazzino che la diminuzione dei tempi di consegna così da ricoprire un ruolo chiave nella customer satisfaction direttamente correlata alla presenza di disponibilità del prodotto ordinato e alla velocità dei tempi di consegna.

A tal proposito risulta rilevante indicare quanto i tempi di consegna siano stringenti.

Per gli ordini B2B è prevista la consegna entro le ventiquattrore del giorno successivo e la possibilità di dropshipping attraverso cui, anche se l'ordine dal consumatore finale è stato effettuato sul sito di un dettagliante, non è il dettagliante ad occuparsi della spedizione ma è lo stesso fornitore ad occuparsene, in questo caso il gruppo Morellato.

Per gli ordini B2C, effettuati sui siti di proprietà, è prevista la consegna entro cinque giorni lavorativi.

Infine per il marketplace Amazon è quest'ultimo che indica il timing tassativo di consegna, rappresentato spesso da un arco temporale di durata massima di quattro giorni lavorativi.

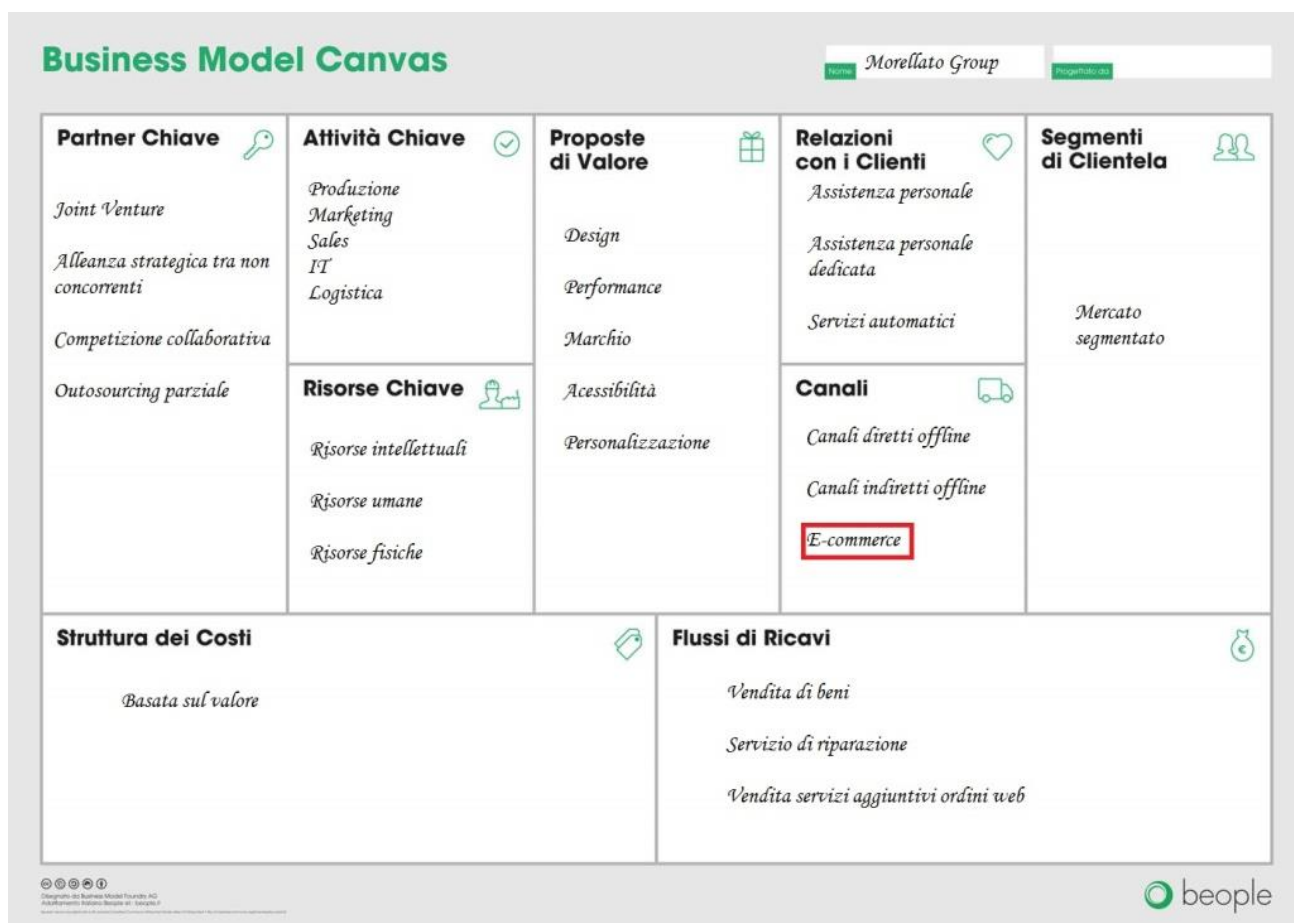
A differenza di molte altre imprese che hanno individuato nel commercio elettronico una possibilità di disintermediazione e quindi come canale sostitutivo ai canali indiretti offline, Morellato Group non ha modificato i canali distributivi utilizzati nel periodo antecedente all'introduzione dell'e-commerce ma ha li ha integrati, rendendo ad esempio possibile la scelta del ritiro in negozio di un ordine online o l'esigibilità in negozio del reso di un prodotto acquistato tramite il sito.

