



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI
"MARCO FANNO"

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA INTERNAZIONALE
LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

**L'E-commerce nel settore automobilistico dell'aftermarket indipendente. Il
caso Magneti Marelli**
*E-commerce in independent aftermarket automotive industry. Magneti Marelli
case study*

Relatore:
Prof. Di Maria Eleonora

Laureando:
Gallo Raffaele

Anno Accademico 2015-2016

Indice

Introduzione pag. 4

Capitolo 1

E-commerce

1.1 Evoluzione del termine pag. 5

1.2 Evoluzione dell'e-commerce: la diffusione del fenomeno pag. 7

1.3 Il trend nel mondo in Europa e in Italia. pag. 8

1.3.1 E-commerce nel mondo pag. 8

1.3.2 E-commerce in Europa pag. 9

1.3.3 E-commerce in Italia pag. 10

1.4 L' e-commerce: modello di business pag. 14

1.5 I problemi legati all'E-commerce, vantaggi e svantaggi pag. 16

1.6 Gli attori dell'e-commerce pag.20

1.7 Le diverse tipologie pag.24

Capitolo 2

Marketing e relazioni fra imprese

2. Il mercato B2B pag. 34

2.1 Marketing business to business pag. 37

2.1.1 Relazioni clienti-fornitori pag. 37

2.1.2 Reti e relazioni pag. 41

2.1.3 Marketing e relazioni pag. 47

2.2 B2B Marketplaces pag. 49

2.2.1 I principali marketplaces pag.54

2.2.2 L'e-commerce B2C pag. 57

2.2.3 Le principali piattaforme B2C pag. 58

2.3 Processi logistici pag.62

2.3.1 Tipologie di distribuzione pag.63

2.3.2 Approcci ai canali di marketing pag.65

Capitolo 3

Il mondo dei ricambi

3.1 L'IAM e OEM	pag. 69
3.2 Il comportamento del consumatore	pag. 71
3.3 Strategie di mercato	pag.73
3.4 Mercato competitivo	pag. 74
3.5 Il mercato IAM italiano	pag. 77
3.5.1 La struttura del mercato	pag. 77
3.6 Il mercato diventa digitale	pag.79
3.6.1 I ricambi on-line	pag. 82
3.6.2 I siti e-commerce specializzati	pag. 83
3.6.3 I siti e-commerce generalisti	pag. 86

Capitolo 4

Il caso Magneti Marelli

4.1 Introduzione al caso	pag. 91
4.2 Storia	pag. 92
4.3 Corporate info	pag. 94
4.3.1 Automotive Lighting	pag. 94
4.3.2 Powertrain	pag. 95
4.3.3 Eletronic Systems	pag. 95
4.3.4 Suspension Systems	pag. 96
4.3.5 Exhaust Systems	pag. 96
4.3.6 Plastic Components e Modules	pag. 96

4.3.7 Motorsport	pag. 97
4.4 Aftermarket	pag. 97
4.5 I canali di distribuzione	pag. 100
4.6 E-commerce	pag.101
4.6.1 Portale e-commerce B2B	pag. 102
4.6.2 L'E-commerce B2C	pag. 109
4.7 Altre strategie web	pag. 117
5. Conclusioni	pag. 121

Introduzione

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di analizzare il ruolo che sta avendo il web ed in particolare l'e-commerce nel mondo dell'aftermarket indipendente del settore automobilistico attraverso lo studio del caso aziendale Magneti Marelli. L'e-commerce ha avuto un suo sviluppo ed ora ha una sua dimensione precisa in determinati settori invece per il mondo del post vendita legato ai ricambi ed accessori auto ha avuto uno solo sviluppo negli ultimi anni. Questo canale come riportato anche in letteratura può generare determinati vantaggi, se perseguite le corrette strategie, a tutti gli attori che ne fanno parte sia che operano a nel mondo business che in quello consumer. Il mercato fra imprese e quello fra imprese e consumatori sono diversi, le imprese fra loro istaurano i loro rapporti su una rete di relazioni che dà una posizione precisa ad ogni azienda all'interno della supply network. L'elaborato evince i rapporti e come sono caratterizzate le relazioni fra le imprese, i legami che esistono fra fornitore e clienti e fra cliente e fornitori e come questi legami si sono evoluti con il web. In particolare che benefici hanno portato i marketplaces B2B e come si sono evoluti, fino a diventare piattaforme con milioni di utenti. Le imprese B2B con il web hanno potuto intraprendere nuove strategie per accorciare il canale distributivo e raggiungere il consumatore finale, anche in questo caso piattaforme dedicate ai consumer hanno contribuito a tale sviluppo.

Grazie all'esperienza nella Magneti Marelli, ho potuto conoscere il settore dell'aftermarket indipendente ed in particolare dei ricambi auto. È stato approfondito così questo settore caratterizzato da un mercato tradizionale con una catena distributiva lunga e composta da diversi attori. Il web e l'e-commerce hanno portato delle innovazioni, infatti sono nate realtà aziendali che hanno sfruttato l'e-commerce creando pure retail on-line di ricambi auto, portando alle principali piattaforme b2c ad avere sezioni dedicate per questo settore. Il caso Magneti Marelli permette di analizzare come un'azienda fornitrice del mondo dell'aftermarket evolve i propri rapporti creando un portale web B2B per i propri clienti, che permette di gestire i rapporti accorciando la filiera. Inoltre come un'azienda decida di raggiungere direttamente il consumatore finale iniziando un'attività di e-commerce con una piattaforma generalista, per strutturare e garantire la vendita di ricambi auto online.

Capitolo 1

E-commerce

1.1 L'e-commerce: evoluzione del termine.

L'e-commerce o commercio elettronico è un'espressione che è cambiata con il trascorrere del tempo. Nella sua prima fase faceva riferimento alle transazioni commerciali, insieme di della comunicazione e gestione delle attività commerciali attraverso l'utilizzo della tecnologia EDI. L'Electronic Data Interchange è nata nei primi anni settanta e permetteva di inviare gli ordini di acquisto e le fatture in forma elettronica. L'e-commerce consente di migliorare i propri servizi rendendoli più efficienti e qualitativi con una notevole riduzione dei costi. Tale evoluzione avviene nei primi anni novanta ed ha inizio soprattutto nel commercio fra imprese e solo successivamente si sviluppa e si rivolge al consumatore finale.

L'e-commerce è considerato la compravendita, il marketing e la fornitura di servizi e beni attraverso computer collegati in rete. Non esiste una definizione precisa o data da una norma in particolare ma quella che rispecchia nel migliore dei modi il significato del commercio elettronico è quella che è stata data dalla Comunicazione della Commissione UE 97/157 che afferma: "lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali la commercializzazione di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione online 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"¹. Lo sviluppo del e-commerce è stato possibile grazie allo sviluppo dell' ICT che ha permesso di passare dalla società di massa a quella digitale, una società che produce informazioni e conoscenza che si diffondono velocemente attraverso la rete. L'ICT non ha fatto sì che solo la società diventasse digitale, ma che si passasse dall'economia delle cose a quella della conoscenza o net economy. Le imprese nell'era del web devono essere pronte a qualsiasi cambiamento, e devono globalizzarsi fruttando la rete. Internet ha permesso di mostrarsi a livello globale, fornire ai clienti una comunicazione ed un'offerta personalizzata, attraverso transazioni semplici e seguite da assistenza. Tutto ciò avviene tramite il canale dell' e-commerce, tale canale può identificarsi nelle fasi della seguente transazione: l'acquisto, la vendita, l'ordine e il pagamento in forma elettronica di un bene o servizio tramite la rete internet.

¹ Contratti nel settore digitale per l'Europa - Sfruttare al massimo il potenziale del commercio elettronico (Bruxelles, 2015)

Tali transazioni avvenivano già tra le imprese attraverso lo scambio di dati permesso dalla tecnologia chiamata EDI, ora invece si identificano nell'e-commerce le stesse operazioni ma che avvengono attraverso tecnologie diverse che non permettono solo lo scambio di semplici dati ma utilizzando il web per creare un vero e proprio store virtuale e riducono così la distanza fra aziende produttrici e il consumatore finale.

Possiamo distinguere il commercio elettronico in due forme:

Quella diretta che si riferisce alla compravendita di beni immateriali perché tali beni non richiedono supporti fisici per essere movimentati poiché viaggiano in rete (software, canzoni, immagini...). Per questi beni si utilizzano solo canali telematici e non è necessaria la spedizione fisica quindi tutta la transazione commerciale si perfeziona online.

Quella indiretta si riferisce ai casi di beni materiali per i quali la transazione commerciale avviene per via telematica ed è necessaria la spedizione fisica della merce attraverso i canali tradizionali di distribuzione.

Da diverse statistiche le categorie di prodotti più venduti attraverso il canale online sono: libri e riviste, elettronica, e abbigliamento. Comprare e vendere online porta vantaggi sia all'utente che all'azienda. Gli utenti possono accedere al mercato senza nessun vincolo temporale e geografico, la possibilità di scegliere un'ampissima varietà di prodotti e di prezzo. Le aziende possono raggiungere un notevole bacino di potenziali consumatori, con bassi costi infrastrutturali e concorrere con le grandi aziende. Permette, inoltre, una comunicazione diretta ed interattiva con il consumatore e quindi la produzione di beni on-demand. I principali vantaggi sono: raccolta semplificata dei dati di vendita necessari per il marketing, visibilità internazionale, nuovi segmenti di mercato, abbreviazione della catena di distribuzione e quindi un abbattimento dei costi d'esercizio. Gli svantaggi per le aziende in seguito alla presenza su Web possono essere molteplici. Un primo rischio che si può correre è quello di indebolire l'immagine aziendale non rispettando le aspettative dei visitatori del sito. In particolare bisogna fornire sempre informazioni aggiornate (anche settimanalmente), sfruttare al meglio i consigli ed i suggerimenti, ma soprattutto rispondere a tutti tramite e-mail anche quotidianamente. L'interattività è un aspetto che i navigatori della rete pretendono. Inoltre è possibile subire attacchi ai sistemi informatici dell'azienda sferrati da parte di soggetti esterni e/o interni all'azienda stessa.

L'impresa, sfruttando l'e-commerce, può raggiungere potenziali clienti, in qualsiasi parte del mondo e, quindi, agevola la caduta delle barriere protettive, rappresentate in passato dalla

distanza geografica. Questo nuovo canale di vendita consente di avere un maggior assortimento di prodotti, ricchezza di informazioni, personalizzazione del prodotto, risparmio di tempo e una maggiore convenienza rispetto alla vendita tradizionale. I siti web nei quali i clienti fanno i loro acquisti sono chiamati e-shop ovvero negozi virtuali, in modo da poterli distinguere da quelli tradizionali. Un esempio di impresa che ha adottato l'e-commerce ed ha riscosso un grande successo nel mondo e, conquistato la fiducia di numerosi utenti, è rappresentato da E-bay.

1.2 L'evoluzione dell' e-commerce: la diffusione del fenomeno

Se si vuole indicare una data come inizio del fenomeno dell'e-commerce si può far riferimento al 19 Marzo 1996 quando la Olivetti attraverso un comunicato stampa afferma l'apertura di Cybermercato, il primo negozio on-line al quale si accedeva tramite l'indirizzo www.mercato.it. Le origini dell'e-commerce risalgono a qualche anno prima, nei primi anni Settanta le imprese di trasporto iniziarono ad utilizzare la tecnologia EDI, che permetteva di trasmettere documenti commerciali e informazioni in formato elettronico. Si diffuse velocemente nelle industrie in cui circolavano alti volumi di scorte, perché l'EDI automatizzava gli acquisti, infatti i venditori al dettaglio lo utilizzavano per rifornire i propri magazzini raggiungendo i propri fornitori direttamente nei loro database. L'EDI utilizzava reti private e sicure, per questo motivo molto costose anche perché necessitava di una connessione dedicata fra i partner. Altro aspetto negativo era che l' EDI non era un sistema interattivo, quindi le parti commerciali non potevano discutere ma solo accettare i termini della transazione.