Alla competizione collaborativa, agli accordi di distribuzione e alla creazione di joint venture come tipologie di partnership chiave, ne viene aggiunta un'ulteriore quale l'outsourcing parziale dell'e-commerce affidato a Triboo Digitale.

Le risorse chiave coincidono ancora con risorse intellettuali, risorse umane e risorse fisiche e la struttura dei costi basata ancora sul valore e sulla massimizzazione dell'economie di gamma risulta essere snellita grazie alla riduzione di costi economici di gestione e non economici.

Viene infine individuato un nuovo flusso di ricavi rappresentato dalla vendita di servizi aggiuntivi tramite il web che si affianca ai tradizionali flussi di ricavi rappresentati dalla vendita dei beni e dal servizio di assistenza per la riparazione dei prodotti.

Figura 3.3 Business Model Canvas E-commerce



3.4 Impatto dell'e-commerce sul business model

Il punto di partenza per la creazione e la valutazione di un business model è l'analisi dell'ambiente in cui l'azienda è inserita. Le scelte in materia di business infatti sono influenzate e guidate da quattro elementi ambientali quali le forze del settore, le tendenze chiave, le forze del mercato e le forze macroeconomiche.

Lo sviluppo di Internet nella realtà quotidiana e il relativo affermarsi del commercio elettronico, hanno mutato profondamente il contesto aziendale apportando modifiche nelle forze del settore, attraverso l'incremento della concorrenza e dei prodotti sostitutivi e alterando le tendenze chiave ormai consolidate da anni.

Le aziende per fronteggiare questi cambiamenti hanno intrapreso un percorso di digitalizzazione integrando il proprio business con sistemi di vendita online. C'è chi ha individuato nell'introduzione dell'e-commerce la possibilità di disintermediazione e quindi di eliminazione di canali offline indiretti e c'è chi invece ha deciso di procedere verso una strategia multichannel, prevedendo un mix tra canali indiretti e diretti offline e canali indiretti e diretti online.

Quest'ultima è la strategia adottata dal gruppo Morellato. L'azienda già nel 2010, percependo il potenziale dell'e-commerce, ha deciso di affiancare al normal trade questa nuova modalità di commercio.

All'inizio si è optato per una gestione interna ma negli anni a seguire, la scelta è stata dirottata verso un outsourcing parziale, concretizzatosi nel 2014 con la partnership stipulata con Triboo Digitale.

Tale partnership ormai chiave nel business del gruppo, ha permesso il lancio di nuovi siti monomarca quali Philip Watch.net, Sectorsolimits.com e Morellato.com e ha permesso la sostituzione del vecchio sito multimarca "Morellato Store" con Bluespirit.com.

Per realizzare e completare l'integrazione tra normal trade e e-commerce è risultato necessario innovare il proprio business model, ridisegnandolo.

Questa innovazione seppur indotta dall'introduzione di un nuovo canale di vendita, quale quello online, individua il proprio epicentro nei segmenti di clientela serviti.