Ora tutto è diverso le imprese necessitano di velocità, sicurezza e connettersi a più fornitori, questo avviene grazie ad internet che è diverso dall'EDI perché è facile da utilizzare, si può utilizzare ovunque e può utilizzarlo chiunque. Da come si può dedurre prima l'e-commerce era un mondo legato principalmente al business to business ma con l'avvento del dotcom ha reso l'e-commerce un'occasione per il business to consumer.

L'anno dell'esplosione del dotcom è stato il 1999, molte aziende produttive e commerciali aprirono un proprio sito e si legarono al modo di internet e del business online, ma tanti dissero che il 2000 fu l'anno della loro sconfitta. tutto ciò è confermato anche dai dati riportati da Webmergers, che affermò che più di cento società di e-commerce chiusero i negozi

soprattutto perché non riuscivano a trovare il modo per ottenere profitti. Gli scettici affermavano che l'e-commerce fosse morto prima ancora di nascere².

Il mondo di internet e quello dell'e-commerce si sono evoluti in maniera esponenziale più in dettaglio la situazione attuale facciamo riferimento a quelli che sono i numeri attuali del mercato mondiale, europeo e quello italiano.

1.3 Il trend nel mondo in Europa e in Italia.

1.3.1 E-commerce nel mondo

Nel 2014 il valore totale dell'e-commerce B2C a livello globale equivaleva alla cifra di 1.316 miliardi di dollari, crescendo rispetto all'anno precedente del 22,2%. Si pronostica che le vendite totali arriveranno a 1.600 miliardi nel 2015 crescendo di un ulteriore 20%. Il mercato delle vendite on line ha rappresentato il 6,7% delle vendite al dettaglio. Il mercato cinese e quello statunitense rappresentano la quota maggiore di commercio online, soprattutto per quello cinese si pronostica una crescita esponenziale, con le vendite che raggiungeranno i mille miliardi di dollari nel 2018. Infatti il 70% della popolazione acquista on-line ed acquista almeno una volta al giorno. Gli attori che hanno una forte predominanza grazie alle economie di scala possono facilmente entrare nei mercati esteri, infatti Stati Uniti, Cina e Gran Bretagna sono i principali paesi esportatori. In Europa la maggior parte degli stati con eccezione per la Gran Bretagna acquista da paesi esteri, anche se gli elevati costi di spedizione e i lunghi tempi di consegna restano i principali problemi legate alle vendite transfrontaliere. Gli operatori dell'e-commerce sono sempre più gli attori del cambiamento delle vendite transfrontaliere: Amazon, ad esempio, dopo essere stato presente 10 anni in Cina, ha stretto un accordo con lo Shanghai Free Trade Zone per il quale i clienti cinesi potranno acquistare prodotti di fornitori internazionali e le aziende cinesi potranno accedere ai mercati di Amazon fuori dalla Cina. D'altra parte negli Stati Uniti il mercato dell'e-commerce ha scosso l'economia dei grandi retailer (Nordstorm, Wal-Mart, Gap e JC Penney) che per sopravvivere hanno dovuto investire molto nella vendita on line e non a caso sono proprio loro ad essere cresciuti più del mercato.³ I grandi operatori del mercato online sono sempre di più i maggiori protagonisti dei cambiamenti delle vendite a livello globale: Amazon, ad esempio, dopo 10 anni della sua presenza nel mercato cinese ha stretto un accordo con lo Shanghai Free Trade Zone grazie al quale i clienti e le imprese cinesi avranno grandi vantaggi. L'accordo permette agli utenti cinesi di Amazon di poter acquistare prodotti di fornitori internazionali ed alle aziende cinesi

² Webmegers.com(2001)

³ Bi intelligence(2014)

di poter diventare fornitrici ed accedere ai vari marketplace al di fuori della Cina. I grandi operatori dell'e-commerce hanno disturbato le economie dei grandi retailer (Nordstorm, Walmart, Gap e JC Penney) costringendoli ad investire ed essere competitivi nel mercato dell'online per non perdere importanti quote di mercato, non a casa quelli che sono riusciti ad adottare le giuste strategie sono cresciuti di più nel mercato.

1.3.2 E-commerce in Europa:

Nel 2014 il valore del commercio elettronico al dettaglio nell'UE è cresciuto del 13,4% rispetto al 2013 e ha raggiunto un totale di 370 miliardi di euro. Il fatturato delle imprese derivante dal commercio elettronico al dettaglio, come parte del fatturato totale della vendita al dettaglio, è aumentato dell'85% fra il 2009 e il 2014, mostrando che il commercio al dettaglio sta crescendo molto più rapidamente online che offline. Il potenziale di crescita del commercio elettronico non è ancora sfruttato al massimo – La quota rappresentata dal commercio elettronico nel settore complessivo del commercio al dettaglio rimane significativamente più bassa in Europa che negli USA: nel 2014 era del 7,2% nell'UE rispetto all'11,6% negli USA. Nello stesso anno, solo il 12% dei dettaglianti dell'UE vendeva online a consumatori di altri paesi dell'Unione, mentre quelli che vendevano a livello nazionale erano tre volte tanto (il 37%), e solo il 15% dei consumatori acquistava online da un altro paese dell'Unione, mentre circa il triplo acquistava a livello nazionale (il 44%)⁴.

In Europa l'e-commerce cresce in maniera disomogenea nei diversi stati. Prendendo in esame il caso dell'Italia che ha una crescita uguale a quella della Gran Bretagna, ma il mercato italiano vale solo un decimo rispetto a quello inglese, ciò dimostra come l'Italia sia lontana dai volumi presenti negli altri paesi. In Europa sono presenti più di 700 mila negozi di e-commerce e la maggior parte opera in Gran Bretagna, Germania e Francia; grazie alle economie di scala che stanno ottenendo stanno cercando di entrare anche negli altri stati europei. La Gran Bretagna è lo stato dove c'è maggiore vendita di prodotti di elettronica online e per questo è interessante vedere che i principali attori sono i marketplace (Amazon, Tesco, eBay) un trend che si consoliderà probabilmente anche negli altri paesi.

Gli attori di ogni singolo stato per evitare che i concorrenti stranieri prendano il sopravvento, stanno iniziando a fondersi fra loro per evitare le economie di scala dei grandi. Nel 2015 caso molto importante di fusione ed esempio è stato quello fra Yoox e net-a-porter. D'altronde la vendita online fra i vari stati europei è ancora a percentuali basse, infatti solo il 15% acquista

⁴ Contratti nel settore digitale per l'Europa - Sfruttare al massimo il potenziale del commercio elettronico(Bruxelles, 9.12.2015)

da stati stranieri e solo il 5% di chi opera nel canale dell'e-commerce vende in un altro stato diverso dal suo.

L'Unione Europea in questo contesto si sta dirigendo verso la creazione di un mercato unico digitale, la strategia legata a tale mercato tratta tutti gli ostacoli allo sviluppo del commercio elettronico transfrontaliero nell'EU. La commissione europea ha come obiettivo quello di migliorare l'accesso online ai beni e servizi in tutta Europa sia per i consumatori che per le imprese, cercando di aiutare i consumatori a trarre vantaggio dagli acquisti transfrontalieri online nell'UE, ridurre il pregiudizio subito dai consumatori in caso di contenuti digitali difettosi, ridurre i costi generati dalle differenze nelle norme di diritto dei contratti e portare almeno un terzo delle PMI a sfruttare il canale dell'online entro il 2020.

1.3.3 E-commerce in Italia

In Italia la popolazione totale è di 60 milioni, 2/3 di questi possono accedere ad internet e circa 28 milioni possono farlo tramite smartphone e 10 milioni da tablet.

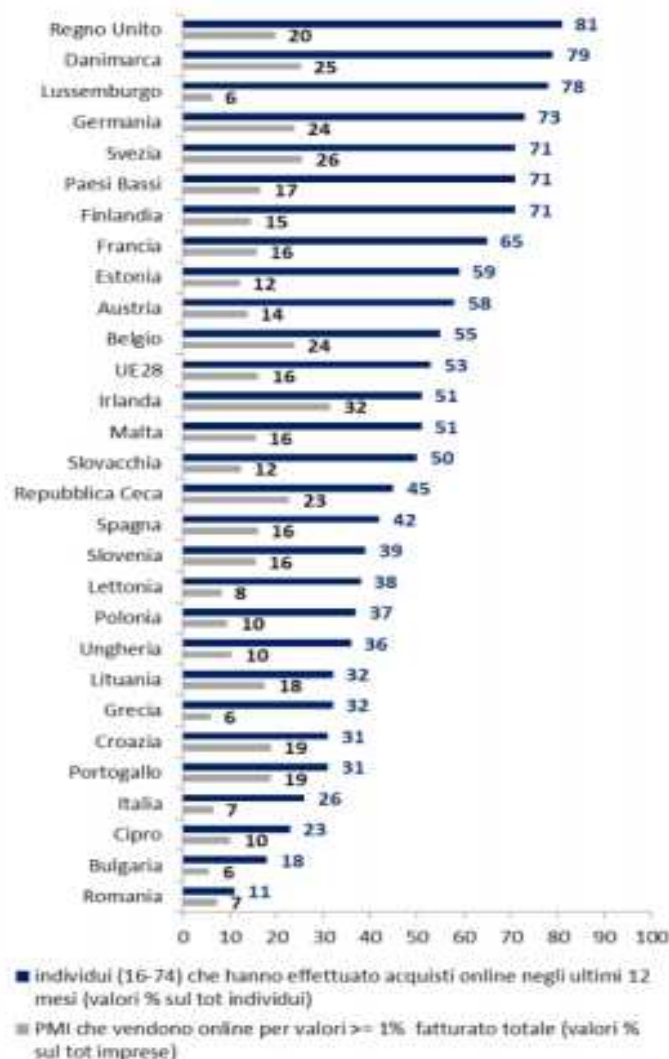
Nel 2015 la connessione a banda larga ha avuto un incremento per le famiglie che si connettono ad internet, mentre per le imprese questo tipo di connessione è stabile. In entrambi i casi aumenta la connessione a banda larga tramite mobile: la quota delle famiglie arriva al 30% e quella delle imprese con almeno 10 addetti da 60 a 63,3%. Il 70,7% delle imprese con almeno 10 addetti dispone di un sito web (69% nel 2014); una impresa su quattro ha sul sito un link al proprio profilo social mentre il 37,3% utilizza un social media (32% nel 2014), soprattutto per finalità di marketing (29,6%).⁵

All'interno delle imprese le competenze digitali presentano alcune criticità, la maggioranza dei dipendenti ha conoscenze di base o basse. Infatti in Italia il 60% delle imprese con 10 addetti ricorre a personale ICT esterno all'azienda, questo è legato molte volte alle ridotte dimensioni dell'impresa.

Nel 2015 la quota di coloro che hanno effettuato un acquisto online è cresciuta dal 45,9% al 48,7% e quella delle aziende che hanno scelto il canale online è aumentata dal 8,2 al 10%. L'Europa ha fissato degli obiettivi, raggiungere la quota del 33% delle PMI, che possano produrre l'1% del loro fatturato tramite la vendita on-line. L'Italia è ancora lontana da questi risultati, con solo il 6,5% di PMI e il 21% della popolazione che acquista online.

⁵ Cittadini, imprese e ict, ISTAT(2015)

INDIVIDUI CHE HANNO ACQUISTATO E IMPRESE CHE HANNO VENDUTO ONLINE PER PAESE EUROPEO. Anno 2015



In Italia le imprese con più di 10 addetti con un alto tasso di digitalizzazione sono solo il 24.6%, significa che coinvolgono almeno 7 su 12 delle attività specifiche che identificano un'azienda digitalizzata. In base ai valori registrati emergono forti differenze per classe dimensionale, infatti le aziende di grandi dimensioni rispetto alle piccole adottano strumenti che facilitano la condivisione interna delle informazioni, sistemi per scambiare informazioni con clienti e fornitori e applicazioni informatiche per accogliere dati sulla cliente. Le imprese che utilizzano strumenti social sono aumentate dal 31,8% al 37,7% nel 2015. Il 70,7% ha un sito web, ma solo poco più di un terzo lo utilizza per garantire servizi più avanzati come: la possibilità di acquisto, personalizzazione e tracciabilità. Nel 2015 le imprese che hanno dichiarato di effettuare fatture elettroniche sono aumentate dal 5,4% al 15%.