Tale innovazione infatti è stata guidata da un cambiamento del consumatore. Quest'ultimo potenzialmente sempre online, ha desiderato maggiori punti di contatto con l'azienda e un servizio più completo.

Non sarebbe razionale, dopo l'introduzione dell'e-commerce, continuare ad adottare lo stesso modello di business poiché si escluderebbero tanti elementi e criticità.

Confrontando infatti, il business model adottato dalla Morellato prima dell'introduzione dell'e-commerce e quello adottato in seguito a tale introduzione, si possono scorgere notevoli elementi aggiuntivi.

Scomponendo inoltre il business model attraverso il Canvas, strumento grafico proposto da Osterwaleder e Pigneur, si possono analizzare i singoli building blocks che lo compongono, analizzando più accuratamente le modifiche apportate.

Procedendo all'analisi, si riscontra che nel caso Morellato l'unico building blocks che non ha rilevato alcun cambiamento risulta essere quello delle risorse chiave. La creazione della value proposition si basa ancora su risorse fisiche, intellettuali e umane.

Al contrario invece, i building blocks maggiormente coinvolti in questa innovazione risultano essere quelli relativi al valore offerto, alle relazioni con i clienti e alle attività chiave.

Il valore offerto si rivela incrementato grazie all'introduzione di nuovi elementi quali la personalizzazione e l'accessibilità. Il business, risulta costantemente aperto e raggiungibile da una fascia più ampia di consumatori, grazie al superamento tramite la connessione Internet di vincoli temporali e geografici rendendo così l'offerta accessibile anche a chi prima non poteva accedervi. La possibilità invece di effettuare transazioni in maniera asincrona, permette all'azienda di rendere possibile la personalizzazione del prodotto. Questi due elementi quindi sono direttamente correlati alla struttura dell'e-commerce e non del normal trade.

Per quanto concerne le relazioni che l'azienda instaura con i consumatori, l'e-commerce ha reso possibile l'introduzione di due nuove modalità quali l'assistenza dedicata e la presenza di servizi automatici.

Infine, la modifica più rilevante si è registrata nelle attività chiave ovvero in quelle attività necessarie per la creazione della value proposition.

Si sono aggiunte alle normali attività chiave quali la produzione, il marketing e personal sales, due aree aziendali quali l'IT e logistica. L'assenza di una particolare attenzione su queste attività porterebbe a problemi inerenti al funzionamento dell'e-commerce e alla gestione dell'integrazione tra i canali di vendita online e quelli offline.

L'IT rappresenta l'infrastruttura tecnologica dell'e-commerce e si occupa di tutti i dati e gli elementi tecnici relativi all'entrata e la gestione degli ordini.

La logistica, area marginale prima dell'introduzione dell'e-commerce, è stata un'importante artefice del successo del commercio elettronico. Le sue funzioni non si esauriscono più nella gestione del magazzino ma si sono ampliate anche nella gestione dei trasposti, si è rilevato che i tempi di consegna sono molto stringenti per gli ordini online, nella realizzazione del packaging, che deve risultare sicuro, e nella gestione dell'integrazione tra normal trade e e-commerce, garantendo la minimizzazione delle scorte e il coordinamento del destock.

Modifiche marginali invece si riscontrano nella struttura dei costi e nei flussi di ricavi.

Non sarebbe quindi adeguato introdurre l'e-commerce all'interno del proprio business attraverso l'esclusiva messa online del business model utilizzato fino a quel momento.

L'azienda infatti non riuscirebbe a gestire adeguatamente i fattori determinanti e caratteristici del commercio elettronico non riuscendo ad integrare normal trade e e-commerce che si concretizzerebbero in una cattiva customer experience e erosione del brand.