Il commercio elettronico e il libero accesso a un mercato unico digitale rappresentano priorità della Strategia 2020 dell'Unione europea. Sia l'indagine sugli acquisti che quella sulle

vendite forniscono informazioni importanti per l'identificazione delle barriere per il mercato unico digitale, come: il tipo di beni o servizi acquistati, gli importi spesi e le difficoltà incontrate dagli individui e analogamente per le imprese, i volumi scambiati, la presenza nei mercati esteri, la tipologia di clientela. La metà degli internauti fa acquisti in rete: ha effettuato acquisti online il 48,7% degli individui di 15 anni e più che hanno navigato in Internet nei 3 mesi precedenti l'intervista; in particolare, il 27,2% ha ordinato o comprato merci o servizi negli ultimi 3 mesi, l'11,9% nel corso dell'anno e il 9,7% più di un anno fa.⁶

Acquisti

Sono più propensi ad acquistare online gli uomini (53,1%), le persone tra i 25 e i 34 anni (58,9%) e i residenti nel Nord (53,8%). Tra gli internauti che hanno fatto acquisti negli ultimi 3 mesi il 35,4% ha speso tra i 50 e i 99 euro; i beni più acquistati sono i servizi riguardanti “viaggi e trasporti” (41,9%) e l'acquisto di abiti e articoli sportivi (37,9%), mentre è ancora poco diffuso l'acquisto di prodotti alimentari (7,3%). Pur essendo aumentata rispetto al 2014 la quota di internauti che hanno effettuato acquisti online (da 45,9% a 48,7%), rimane ancora elevata la percentuale di chi non ha fatto ricorso al commercio elettronico (50,2%): il motivo principale è la preferenza a comprare di persona, legata alla possibilità di vedere il prodotto e alla fidelizzazione al negozio (78,0%). I servizi bancari online sono utilizzati dal 42,0% degli internauti, soprattutto nella classe di età 35- 44, mentre il ricorso alle rete per vendere merci o servizi è praticato dal 13,3%, in particolare fra i giovani di 20-34 anni; la distanza tra il Nord e il Mezzogiorno per l'e-banking è di circa 20 punti percentuali.

Vendite

Il 10,0% delle imprese con almeno 10 addetti ha venduto online i propri prodotti nel corso dell'anno precedente (8,2% nel 2014); la quota sale al 29,6% nel caso di imprese con almeno 250 addetti, mentre scende al 6,7% considerando solo quelle imprese che hanno effettuato vendite online per un valore almeno pari all'1% del proprio fatturato totale . Crescono le imprese che vendono via web (7,9% contro 6,3% del 2014) e tale canale di vendita continua a essere preferito rispetto ad altri canali online. Fra le imprese che vendono via web predominano quelle che hanno come compratori i consumatori privati (78,9%) rispetto ad imprese e amministrazioni pubbliche (58,7%). Il fatturato online cresce e si attesta al 9,2% del fatturato totale (7,1% nell'anno precedente): la quota è al 2,6% per le imprese con 10-49 addetti, al 10,7% per quelle con almeno 250 addetti ed è massima per quelle con 100-249

⁶ Cittadini, imprese e ict, ISTAT(2015)

addetti che registrano un fatturato online del 18,0%. Continua a crescere la presenza sul mercato online delle imprese attive nell'editoria (da 67,0 dell'anno precedente a 82,6%) e nei servizi di alloggio (da 61,0 a 62,6%). Ancora in coda, anche per la natura del prodotto offerto, quelle attive nel settore delle costruzioni (da 1,6 a 2,1%). In aumento anche le vendite online dei settori che, già da qualche anno, registrano le quote più alte di fatturato: 39,4% nel settore della fabbricazione dei mezzi di trasporto, 27,4% nel comparto dell'energia, 21,4% per i servizi di alloggio e 11,9% per le agenzie di viaggio. In termini di contributo delle attività economiche al valore totale degli scambi online, considerando solo le attività che contribuiscono per almeno l'1% del fatturato online, i settori più rappresentati sono quelli della fabbricazione di mezzi di trasporto e del commercio: il primo settore coinvolge il 2,0% delle imprese ma contribuisce per il 16,5%; il secondo coinvolge il 29,3% delle imprese e contribuisce per il 21,9% del fatturato online. Nei servizi di alloggio, il 19,8% delle imprese vende online ma contribuisce ad appena l'1,5% del fatturato online totale. Possiamo concludere che nella distribuzione del fatturato e-commerce continuano a dominare i due settori più maturi, tempo libero e turismo. Il tempo libero, tuttavia, subisce una leggera contrazione in termini percentuali nonostante una leggera crescita della spesa nel gioco online, dovuta alla redistribuzione dei tipi di gioco, che ha penalizzato il montante delle somme rigiocate. Il settore con più alta crescita è quello dei centri commerciali online (es. Amazon e ebay) che aumenta del 55% il proprio fatturato, seguito dalla moda (+30%) che però ha un fatturato ancora limitato rispetto alle sue potenzialità viste oltre confine. L'affermarsi dei marketplace continua a erodere il fatturato degli altri operatori soprattutto nei settori dell'elettronica di consumo (-4%) e dell'editoria, che tuttavia continua a crescere grazie al nuovo mercato digitale (+5%).⁷

1.4 L' e-commerce: modello di business

Il commercio elettronico ha creato un nuovo modo di business, diverso ed innovativo da quello tradizionale, con dei specifici mezzi, un proprio processo e un proprio mercato. Intraprendere questo business significa modificare il proprio modo di fare business, con esattezza l'impresa deve capire realmente l'e-commerce dove può portarla, quali sono le sue finalità e con quali attori interagire.

⁷ Cittadini, imprese e ict, ISTAT(2015)

Fare e-commerce infatti comprende un insieme di attività online che non necessariamente devono coesistere come:

- scambio di informazioni e dati in tempo reale,
- compravendita di beni e servizi,
- distribuzione di prodotti a contenuto digitale,
- contrattazioni elettroniche di borsa
- vendita all'asta
- selezione on-line dei fornitori,
- marketing diretto dei beni e servizi per il consumatore,
- assistenza post vendita.

Il commercio elettronico non si concretizza in una semplice transazione ma comprende le fasi di una relazione commerciale: individuazione del target cliente, presentazione della gamma di prodotti-servizi da offrire on-line, negoziazione e conclusione della trattativa, che comprende fornitura, il pagamento e l'assistenza post vendita. Un' azienda adottando l'e-commerce può espandere i propri confini sia online che offline. In particolare si deve distinguere fra e-commerce B2B, attività fra imprese di beni e servizi industriali; B2C transazioni rivolte all'individuo attraverso la fornitura di beni e servizi; pubblica amministrazione to business, che comprende tutti i servizi che lo stato trasferisce online alle aziende e ai cittadini; consumer to consumer rappresentato dalle transazioni fra consumatori.

L'obiettivo dell' e-commerce è quello di concludere un affare e indipendentemente a chi sia destinata la transazione, si deve provvedere a dare una giusta informazione, comunicazione e promozione, vendita e assistenza. Il commercio elettronico offre un'opportunità alle varie imprese che può concretizzarsi con il raggiungimento di determinati obiettivi come: entrare nel mercato globale, integrando il business tradizionale; semplificare e razionalizzare il processo di vendita; presentare i propri prodotti tramite il web o un proprio sito; rendere le transazioni più interattive e personalizzate; promuovere o consolidare l' immagine aziendale; riduzione dei costi di vendita e comunicazione; interazione del canale offline e conseguimento della redditività aziendale.

Tutte le decisioni e le azioni che sono intraprese per sviluppare l'e-commerce devono essere logiche, professionali, razionali perché si sta sviluppando un business e non può lasciarsi alla casualità e all'improvvisazione altrimenti le conseguenze potrebbero essere dannose per l'impresa.

Per far sì che questo business abbia uno sviluppo positivo e abbia il consenso da parte del cybermercato deve presentare delle caratteristiche decisive:

- Scelta strategica: Fare e-commerce è una scelta strategica aziendale, accettando questo canale ed aprendo un sito web l'azienda decide di integrare il suo business tradizionale. Infatti l'e-commerce non deve sostituire o contrastare il modello di business tradizionale, ma deve supportarlo e integrarlo creando nuove opportunità.
- Business innovativo: ci si deve ricordare che questo business opera in un mercato dematerializzato, dove esiste una domanda virtuale, per questo motivo in rete si deve fronteggiare una nuova domanda e offerta che richiedono di non traslare quello che si fa in modo tradizionale.
- Accessibilità: la possibilità di fare e-commerce è data alla singola persona, alle piccole, medie e grandi aziende, perché è necessario avere un computer con una connessione, un sito o delle pagine web, e un prodotto da offrire al mercato. Chiunque lo facesse, operando in maniera professionale potrebbe vedere dei risultati nel medio termine.
- Investimento: rispetto agli altri business, è richiesto un investimento iniziale meno oneroso, ma si deve avere come obiettivo che il sito web, le informazioni, l'offerta, la transazione e l'assistenza devono garantire il gradimento del consumatore che deve sentirsi a suo agio.
- Informazione: nel commercio elettronico a differenza di quello che accade nel mercato tradizionale, deve basarsi tutto sull'informazione che si fornisce alla potenziale clientela.
- Interattività: Tra l'impresa e l'acquirente ci dovrà sempre essere interattività, coinvolgendo il consumatore nella transazione. Un modo per raggiungere questo obiettivo può riscontrarsi nella possibilità di poter "personalizzare" il rapporto con il consumatore ed avere una relazione one-to-one.
- Rapidità: i consumatori moderni hanno sempre meno tempo per dedicarsi agli acquisti, la possibilità di svolgere transazioni in tempo reale, garantita da un sito fluido e immediato e da una connessione veloce, indipendentemente dal posto in cui si trova, sollecita sicuramente gli acquirenti.

- Globalità: Con la creazione di siti web che siano destinati ad un mercato globale, possono ottenersi dei vantaggi studiando strategie internazionali. Il mercato online offre l'opportunità di avere un'espansione del proprio mercato con un aumento di clienti e profitti.

- Multicanalità: A causa delle nuove abitudini d'acquisto scaturite dalla continua innovazione tecnologica, si assiste alla nascita di un nuovo tipo di acquirente, capace di sfruttare a pieno una realtà multi-canale e multi-dispositivo ed in grado di sconvolgere sempre di più lo scenario della vendita al dettaglio e della vendita online, spingendo entrambe le tipologie di venditori a trovare soluzioni innovative per offrire un'esperienza d'acquisto soddisfacente su ogni tipo di canale e di dispositivo, facilitando il più possibile al cliente, il passaggio tra online e offline.

1.5 I problemi legati all'e-commerce, vantaggi e svantaggi

L'e-commerce è un modo innovativo per instaurare una relazione commerciale tra un'azienda con i propri consumatori (b2c), con la domanda delle aziende clienti (b2b) ed anche con le stesse imprese rivali. Vivere nell'era digitale significa poter estendere la propria offerta in tempo reale a livello globale, quindi considerare la possibilità di sfruttare questa opportunità per integrare il proprio business.

Le imprese con il commercio elettronico hanno la possibilità di adeguarsi al cambiamento, riflettendo sul loro modo di fare business e pensare di intraprendere una strada che può garantire una serie di vantaggi:

- Mercato Globale: affrontare la sfida dell'e-commerce si proietta in un mercato globale, provando attraverso la propria offerta a soddisfare la domanda in mercati dove precedentemente non si avevano relazioni, avendo così la possibilità di guadagnare un'visibilità internazionale.
- Abbattimento delle barriere: l'e-commerce riesce ad eliminare barriere di qualsiasi genere, si pensi al tempo, tutto accade in tempo reale (il cliente risparmia tempo, acquista in modo efficace e conseguentemente ottiene un risparmio di costo); scompaiono le barriere geografiche potendo fare business a livello globale ed avere clienti in qualsiasi angolo della terra.

- Innovare l'immagine aziendale: l'impresa ha l'opportunità di mettersi in mostra e trasmettere non solo la sua potenzialità, ma anche la sua qualità; così l'azienda può aumentare il proprio brand awareness.
- Vantaggio competitivo: tutte le aziende che riescono a strutturarsi per il commercio elettronico in modo organizzato e strategico, possono ottenere un vantaggio competitivo verso la concorrenza; così l'obiettivo diventa di mantenere una posizione online privilegiata rispetto alla concorrenza per poter conquistare una quota del cybermercato.
- Investimento: se si confronta l'investimento per il lancio e il mantenimento dell'e-commerce con quello di un canale tradizionale, risulta che è necessario un investimento meno cospicuo.
- Nuovo business: intraprendere l'e-commerce significa avere l'occasione di generare una nuova occasione di business, indipendentemente se l'azienda si rivolga alle altre imprese o ai consumatori finali; per alcune imprese può essere un'attività indipendente per altre un'integrazione all'attività originaria.
- Eliminazione degli intermediari: l'e-commerce crea un rapporto one-to-one con il cliente finale, crea un processo di disintermediazione. La classica catena distributiva, gli attori impiegati all'interno del canale (distributori, intermediari, grossisti, buyer) perdono il loro ruolo e si arriva direttamente al cliente finale, instaurando con quest'ultimo un rapporto diretto. I costi distributivi diminuiscono e cambia la strategia di marketing, utilizzando ora tecniche one-to-one, con possibili figure di intermediari ma con finalità solo informative.
- Catena del valore: la catena di valore del mercato virtuale cambia completamente da quella conosciuta del mercato tradizionale; l'azienda può migliorare l'offerta di prodotto servizio, soddisfare meglio la clientela, creare una nuova catena del valore virtuale, dove l'informazione svolge una funzione strategica. Tutto ciò si realizza grazie all'avvicinarsi dell'offerta e della domanda, l'integrazione che si genera in tutta la filiera produttiva e in tutti i soggetti che integrano le proprie attività, la grande capacità d'informazione, la presenza virtuale e l'integrazione con il mercato fisico.
- Una transazione commerciale migliore: la possibilità di interagire con il cliente finale e di avere un rapporto sempre più personalizzato, permette all'e-commerce di dare un supporto a migliorare le transazioni commerciali, la relazione tra offerta e il cliente migliora, sullo specifico servizio/prodotto, sulla stessa trattativa.

- Migliore coordinamento ed integrazione del lavoro: l'e-commerce garantisce all'azienda di avere un migliore coordinamento sia a livello front office che di back office, quindi un'a migliore pianificazione di acquisti e materie prime, di sistema razionale di stoccaggio. La gestione che l'e-commerce in tempo reale e in forma standardizzata porta ad una semplificazione dello stesso lavoro che vi sta dietro, il tutto diminuendo costi, tempi e potenziando la capacità di rispondere con maggiore flessibilità alla domanda.
- Produttività migliore: grazie agli automatismi alla gestione razionale ed organizzata si può migliorare una pianificazione degli stock, della produzione e conseguire una produttività più efficiente.
- Supply chain coinvolta: tutti coloro che partecipano al processo produttivo sono coinvolti nell'offerta, così possono soddisfare le esigenze del cliente nel miglior modo possibile e nel minor tempo. Tutta la catena globale e riceve le informazioni necessarie che pervengono dal mercato digitale, in modo che ci sia una maggiore flessibilità della catena produttiva nel rispondere alle esigenze.
- Riduzione dei tempi di acquisto: i consumatori possono ridurre i tempi di acquisto evitando di recarsi nei negozi fisici, ed avere la possibilità di visitare gli store virtuali ed acquistare ovunque si trovino. Nella scelta dell'acquisto possono paragonare più venditori e trovare il prezzo migliore.
- Incamerare informazioni: l'e-commerce permette di ricevere un numero elevato di informazioni, conoscere i propri clienti e conseguentemente mettere a disposizione dei loro utenti tutte le informazioni che loro ritengono necessarie.
- Mercato di nicchia: l'e-commerce permette di facilitare l'incontro fra venditore e consumatore di prodotti di nicchia, l'azienda posizionandosi attraverso un corretto seo può essere trovata sui vari motori di ricerca dai potenziali clienti.

Ovviamente il commercio on line ha anche dei limiti rispetto alla relazione commerciale tradizionale, dove il venditore e cliente si interfacciano "realmente" ed instaurano un rapporto di fiducia. Bisogna considerare anche gli elementi che rallentano l'ascesa dell'e-commerce.

- Timore da parte degli utenti: molti utenti hanno diffidenza ad acquistare on-line, perchè ci sono vari elementi come la paura di fornire dati personali, il pagamento

attraverso carte di credito, timore di ricevere prodotti non conformi, ricezione della merce sbagliata che bloccano le persone ad acquistare online.

- Poco interesse da parte delle aziende: il modello di business che caratterizza l'e-commerce non sempre provoca interesse di imprenditori e manager, che a volte non vogliono rischiare di allontanarsi dal business tradizionale.
- Sicurezza delle transazioni: sia dal lato della domanda che dal lato dell'offerta c'è timore nel trasferimento dei dati sulla sicurezza della loro protezione, sull'autenticazione degli utenti e sui pagamenti.
- Mancanza di figure professionali adeguate: all'interno delle aziende mancano figure di professionisti che l'e-commerce richiede in vari ambiti come project manager, web designer e tecnici vari; persone che potrebbero aumentare la velocità con cui un progetto di e-commerce si attua e sostenerlo nel giusto modo.
- Risorse finanziarie inadeguate: soprattutto le PMI non investono, conoscendo anche che l'investimento adeguato non è eccessivo, in maniera sufficiente per supportare il progetto.
- Difficoltà di ordine tecnico: esistono problemi tecnico-tecnologici che rallentano la navigazione in internet e frenano le visite dei siti e i possibili acquisti online. Si fa riferimento alle linee cariche di un eccessivo traffico, ai lenti caricamenti dei siti, alla difficoltà di utilizzare certi software e di trasmissione di dati.
- Poca chiarezza legislativa e fiscale: non sono ancora del tutto chiari i contesti giuridici, fiscali; ci sono molte incertezze sulla normativa di riferimento, sulle norme fiscali e gli strumenti legali perchè il mercato online è globale. In Italia esistono tante norme che fanno riferimento al commercio online ma che non sono adeguate alle esigenze del mercato, infatti l'Europa lavora sulla creazione di un mercato digitale europeo per evitare che ci siano queste incertezze. Soprattutto nell'ambito della tassazione c'è confusione, dovuta principalmente per transazioni da o verso mercati esteri a livello di imposizione.
- Elevata competitività: coloro che decidono di fare e-commerce vogliono ottenere risultati positivi, questo alimenta un alto tasso di competitività sull'aspetto del pricing, sulle politiche e strategie di web marketing adottate. L'elevata competitività sicuramente è un vantaggio per il lato della domanda, invece è uno svantaggio per l'offerta che deve sempre riuscire ad essere competitiva ed ottenere un vantaggio rispetto alla concorrenza.

- Poca certezze sull'investimento: molte imprese hanno intrapreso la strada dell'e-commerce ma tutte sono insicure sui risultati, poiché questi sono proiettati in un'ottica di medio lungo termine; questo è un altro motivo che frena le imprese ad investire poiché non è facile ottenere un ritorno in tempi ridotti.
- Dipendenza da fornitori di software e programmi: le aziende dipendono da fornitori di software e programmi per predisporre siti, renderli attivi e sicuri, sostenerli nella promozione; tutto questo a volte non dipende da loro perché la mediazione non è facile.

1.6 Gli attori dell'e-commerce

Il commercio elettronico vede e coinvolge diversi attori, ognuno con i propri interessi ed il proprio campo d'azione. Ci sono soggetti che agiscono in primo piano nell'e-commerce ed altri che supportano tale attività. Dal lato dell'offerta troveremo le aziende fornitrici, la pubblica amministrazione, banche, società di telecomunicazione, mentre dal lato della domanda potremmo avere imprese(B2B) o consumatori(B2C).

Le aziende

In prima analisi si deve fare una distinzione fra varie aziende, quelle industriali, di servizi, commerciali, pubbliche; l'e-commerce coinvolge tutte, sia piccole che grandi, e le strategie che si possono adottare sono diverse. Per le grandi aziende sarà più facile fare e-commerce in maniera diretta, tramite propri siti, mentre per le piccole affrontarlo in maniera indiretta, tramite tutte le offerte che la rete mette a disposizione.

Le imprese fornitrici di beni hanno un'importante occasione a fruttare l'e-commerce perché possono diversificare il business e raggiungere in maniera diretta i propri clienti, sia che siano aziende o consumatori, evitando tutti gli intermediari del business tradizionale. Questo implicherà innovare la propria comunicazione, rete vendita e relazione con i propri clienti.

Le imprese di servizi sono quelle che hanno avuto la possibilità attraverso l'e-commerce di generare la propria offerta in maniera più efficace, basti pensare all'offerta di servizi turistici, di prenotazione, bancari, assicurativi o di entertainment. Infatti molte aziende che decidono di

offrire un servizio, con la digitalizzazione preferiscono anche farlo direttamente attraverso il web e non intraprendere la strada del business tradizionale.

Le imprese commerciali, intese come distributori, grossisti, dettaglianti, grande distribuzione; devono intraprendere l'e-commerce per supportate e complementare il loro business originario. E' vero che l'e-commerce tende a ridurre la catene distributiva ma si deve pensare anche alla forte relazione che hanno le aziende commerciali con i propri clienti; infatti proprio questo punto di forza deve essere sfruttato dai negozi fisici, posizionarsi come offerente nel b2c e nel b2b, quindi diventando un cliente nel b2b. Le imprese commerciali quindi stanno integrando i loro business per conquistarsi una propria quota all'interno del mercato online.

Le aziende pubbliche

La pubblica amministrazione ha avuto la possibilità con il mercato elettronico di ottenere dei vantaggi da offrire sia al cittadino e alle imprese, ha un'occasione da sfruttare anche fra gli stessi enti statali. Infatti si può parlare di e-government, un'evoluzione della pubblica amministrazione che fruttasse tecnologie ICT per agevolare le procedure burocratiche a diventare più semplici, efficienti e per facilitare l'accesso ai servizi e all'informazione, sia ai cittadini che alle imprese.

Le banche

L'e-banking offre la possibilità di fruttare il web per servizi bancari, finanziari, assicurativi e investimenti on-line, inoltre le banche supportano le transazioni dell' e-commerce per gestire i pagamenti, l'identificazione di carte di credito, di assistenza legale. Le banche stanno migliorando il loro modo di offrire servizi e prodotti, questo permette anche di aumentare il loro portafoglio prodotti. Le banche negli ultimi anni stanno stringendo alleanze con le imprese fornitrici di beni, perchè stanno sviluppando progetti che prevedono che all'interno dei loro portali gli istituti di credito potranno avere anche dei web shop convenzionati con la stessa banca.

I clienti

La domanda attraverso il commercio elettronico è formulata sia dalle imprese che dai consumatori, infatti avremo sia imprese che individui come cyberclienti, ai quali le imprese devono assicurare una serie di fattori per ottenere dei risultati: facilità di ricerca sul web, informazioni complete ed aggiornate per invogliare all'acquisto, praticità con l'emissione di

ordini online, offrire una transazione facile, sicura e personalizzata; fiducia non solo nel pagamento ma anche nella consegna o resa della merce in tempi e luoghi concordati.

L'azienda che decide di soddisfare la domanda del cybermercato, indipendentemente che il proprio cliente sia un'azienda o un consumatore finale, deve prestare attenzione ai comportamenti, alle esigenze da soddisfare, le caratteristiche e sfruttare internet per ricogliere i clienti che sono omogenei tra loro in gruppi o in segmenti di mercato. La segmentazione cerca di individuare quei gruppi di possibili clienti online che hanno comuni esigenze da soddisfare, quindi sono catalogabili in segmento. La segmentazione del canale online è il processo grazie al quale i venditori cercano di riunire i clienti con caratteristiche e comportamenti simili, ai quali possono destinare un sito web, un'offerta di e-commerce, adottare una specifica strategia di web marketing.

La segmentazione nel B2B non è rivolta ad un ampio numero di clienti consumatori, ma ad un più ristretto numero di aziende. Questo non vuol dire però che sia un'operazione più semplice, perché c'è un alto grado di confusione dovuto alla diversità fra le varie imprese, dall'appartenenza al settore merceologico ed alle esigenze richieste dalle diverse dimensioni di ogni azienda. La segmentazione deve essere basata su due aspetti: la dimensione dell'azienda e il settore merceologico.