4. . CONCLUSIONI

CONCLUSIONI

Il proposito del lavoro è stato analizzare il peso e l'impatto dell'e-commerce nel contesto del business model di una azienda, nel caso specifico: il gruppo Morellato S.p.a, procedendo ad un'analisi ampia dell'e-commerce e del business model e alla successiva rappresentazione per mezzo del canvas del business model dell'azienda. Il gruppo Morellato, è da anni attivo in un settore considerato tradizionale (orologeria e gioielleria), caratterizzato da una crescita lenta nella vendita online; l'introduzione dell'e-commerce, adoperata nel 2010, si è rivelata una scelta vincente sia in termini di fidelizzazione del consumatore e posizionamento dei Brands, sia in termini di fatturato, rappresentando ad oggi il 6% del totale. Per non incorrere, tuttavia, in problemi di natura organizzativa, si rivelato necessario innovare radicalmente il proprio business model per mezzo dell'integrazione di nuovi elementi, atti a rappresentare le nuove funzionalità aziendali introdotte dalla gestione dalle criticità del commercio elettronico. Da qui l'assunto per cui ogni azienda prima di intraprendere un percorso di digitalizzazione sia tenuta a ridisegnare, fatte accurate e dovute analisi del mutato ambiente di riferimento, il proprio business model. Le criticità che si ritiene debbano essere maggiormente considerate per la creazione di una buona *user experience*, quindi un efficiente funzionamento, sono quelle relative alla value proposition, alle relazioni con i clienti, alle attività chiave. Il successo dell'Azienda Morellato consiste nell'aver valorizzato il Made in Italy, prodotto da una classica azienda artigianale medio piccola, sviluppandone la produzione e canali commerciali multipli ed efficienti. La conferma di tale capacità è data inoltre, dalla velocità nell'aver colto nelle nuove opportunità create da internet, quali l'e-commerce, un ulteriore fattore di sviluppo aziendale. Il cambiamento come fattore chiave nell'adozione dei nuove tecniche attraverso un business model innovativo, ha permesso la creazione di nuovi canali di vendita e il potenziamento a livello nazionale ed internazionale del gruppo.¹

¹ Conteggio parole: 12.233

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

BIBLIOGRAFIA E WEBGRAFIA

AMIT, R. AND ZOTT, C. Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. SSRN Electronic Journal.

AMIT, R. AND ZOTT, C., 2012. Creating value through business model innovation. *Mit Sloan Management Review*, 53(3).

ANON., 2017. E-commerce in Italia 2016. [online] Available at: <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2016/04/Focus-E-commerce-2016-web.pdf> [Accessed 16 Jun. 2017].

ASBL.UNIONCAMERE.NET., 2017. Il commercio elettronico. [online] Available at: http://asbl.unioncamere.net/index.php?option=com_content&view=article&id=120:il-commercio-elettronico&catid=107:commercio&Itemid=170 [Accessed 16 Jun. 2017].

BLOG DI SYGEST SRL., 2015. E-commerce - Guida ai modelli: B2B, B2C e C2C | Sygest Srl. [online] Available at: <http://blog.sygest.it/2015/10/e-commerce/> [Accessed 16 Jun. 2017].

BLUESPIRIT. Bluespirit Gioielli. [online] Available at: <http://www.bluespirit.com/> [Accessed 16 Jun. 2017].

BUBBIO, A., 2012. Reinventare il business model. [Milano]: IPSOA.

BUSINESS MODEL CANVAS., 2012. Business Model Canvas - Sito italiano dedicato agli strumenti di Business. [online] Available at: <http://www.businessmodelcanvas.it/> [Accessed 16 Jun. 2017].

CAPPELLARI, R., 2016. Marketing della moda e dei prodotti lifestyle. Roma: Carocci.

CAPPELLO, S., 2016. Ecommerce In Italia Nel 2016: Dati E Tendenze | WMR. [online] WMR. Available at: <http://www.searchadvertising.it/2016/10/ecommerce-italia-nel-2016-dati-tendenze/> [Accessed 16 Jun. 2017].

CHESBROUGH, H., 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning, 43(2-3), pp.354-363.

CHESBROUGH, H., 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and Corporate Change, 11(3), pp.529-555.

CONSORZIONETCOMM.IT. Netcomm – Il Consorzio del Commercio Elettronico Italiano. [online] Available at: <http://www.consorzionetcomm.it/> [Accessed 16 Jun. 2017].

CORRIERECOMUNICAZIONI.IT., 2017. E-commerce B2B cresce del 19%, ora la sfida è innovare la supply chain. [online] Available at: http://www.corrierecomunicazioni.it/digital/47702_e-commerce-b2b-cresce-del-19-ora-la-sfida-e-innovare-la-supply-chain.htm [Accessed 16 Jun. 2017].