Il settore merceologico permette di scegliere le adeguate strategie di web marketing e commerciali dopo aver studiato le problematiche tecniche, produttive e di vendita di un determinato settore. Il passo successivo è considerare la dimensione, per avvicinarsi alle imprese in maniera diversa in base al segmento di appartenenza. Le aziende di simili dimensioni, saranno raggruppate secondo i volumi di vendita e di acquisto di beni/servizi, la potenzialità e le motivazioni d'acquisto.

La segmentazione richiede inoltre di considerare una serie di variabili per garantire ai cyberclienti un rapporto personalizzato:

- variabili del mercato e di settore: la dimensione produttiva ed economica, il livello di tecnologia, l'immagine aziendale; il settore di appartenenza con una sua specifica identità (meccanico, alimentare, moda)
- variabili aziendali: legate principalmente alla singola azienda come, la quota di mercato posseduta nel settore, le capacità economiche produttive e le competenze di vendita.

- Variabili legate alla tipologia dell'acquisto: si fa riferimento alle variabili legate alle modalità e all'organizzazione di acquisto, quindi se è fatto da rappresentante o da un centro d'acquisto, i criteri e le procedure che si seguono.

- Utilizzo di internet: il livello di utilizzo di internet per effettuare gli acquisti.

Il consumatore finale che acquista online deve sentirsi in sintonia con l'offerta, a differenza del canale tradizionale, deve percepire un coinvolgimento personale attraverso una comunicazione specifica, che dia sicurezza e superi gli ostacoli legati ai timori della privacy. Quindi per sfruttare nel migliore dei modi gli strumenti messi a disposizione della rete e per utilizzare la migliore strategia di web marketing, conviene definire i segmenti a cui rivolgersi. Per identificare il cliente finale si deve fare riferimento a variabili diverse da quelle utilizzate per l'impresa cliente.

- variabili geografiche: il canale dell'e-commerce ha il vantaggio di raggiungere consumatori in diversi luoghi, ma la localizzazione geografica definisce gli utenti del web che possono acquistare online e gli altri, che per motivi di distanza o difficoltà nelle consegne, non possono. Per definire una corretta segmentazione è importante considerare diverse variabili geografiche come quali mercati esteri si decide di servire, la ripartizione geografica e l'assetto socio economico di una regione geografica.

- Variabili demografiche: tali caratteristiche forniscono utili informazioni per definire a quali utenti specifici ci si voglia rivolgere la propria proposta. Le variabili più importanti sono l'età, i segmenti identificati secondo l'età possono aiutare a rivolgere l'offerta ai giusti destinatari; il sesso, il numero di donne che utilizza internet cresce in maniera superiore rispetto a quelle degli uomini; l'occupazione, perchè in base alla professione che si svolge c'è un maggior uso di internet o meno.

- Variabili socio economiche: si considerano diverse variabili come la famiglia, la professione, le cultura, il reddito e il potere d'acquisto. Il reddito è una variabile chiave perchè da esso deriva la possibilità di individuare se gli individui possono possedere un pc pro capite e quale disponibilità hanno per acquistare online.

- Variabili psicologiche: comprendono la personalità, i valori della vita, lo stile di vita, gli interessi, le opinioni dell'utente di Internet. Bisogna considerare che ci sono individui che sono internet dipendenti, se si analizzano i loro profili psicologici si può capire quali sono le loro esigenze e come deve essere indirizzata l'offerta.

- Variabili comportamentali: sono gli elementi che riflettono come un utente utilizza internet e quali abitudini ha nell'acquisto di un prodotto servizio online. Si valutano diverse variabili che condizionano un acquisto su internet come interattività, sito piacevole, prezzo competitivo, marchio, servizio, fedeltà alla marca, sensibilità al marketing. Inoltre a questo si aggiunge anche la frequenza di quando si ripetono questi comportamenti se sono abituali o occasionale e se sono visitatori o acquirenti.

Analizzare tutte queste variabili permette di raggruppare gli utenti in diverse tipologie e capire a chi rivolgersi e come strutturare la strategia per soddisfare le esigenze di ogni segmento.

1.7 Le diverse tipologie

In una prospettiva di comunicazione, il commercio elettronico può considerarsi come la diffusione di informazioni tra imprese ed organizzazioni, circa le loro attività, i relativi prodotti e servizi.

In una prospettiva relazionale invece, il commercio elettronico consiste nell'insieme di soluzioni volte ad accrescere l'efficienza e l'efficacia degli strumenti utilizzati delle imprese per promuovere, sviluppare e consolidare le relazioni commerciali con la propria clientela, attuale e potenziale.

In base a chi sono gli attori coinvolti nell'e-commerce, all'offerta e l'acquirente coinvolto si possono distinguere diverse tipologie di commercio elettronico.

- ***business to business***: transazioni di beni e servizi fra due aziende
- ***business to consumer***: transazioni di beni o servizi fra imprese e consumatori finali
- ***Pubblica amministrazione to business/consumer***: offerta di prodotti e servizi che la pubblica amministrazione destina a imprese e cittadini.
- ***Consumer to consumer***: tutte le transazioni online fatte fra privati.

Business to Business

Il business to business è l'e-commerce che si instaura fra aziende e concerne lo scambi di beni e servizi che può avvenire fra loro e si contrappone al commercio elettronico che si sviluppa fra impresa e consumatore (B2C). Il precursore dell'e-commerce B2B si riscontra sicuramente nell'EDI, che con le sue applicazioni per le transazioni di informazioni in via elettronica,

permetteva di scambiare dati su prezzi, prodotti, offerte, ordini stock fra le imprese che offrivano beni e servizi ed altre che le acquistavano.

Lo sviluppo di internet ha permesso di portare dei miglioramenti e garantire lo sviluppo di scambi in rete, oltre al semplice passaggio e rilevazione di informazioni. Questo ha permesso alle imprese di operare in maniera innovativa sul mercato e di poter interagire con le altre imprese in maniera integrata ed automatizzata.

Il commercio elettronico nel mondo del B2B ha avuto un riscontro positivo poichè le aziende hanno accettato di sfruttare l'online per procedere all'acquisto di prodotti e servizi abituali. L'accettazione di acquistare online è legata a motivi di economia, praticità, convenienza e soprattutto organizzazione, perchè le imprese che acquistano online sono a loro volta imprese che vendono nel mercato online o offline altre tipologie di prodotto e servizio.

L' e-commerce B2B è una transazione molto evoluta, la domanda e l'offerta si rilevano in tempo reale, in forma automatizzata, non necessitano di alcuna intermediazione e con un notevole risparmio di costo. Infatti le imprese possono svolgere transazioni dirette in tempo reale a costi ridotti e migliorando aspetti logistici, e provando ad espandere il business a livello internazionale. Lo sviluppo dell'e-commerce fra le imprese è avvenuto principalmente per esigenze legate all'approvvigionamento, che sono necessarie verso le altre imprese per svolgere il processo di produzione, di gestione, quindi di vendita. Svolgendo le transazioni attraverso questa tecnologia la fase di interazione fra fornitori e clienti industriali si svolge in maniera efficace ed efficiente; i principali beni che si scambiano sono materie prime, semilavorati, macchine, mentre i servizi sono quelli legati al processo produttivo, gestionale e commerciale.

Il commercio elettronico nel B2B non si limita solo alla fase di conclusione di una vendita ma anche a quelle che la precedono e che determinati prodotti industriali richiedono. Internet dà la possibilità di presentare l'azienda, la sua gamma di prodotti, svolgere tutte le fasi di una negoziazione dalla sua fase iniziale alla sua conclusione.

Le esigenze del B2B hanno risposte nei siti di:

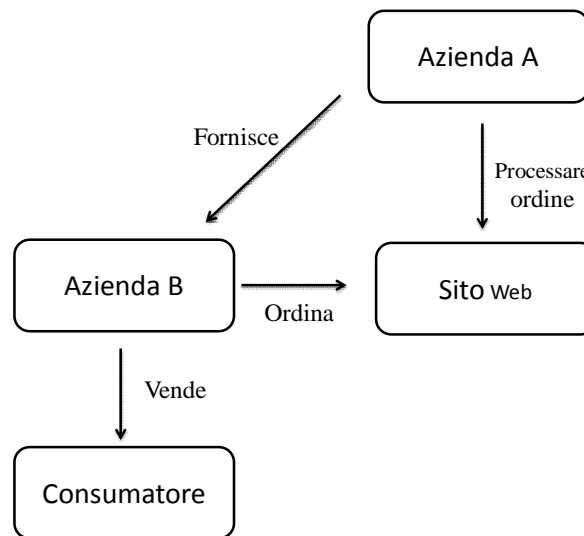
- *presenza*: i siti che danno informazioni su azienda, prodotti, aree di competenza, come è strutturata la rete vendita.
- *vendita*: sono i siti che con supporti informativi, promozionali e commerciali permettono di svolgere l'attività di vendita online.
- *traffico*: siti che forniscono servizi come motori di ricerca, i mall elettronici e le comunità virtuali.

Nel B2B i fornitori e gli acquirenti sono coinvolti fra di loro non solo da punti di vista della vendita ma anche a livello di informazioni e di comunicazione, dal momento che possono scambiarsi messaggi ed informazioni per istaurare una buona relazione. Se un'azienda decide di esternalizzare la sua produzione e ricorrere al B2B, attraverso l'offerta online può entrare in contatto con diversi fornitori ed avere una supply chain, formata da aziende che possono fornire prodotti e servizi nel miglior modo possibile, in tempi brevi e ragionevoli ed a prezzi convenienti. Sarà importante per l'azienda fornitrici saper comunicare la propria offerta e per le aziende che andranno alla ricerca di fornitori essere in grado di ricevere un grande flusso di informazioni.

Nel modo del B2B ci sono delle caratterizzazioni che richiedono delle specifiche considerazioni:

- **Ordine personalizzato:** gli acquirenti effettuano degli ordini con specifiche esigenze, nelle transazioni si evince l'importanza dell'ordine personalizzato sulla base dell'acquirente.
- **Pagamento:** gli acquisti effettuati nel B2B, essendo legati a forniture per produzione o commercializzazione, di solito corrispondono ad importi molto elevati; è preferibile per le aziende in questi casi gestire il pagamento offline.
- **Outsourcing:** le imprese attraverso la rete possono trovare un numero elevato di fornitori che possono garantire una fornitura valida e conveniente se fatta da specialisti che possono assicurare un livello di costo ed efficienza difficilmente ottenibile se internalizzato.
- **Intranet:** il B2B spesso richiede l'utilizzo della rete intranet, una rete collaterale ad internet, alla quale possono accedervi una stretta cerchia di persone.

Modello di business to business



L' e-commerce Business to consumer

Business to consumer si riferisce alla vendita al dettaglio di beni e servizi rivolti direttamente al consumatore finale. Le grandi aziende come le medio-piccole, che esse siano produttrici o commerciali, hanno la possibilità di vendere online direttamente al destinatario finale, sempre che abbiano a disposizione un sito nel quale si possa configurare il proprio negozio virtuale.

Per avere successo e ottenere risultati in questo tipo di business, le aziende devono conoscere profondamente il proprio consumatore per soddisfare le proprie esigenze garantendo un'offerta che risponda alle sue necessità. Le aziende che decidono di operare nel canale B2C, devono instaurare un rapporto con il cliente interattivo e personalizzato; occorre che le aziende abbiano un sito che sia studiato per offrire una facile accessibilità e mirato al consumatore, che sia dotato di una chiara e completa informazione, di prodotti acquistabili e che abbiano una bassa incidenza sui costi di trasporto e di consegna. Il sito deve garantire una transazione semplificata e sicura, poichè il consumatore ha timore di acquistare da sconosciuti e a distanza; inoltre il sito deve fornire un'assistenza continua sia nella fase pre vendita che post vendita.

L'e-commerce B2C è senza dubbio un business con elevata competitività, in quanto creare e sviluppare un sito non richiede sforzi economici notevoli. Per un'attività di e-commerce che vuole raggiungere ottimi risultati deve avere margini elevati sui prodotti venduti e che il mercato tradizionale nel medesimo settore sia inefficiente e segmentato.

Altro aspetto molto importante è quello legato alla sensibilità al prezzo per gli acquirenti nel mercato B2C; infatti la competitività fra le imprese che vendono prodotti price-sensitive è maggiore rispetto alle società che commercializzano beni di lusso che sono più difficili da reperire. Il valore aggiunto di un negozio on-line non è legato semplicemente al prezzo più basso ma anche alla qualità di servizio ed all'affidabilità in tutte le fasi della negoziazione.

Le aziende che decidono di utilizzare il commercio elettronico come canale di vendita per raggiungere la clientela finale possono farlo adottando due diverse strategie. L'e-commerce può essere scelto come unico canale di vendita per l'azienda, oppure può essere un business complementare da affiancare a quello tradizionale.

Le barriere all'entrata nell'e-commerce rivolto al consumatore finale non sono forti e si possono riconoscere:

- nel marchio: se un'impresa possiede un marchio forte può essere difficoltoso per i competitor ottenere un rapido successo sul canale online, poichè il brand richiama la fedeltà dei clienti.
- nel controllo della logistica: la soddisfazione del cliente è garantita se un'azienda riesce ad avere controllo sul tracking, spedizioni rapide e la possibilità di ricevere dei feedback.
- nel posizionamento sulla curva di esperienza: aziende che hanno investito da tempo sull'e-commerce, grazie all'esperienze accumulate hanno ottenuto un vantaggio competitivo migliorando la gestione del canale e ottenendo una riduzione dei costi.

Il B2C può essere diviso in cinque macro categorie: venditori diretti, intermediari online, advertising-based models, community-based models e fee-based models. Queste categorie a volte hanno caratteristiche relative alla strategia di distribuzione, alle strategie rivolte a raggiungere un determinato segmento e alla posizione nel canale di vendita che appartengono ad un'altra categoria, quindi tali categorie non sono rigide in determinati schemi.

I venditori diretti si dividono in e-tailers e produttori. E-tailers sono coloro che spediscono i prodotti dai loro magazzini o da quelli di altri e ne curano le consegne. I produttori, principalmente quelli di computer e software, usano internet come canale di vendita ed evitano in parte o totalmente gli intermediari. Internet in questo modo diventa il catalogo dell'azienda.

Gli intermediari sono coloro che fanno da tramite fra i visitatori del suo sito e le aziende che rappresenta. Gli intermediari forniscono vari servizi ai clienti, come la possibilità di avere a

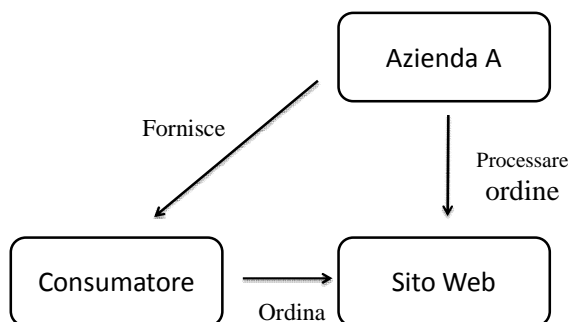
disposizione diverse gamme di prodotto e ai venditori servizi come facilitarli il lato delle operazioni finanziarie.

Advertising-based model utilizzano i siti con alto traffico con l'obiettivo di attrarre i consumatori attraverso le pubblicità che sono presenti su questi siti. Gli approcci che vengono utilizzati sono simili a quelli del marketing tradizionale ma adattati al web. L'approccio legato all'alto traffico in internet prende in esame un pubblico di massa, quindi si offrono prodotti ad un più generale consumatore ad un prezzo medio. Per le aziende che sono disposte ad utilizzare un approccio di nicchia, pagheranno di più ma si rivolgeranno ad un preciso segmento di loro interesse con determinate caratteristiche.

Il modello basato sulla comunità è un ibrido dei due approcci pubblicitari, si fa riferimento in particolare a due community: "le chat di gruppo" e gruppi che mostrano un interesse particolare con specifiche problematiche. Per capire meglio questo modello è meglio fare un esempio, considerando un sito sul quale programmatori si scambiano informazioni o un sito sul quale giardinieri chiedono consigli, un sito sarà buono per pubblicizzare software ed un altro per pubblicizzare attrezzi da giardinaggio.

Fee-based model si basano sul valore del contenuto che presentano sul web. Esistono due diverse categorie di servizi una legata ad abbonamenti ed un'altra categoria che comprende servizi che vengono forniti ogni volta che si paga un corrispettivo. Quest'ultima categoria fa riferimento a coloro che vogliono mostrare solo una parte del proprio prodotto, per suscitare un primo interesse; in vece alla categoria degli abbonamenti si fa sempre riferimento all'utilizzo di riviste o giornali.

Modello business to consumer



Pubblica amministrazione to business/consumer

La pubblica amministrazione con lo sviluppo della tecnologia, sta sfruttando media elettronici per fornire servizi pubblici convenienti e per condividere informazioni ai cittadini ed alle imprese. In particolare la pubblica amministrazione utilizza reti di computer come il Wide Area Network, internet e il mobile computing, per innovare la relazione con i cittadini, le imprese e tra le stesse istituzioni pubbliche. La pubblica amministrazione sta cercando di cambiare le relazioni sia interne al settore pubblico che esterne attraverso ICT al fine di migliorare i servizi erogati e la relazione con i cittadini. L'obiettivo è quello di semplificare la gestione fra governo, cittadini ed imprese; l'utilizzo dell'ICT può collegare tutte e tre le parti e supportare i processi e le attività. Si potrà ottenere anche un'amministrazione trasparente, più veloce ed affidabile, soddisfare i bisogni della società e le loro aspettative con servizi più efficienti e un'interazione fra governo, aziende e cittadini.

E-commerce nella pubblica amministrazione offre molti benefici, e vantaggi; facilita e migliora l'erogazione dei servizi pubblici ai cittadini, migliora le interazioni fra le aziende e i settori in cui operano, il cittadino diventa più responsabile attraverso l'accesso alle informazioni. In questo modo tutte le operazioni possono avere una maggiore semplicità d'uso e questo può garantire di avere servizi più performanti a tutti i settori ed ottenerli a costi più vantaggiosi. La pubblica amministrazione attraverso un portale integrato potrà offrire ai cittadini e alle imprese dei servizi pubblici, effettuare transazioni on-line e la facilità di interagire con gli enti governativi evitando attese di lunghe code.

Le applicazioni di e-commerce nella pubblica amministrazione prevedono quattro fasi: informazione, interazione, transazione e trasformazione. La prima fase consiste nella pubblicazione di informazioni sul sito web dove i cittadini entrano in conoscenza dei servizi forniti. La seconda fase prevede l'interazione con i cittadini, infatti hanno la possibilità di scaricare le applicazioni per usufruire dei servizi. Nella terza fase lo stato provvede alla consegna dei documenti attraverso il web. Nell'ultima fase invece elettronicamente verrà fornito il servizio. Le transazioni online della pubblica amministrazione possono avvenire sia con i cittadini sia con le aziende.

La prima fase prevede la presenza sul web con informazioni pertinenti rivolti sia ai cittadini che alle aziende. Il formato dei siti governativi nella sua fase iniziale è simile ad un volantino, che descrive i processi governativi che diventano più trasparenti e danno un valore aggiunto ai cittadini ed alle imprese che hanno maggiore accessibilità alle informazioni.

La seconda è una fase di interazione durante la quale cittadini ed imprese attraverso applicazioni interagiscono con la pubblica amministrazione. Le persone possono porre domande via e-mail, utilizzare motori di ricerca e scaricare documenti. Cittadini e imprese potranno risparmiare tempo, potendoli scaricare i qualsiasi momento e evitando file ed essere legati agli orari degli sportelli.

La terza fase è prevede un aumento di tecnologia e una conseguente aumento di valore per i "consumatori". Le transazioni potranno essere completate senza recarsi in ufficio, sono esempio di servizi online il deposito fiscale, estensione rinnovo delle licenze, dei visti e dei passaporti on-line. Questa fase presenta una maggiore complessità perchè richiede risoluzione di problemi legati alla sicurezza e alla personalizzazione, ne sono esempio la firma digitale per consentire il trasferimento legale di servizi.

Nell'ultima fase, tutti i sistemi informativi sono integrati, i cittadini e le imprese possono usufruire di servizi attraverso i portali virtuali, la pubblica amministrazione raggiunge come obiettivo finale di avere un unico punto di contatto, che sarà il web. Ovviamente l'aspetto di maggiore complessità per raggiungere questa fase è principalmente sul lato interno, la necessità di cambiare la cultura, i processi e le responsabilità all'intero della pubblica amministrazione.

Modello pubblica amministrazione to business/cosumer



Consumer to consumer

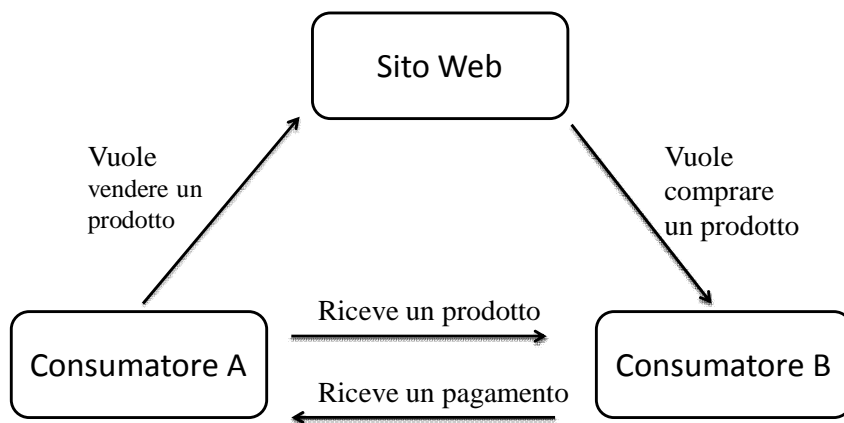
E' una delle forme più recenti di commercio elettronico, che si svolge tra gli stessi consumatori, tra soggetti privati. La diffusione di questa tipologia di e-commerce è dovuta principalmente allo sviluppo di siti che gestiscono aste on-line, sui quali consumatore ed acquirente interagiscono per prendere parte ad un'asta che riguarda qualsiasi tipo di prodotto. I siti gestiscono solo l'ambiente dove le parti interagiscono, infatti gli attori gestiscono i prodotti da vendere, il prezzo e la spedizione, vendendo di solito un articolo per volta le transazioni sui siti sono piuttosto contenute. I siti ottengono profitti principalmente dalle inserzioni e dalle commissioni sulle vendite.

Internet nel settore del C2C ha saputo dare un grande contributo, permettendo una disintermediazione che non accadeva dai tempi del baratto. Con questo tipo di mercato on-line si è incentivato sempre più coloro che possiedono un bene che non utilizzano più a proporlo sul web al migliore offerente, che può ottenere quello che cerca probabilmente anche ad un prezzo conveniente. Questo tipo di mercato dove non è presente l'intermediazione delle aziende, viene definito come "social commerce". Quello che fa riflettere è che in community di siti di vendita fra privati le truffe avvengono in percentuale minima rispetto al mercato tradizionale, poichè gli utenti grazie ai sistemi di scoring online valutano la controparte.

La realtà più significativa è sicuramente e-bay, domina questo tipo di business dove venditori e compratori si incontrano per partecipare ad un'asta che può riguardare qualsiasi tipo di prodotto. E' una delle poche società di internet che oltre ad avere un brand consolidato ed affermato, riesce ad ottenere un profitto economico. L'azienda californiana è riuscita a catturare circa l'85% del mercato americano e ha sette siti in lingue differenti, insieme ad Amazon è considerato uno dei barometri di borsa dell'e-commerce. Punto di forza di e-bay è il capitale limitato che investe, lasciando che la maggior parte di lavoro la facciano i propri utenti. Infatti quest'ultimi offrono una vasta gamma di prodotti, li spediscono, trasferiscono i pagamenti, contrattando il prezzo sul web. Gran parte delle entrate deriva dalla percentuale sulle transazioni che percepisce di diritto. Se si è un venditore, si paga una tariffa d'inserzione che varia tra 0,05 e 1,00 Euro a seconda del prezzo di partenza, e una commissione sul prezzo di vendita finale. Questa tariffa di solito è compresa tra l'1,5% e il 5% del prezzo di vendita finale, quindi più è alto il valore dell'articolo, maggiore è il ricavo di e-Bay.⁸

⁸ E-bay.it

Modello consumer to consumer



Capitolo 2

Marketing e relazioni fra imprese

2. Il mercato B2B

Quando si parla di mercato B2B si fa principalmente riferimento al mercato industriale, dove le imprese si forniscono di beni ed acquistano servizi da altre imprese, per produrre i loro beni, o per rivenderli al consumatore/utilizzatore. Nel primo gruppo di aziende rientrano tutte quelle che acquistano per produrre e poi commercializzare i propri beni. Nel secondo caso si fa riferimento alle imprese che commercializzano come grossisti, dettaglio organizzato e indipendente, che acquistano prodotti per rivenderli ai consumatori ed utilizzatori.