CORRIERE DEL VENETO., 2012. Morellato, partner cinesi nel capitale Il gioiello padovano si espande al Far East. [online] Available at: <http://corrieredelveneto.corriere.it/veneto/notizie/economia/2012/2-luglio-2012/morellato-partner-cinesi-capitale-gioiello-padovano-si-espande-far-east-201841872409.shtml> [Accessed 16 Jun. 2017].

CRIVELLI, D., 2017. Morellato cresce in Europa e Asia con il «multichannel» - Il Sole 24 Ore. [online] Mobile.ilsole24ore.com. Available at: http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/moda/2017-03-23/morellato-cresce-europa-e-asia-il-multichannel-153241?fn=swipefeed&id=N_LIFEMODA/AEx74Gr&p=7 [Accessed 16 Jun. 2017].

E-BUSINESSCONSULTING.IT., 2016. eCommerce Mondo 2015. [online] Available at: <http://www.e-businessconsulting.it/home/dettaglio-news/news/ecommerce-mondo-2015/> [Accessed 16 Jun. 2017].

GABBIANO, M., 2013. Morellato in Cina doppia quota 12. [online] Repubblica.it. Available at: http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2013/12/16/news/morellato_in_cina_doppia_quota_12-73708244/ [Accessed 16 Jun. 2017].

IT.FASHIONNETWORK.COM. FashionNetwork.com Italia - Business News Moda Lusso Bellezza. [online] Available at: <http://it.fashionnetwork.com/> [Accessed 16 Jun. 2017].

JOHNSON, M., 2010. A New Framework for Business Models. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1> [Accessed 16 Jun. 2017].

JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C. AND KAGERMANN, H., 2008. Reinventing Your Business Model. [online] Harvard Business Review. Available at: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model> [Accessed 16 Jun. 2017].

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., ANCARANI, F. AND COSTABILE, M., 2015. Principi di marketing. Milano: Pearson.

L'ORAFO ITALIANO., 2016. Nuove distribuzioni per Morellato Group - l'Orafo Italiano. [online] Available at: <http://orafoitaliano.it/2016/04/nuove-distribuzioni-per-morellato-group/> [Accessed 16 Jun. 2017].

MORELLATO GROUP.. Morellato Group. [online] Available at: <http://www.morellatogroup.com/it/> [Accessed 16 Jun. 2017].

NENONEN, S. AND STORBACKA, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 2(1), pp.43-59.

OSTERWALDER, A. AND PIGNEUR, Y., 2012. Creare modelli di business. Milano: Fag.

OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. AND TUCCI, C., 2005. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15.

PETRELLESE, G., 2017. eCommerce in Italia tra crescita, problematiche e prospettive. [online] *Inside Marketing*. Available at: <https://www.insidemarketing.it/stato-ecommerce-in-italia-2017/> [Accessed 16 Jun. 2017].

PHILIPWATCH.NET. Philip Watch | Orologi svizzeri dal design italiano | Shop online. [online] Available at: http://www.philipwatch.net/shop/ws_it/ [Accessed 16 Jun. 2017].

REPUBBLICA.IT., 2014. Morellato con Geresà un joint-venture per vincere in Spagna. [online] Available at: http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza/2014/05/19/news/morellato_con_geresà_un_joint-venture_per_vincere_in_spagna-86535794/ [Accessed 16 Jun. 2017].

SECTORNOLIMITS.COM. Sector No Limits Shop Online | Orologi e Gioielli Sector.
[online] Available at: http://www.sectornolimits.com/shop/ss_it/ [Accessed 16 Jun. 2017].

THE ECONOMIST., 2009. E-commerce. [online] Available at:
<http://www.economist.com/node/14298940> [Accessed 16 Jun. 2017].

TUNISINI, A., PENCARELLI, T. AND FERRUCCI, L., 2014. Economia e management delle imprese. Milano: U. Hoepli.

TURBAN, E., KING, D., LEE, J.K., LIANG, T.-P., TURBAN, D.C., 2015. Electronic Commerce: A Managerial and Social Networks Perspective

ZOTT, C. AND AMIT, R., 2010. Business Model Design: An Activity System Perspective. Long Range Planning, 43(2-3), pp.216-226.