Il mercato B2B è caratterizzato dalla eterogeneità dei settori che lo formano e che comunicano fra loro, dalla diversità delle imprese per la dimensione che cooperano fra di loro e dalla vastità del mercato poiché le imprese operano sia a livello nazionale ma anche internazionale. Quindi il mercato B2B è caratterizzato da diversi fattori come:

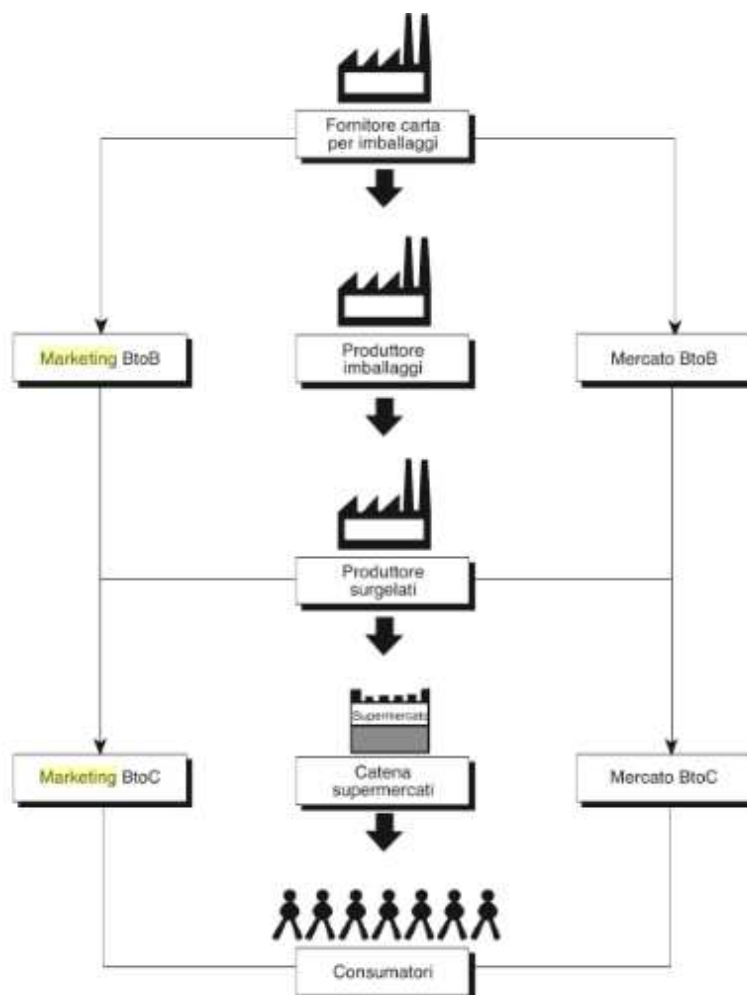
- *numero limitato di imprese*: all'interno del mercato B2B il numero di imprese che operano è limitato, questo richiede che le imprese instaurino un rapporto personalizzato con i propri clienti, per informare, supportare e concludere la negoziazione. Molte volte le imprese clienti richiedono prodotti specialisti per questo motivo saranno preferite le forme di comunicazione personalizzate.

- *eterogeneità*: il mercato B2B rispetto al B2C è molto più eterogeneo, caratteristica dovuta dalla diversità dei settori, dai prodotti e servizi offerti, dalle svariate dimensioni delle imprese a dalla localizzazione di esse. E' richiesto un approccio mirato di marketing dato che le imprese possono chiedere gli stessi prodotti anche appartenendo a settori diversi, avendo dimensioni diverse, orientamento di marketing diverso, diversi comportamenti e processi di acquisto.⁹

- *complessità dei prodotti/servizi offerti*: la varietà di prodotti rendono alquanto complesso il B2B, però resta sempre un mercato chiaro all'impresa che deve entrarci perché si è in

⁹ Il marketing comunicativo business to business. Antonio Foglio, 2014

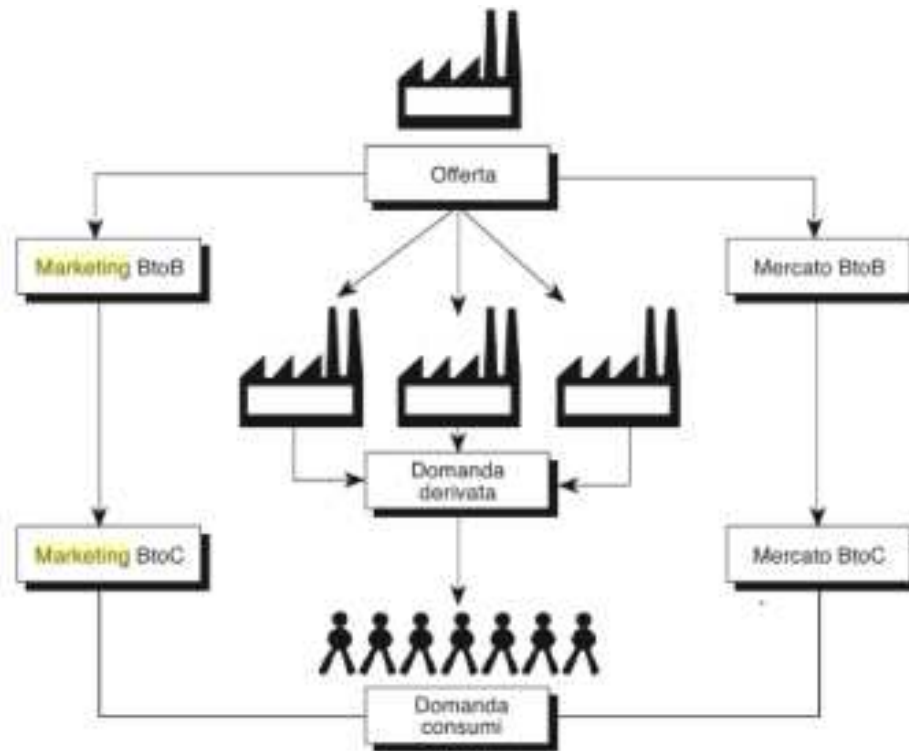
presenza di una domanda che esprime una sua richiesta ed un'offerta che deve ben soddisfarla attraverso una relazione personalizzata.



Filiera che integra il mercato B2B e B2C per prodotto carta per imballaggi alimentari¹⁰

- *integrazione con il mercato B2C*: Il mercato B2C attraverso la domanda del consumatore finale condiziona il mercato industriale, essendo inteso in questo caso parte di una filiera. Le imprese operanti nel B2B sono influenzate da una domanda derivata, cioè la domanda delle imprese clienti deriva dalla domanda dei consumatori. La domanda nel B2B così è condizionata dalla domanda di prodotti e servizi, che l'impresa acquirente decide di portare sul mercato. Questo implica che le imprese fornitrici dovranno conoscere il mercato del consumatore finale, che l'impresa acquirente deve soddisfare.

¹⁰ Il marketing comunicativo business to business. A. Foglio, 2014



Il mercato B2B con domanda derivata dal mercato B2C¹¹

- *domanda congiunta*: la domanda può essere condizionata dalla collaterale domanda di quei beni che sono impegnati congiuntamente dall'azienda cliente con il bene offerto. Un esempio sono i beni che devono essere assemblati con altre parti e quindi la sua assenza potrebbe influenzare negativamente anche l'acquisto degli altri componenti.
- *microsegmentazioni*: le segmentazioni sono necessarie per raggiungere la giusta clientela con un'offerta personalizzata, dopo aver individuato i gusti segmenti di clientela, per soddisfare le esigenze tecnologiche, produttive e gestionali.
- *ordini di un determinato valore*: i prodotti e servizi che vengono acquistati in questo mercati svolgono una funzione importante e sono necessari per raggiungere determinati risultati, per questo motivo sono richiesti consistenti esborsi finanziari.
- *dinamico*: il B2B è un mercato dinamico che deve evolversi e adeguarsi ai cambiamenti economici, sociali, industriali ed ambientali; quindi è richiesta alle imprese fornitrici una continua innovazione, una maggiore competitività ed una produttività sempre più efficiente.
- *internazionalizzazione*: le imprese che operano nel mercato industriale si trovano ad interagire in un' ambiente sempre più globale, quindi necessitano di produrre beni ed offrire

¹¹ Il marketing comunicativo business to business. A. Foglio, 2014

servizi che soddisfino la domanda a livello internazionale adottando una strategia di marketing adeguata ad affrontare una concorrenza globale.

Le imprese che producono prodotto/servizio sono presenti all'interno del business se vogliono e possono comunicarlo al loro mercato di riferimento; le imprese acquirenti sono interessate ed acquistano dalle aziende produttrici solo se sono a conoscenza della loro esistenza e se ricevono le giuste informazioni; le imprese produttrici e quelle acquirenti hanno la necessità di comunicare, quindi si genera uno scambio di informazioni, che conferma l'importanza di un contesto comunicativo alla base della domanda e dell'offerta.

Il mercato B2B è abbastanza ridotto per numero di imprese offerenti e clienti, ma geograficamente molto esteso, infatti le aziende sono ubicate in paesi anche a grande distanza fra loro. Ovviamente il mercato B2B come il B2C è in continua evoluzione, determinata da diversi fattori come i seguenti: processo tecnologico; nuovi processi produttivi, nuove forme distributive, aumento della competitività a livello internazionale, nuove modalità di scambiare le informazioni, mercato virtuale che deve essere integrato con quello fisico. Ciò comporta che le aziende devono elaborare strategie di marketing che supportino la vendita che si rende necessaria da parte delle imprese, le aziende devono adottare strategie che si adeguino ai cambiamenti del mercato. Le aziende che utilizzano un giusto orientamento al marketing possono disporre di un vantaggio competitivo, questo implica che le imprese hanno una potenzialità a rispondere alle richieste di mercato e non solo alle opportunità aziendali, quindi soddisfano nel miglior modo la domanda delle imprese acquirenti.

2.1 Marketing business to business

2.1.1 Relazioni clienti-fornitori

Le relazioni nel mercato industriale fra cliente e fornitore iniziano da un rapporto fra le due parti che dialogano, si scambiano informazioni e sviluppano una conoscenza. I rapporti nel business to business cambiano da impresa ad impresa e da settore a settore. Le interazioni fra cliente e fornitore sono alla base dello sviluppo di nuove idee e soluzioni per prodotti, servizi ma anche di metodi gestionali. Le relazioni tra i fornitori e i clienti si riflettono in conseguenze economiche che sono riconducibili a tre aspetti: interazione fra gli attori del business, l'organizzazione delle attività e la gestione delle risorse. Tutto ciò significa che le relazioni fra fornitore e cliente non si fermano al semplice scambio di beni e servizi per un corrispettivo prezzo, ma vanno oltre ed assumono una importanza notevole, poiché comprendono l'insieme delle prestazioni che le parti si scambiano. Le relazioni nel mercato

business to business sono sicuramente un aspetto importante ma non sempre sono tutte della stessa intensità o dello stesso tipo, infatti ogni azienda può avere relazioni più o meno continuative e con una diversa importanza.

Le relazioni possono essere analizzate sia dal punto di vista del cliente che dal lato del venditore, il cliente baserà la sua relazione principalmente per motivi di approvvigionamento mentre i fornitori baseranno la loro relazione per offrire delle soluzioni ai clienti.

Nel mercato industriale i clienti hanno la necessità di acquistare le risorse per il proprio business in maniera continuativa, quindi l'attività di approvvigionamento e le relazioni con i fornitori devono essere ben sviluppate e sono un'attività strategica¹². Generalmente le imprese hanno una base di fornitori dai quale dipende la maggior parte del loro approvvigionamento di risorse per lo sviluppo del loro business, e con questi fornitori i rapporti sono continuativi e la relazioni con nuovi fornitori è limitata, ciò implica che non spesso avviene un rinnovo del parco fornitori. Secondo l'ottica dell'azienda cliente, le relazioni con i fornitori possono avere ruoli diversi e possono generare diversi effetti positivi per l'attività dell'impresa:

- razionalizzazione
- focalizzazione
- creazione del valore
- posizionamento

Il ruolo della razionalizzazione si rispecchia nell'efficienza intesa come contribuzione alla riduzione del costo della relazione con il cliente. L'azienda fornitrice ha il compito di intraprendere attività che possano diminuire i costi diretti (il prezzo del bene/servizio offerto) e i costi indiretti (sia quella di natura transazionale che quella relazionale). L'azienda fornitrice per rafforzare il rapporto con il cliente e facilitare lo scambio di relazioni potrebbe investire in strutture informatiche per agevolare le sinergie logistiche e distributive.

Il ruolo della focalizzazione è inteso come le relazioni che permettono al cliente di focalizzarsi principalmente sulle attività che costituiscono il core business e sfruttare le relazioni con i fornitori per gli approvvigionamenti delle risorse "secondarie".

Il ruolo della creazione del valore significa per l'impresa clienti fornirsi da una determinata impresa e poter accedere a determinate competenze tecnologiche e strategiche che permettono

¹² Hakansson, Gadde; 2002

di migliorare le proprie performance a livello qualitativo ed innovativo. Le relazioni con determinati fornitori permettono all'impresa cliente di avere vantaggi anche dal punto di vista logistico e distributivo, così da migliorare anche la loro offerta verso il cliente finale.

Le scelte di un'azienda su quali attività esternalizzare ed affidare ai fornitori e su quali processi avere un pieno controllo determinano qual è la posizione dell'azienda nel supply network. Dunque tale scelta rispecchia l'obiettivo di focalizzarsi su determinate risorse ed avere un precisa posizione nella catena della creazione del valore per il cliente finale, che deriva dalle relazioni con i fornitori scelti e dai quali la dipende la posizione all'interno del supply network..

Gli approvvigionamenti influenzano ed incidono in maniera decisiva sulla redditività aziendale, questo induce alle aziende clienti di adottare una strategia d'acquisto che è influenzata dalla quantità degli acquisti, come è strutturata la rete dei fornitori e la qualità dei rapporti che si ha con loro. Le strategie di acquisto sono ovviamente soggette a variabilità determinate sia da cosa e quando esternalizzare e da come il parco fornitore può modificarsi nel tempo. Le strategie sono ovviamente specifiche per ogni caso perché ogni singola azienda è sviluppata in maniera diversa ed ha potenziato una specifica risorsa o competenza attraverso la gestione di relazione con le altre aziende.

Le relazioni con i fornitori e come vengono gestite possono essere sintetizzate attraverso la matrice di Kralijic. La matrice prende in esame le diverse tipologie d'acquisto basandosi sull'importanza dell'approvvigionamento, in termini di quantità e importanza all'interno del processo produttivo, e sulla reperibilità delle forniture, considerando il numero dei fornitore, il potere di negoziazione del cliente e la struttura del mercato.¹³

¹³ Kralijc 1983

IMPORTANZA	alta	Prodotti Leva	Prodotti Strategici
	bassa	Acquisti non Critici	Prodotti Colli di Bottiglia
		alta	bassa
		REPERIBILITA'	

14

Secondo questa matrice di possono distinguere diversi tipi di acquisti:

- Acquisti non critici, per i quali la relazione con le aziende fornitrici sono di natura conflittuale e competitiva, essendo acquisti di natura standardizzata e a prezzi molto concorrenziali.
- Acquisti leva, per i quali è importante avere una forte relazione e conoscenza del fornitore per rendere il processo d'acquisto efficace.
- Acquisti colli di bottiglia, rispetto ai quali è importante gestire una relazione di lungo termine con i fornitori per assicurarsi un gestione sicura e continua dello stock
- Acquisti strategici, per i quali si istaura con i fornitori un integrazione "strategica" perché sono quelli che possono determinare un vantaggio competitivo ed acquisire una precisa posizione nel mercato.

La matrice di Kralijc permette di segmentare i fornitori in maniera molto facilitata basandosi semplicemente sull'importanza e la reperibilità degli acquisti, ma presenta il difetto di trascurare l'aspetto delle relazioni cliente-fornitore basate sulle caratteristiche strutturali e processuali che rendono questa relazione non di facile gestione. E' importante studiare le relazioni clienti fornitori anche sulla base dei processi che caratterizzano i rapporti, ma prima di discutere di questo si deve fare un approfondimento sulla la rete di offerta.

¹⁴ Matrice di Kralijc

2.1.2 Reti e relazioni

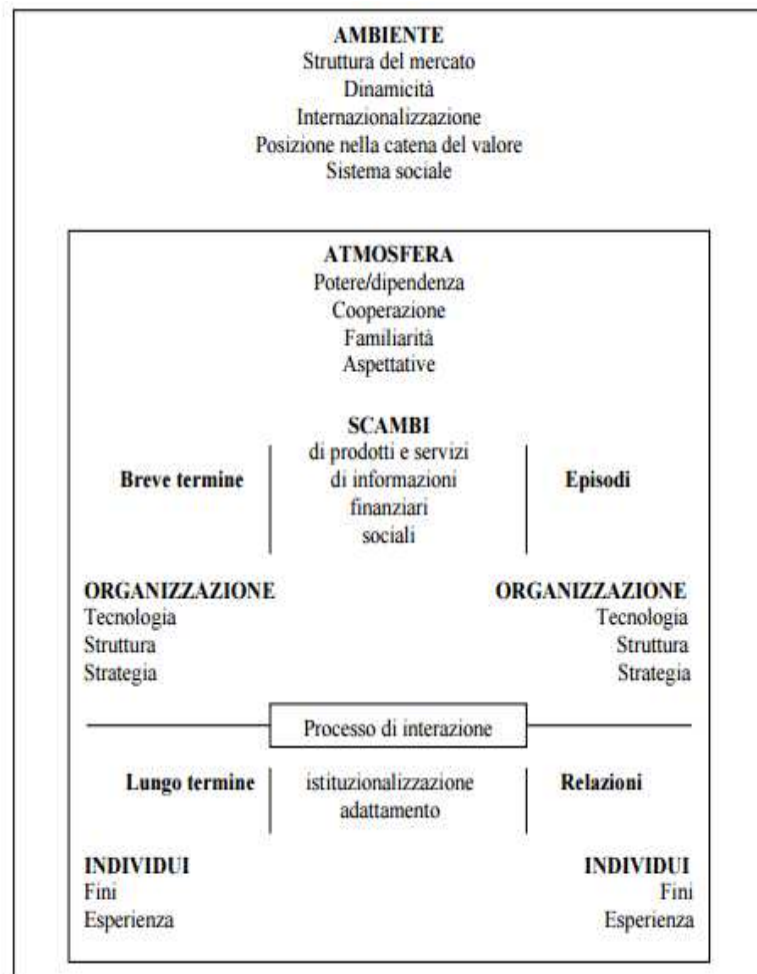
La rete di offerta (supply network) ci aiuta a capire i mercati, le relazioni nel mondo del business to business e la posizione dell'azienda nel mercato rispetto al segmento cliente/consumatore finale. Infatti la supply network definisce le aziende che sono poste a monte e a valle e legate fra loro da legami e diversi processi ed attività per generare valore attraverso beni e servizi per il consumatore finale.¹⁵ Nella rete di offerta il cliente finale e la sua soddisfazione rappresentano la centralità, sono la fonte che dà il via ai processi di interazione e scambio fra le imprese per raggiungere la soddisfazione del consumatore. Questo implica che le relazioni che si instaurano fra le imprese a monte del supply network anche se non hanno come cliente immediato il consumatore, esso viene valutato ugualmente importante. Nella rete di offerta il cliente finale è soddisfatto se gli attori riescono a generare un "valore", che viene creato grazie alle sinergie alle interazioni fra i diversi attori della rete. I risultati sono raggiunti nel momento in cui i vari attori riescono ad offrire un valore superiore a quello delle altre imprese e reti di offerta. Infine, nel supply network nascono dei rapporti di coordinamento e interazione fra i diversi attori, tali rapporti creano scambi di beni materiali ed immateriali, di sapere e di informazioni e di elementi di natura sociale. Poiché i rapporti fra cliente e fornitore hanno un forte intensità, generano situazioni di interdipendenza e integrazione fra gli attori. Queste situazioni rappresentano allo stesso tempo una forza positiva e vantaggiosa per sviluppare l'intera rete, ma anche una forza negativa e a svantaggio per gli attori che sono legati da vincoli che li vedono coinvolti nella relazione diadica.

La relazione cliente fornitore

Le aziende possono assumere contemporaneamente il ruolo sia di fornitore che di cliente nella stessa rete di offerta. Per analizzare la relazione diadica cliente fornitore si considerano le principali variabili che la qualificano secondo le dimensioni processuali e strutturali. Tale analisi permette agli attori di comprendere meglio le tipologie di relazioni che si sono instaurate, la posizione che riveste nei rapporti e nella rete di mercato. Le principali variabili della relazione cliente fornitore possono essere studiate se si utilizza il modello elaborato dall'IMP (Industrial Marketing and Purchasing) Group che caratterizza lo scambio interattivo tra due attori.¹⁶

¹⁵ Christopher, 1998

¹⁶ Hakansson, 1982



17

Modello interattivo

Le variabili prese in considerazione riguardano il processo di interazione fra aziende che si riflette in rapporti che possono riferirsi sia al breve termine che al lungo termine, che in base all'intensità dei processi di scambio possono condizionare la relazione a vincoli di una maggiore o minore istituzionalizzazione del rapporto. Il processo di interazione è influenzato dalle caratteristiche dei partecipanti, in particolare il livello dei sistemi tecnologici utilizzati, dalla dimensione e struttura organizzativa, dalle strategie aziendali, dal know-how e capacità degli individui coinvolti. Inoltre l'ambiente in cui le imprese operano, inteso come la struttura del mercato, la sua stabilità o dinamicità, il livello di internazionalizzazione e la posizione delle imprese nella rete del valore influenzano l'interazione fra gli attori.¹⁸ Ma la cosa che principalmente conta nella relazione cliente-fornitore è l' "atmosfera", le variabili che la contraddistinguono sono:

- l'intensità di legame,

¹⁷ Hakansson 1982, International and purchasing of Industrial Goods

¹⁸ Ferrero, 1992

- il livello di mutuo adattamento e gli investimenti specifici delle parti,
- il livello di fiducia tra le parti e il rischio di comportamenti opportunistici,
- cooperazione e conflitto,
- il rapporto di potere- dipendenza fra gli attori.

Intensità del legame, la forza di un legame è data dalla combinazione di tempo, intensità emotiva, mutua confidenza, mutuo adattamento, investimento e servizi reciproci che caratterizzano il legame.¹⁹ Un legame è più forte se maggiori sono gli elementi indicati precedentemente. E' importante specificare che non solo i legami forti sono fonte di opportunità, non bisogna sottovalutare i legami deboli. Tali legami seppur deboli, a volte possono essere il collegamento che genera legami forti ed importanti. Un esempio può essere un legame con un fornitore che ha contatti con un importante potenziale cliente, quindi un legame che non bisogna trascurare perché può garantire un'opportunità. L'impresa quando analizza i propri legami non deve focalizzarsi solo su quelli forti, ma anzi deve considerare quelli deboli che potenzialmente possono migliorare la posizione dell'azienda nella rete e nelle relazioni. Una bassa intensità relazione facilita la possibilità di accedere ad altre relazioni, con bassi investimenti in tempo e risorse, ma allo stesso tempo non permette di beneficiare dei vantaggi che si possono ottenere da un'intensa interazione, come la possibilità di apprendimento e integrati processi organizzativi, gestionali e amministrativi.

Quando due attori interagiscono in maniera costante fra di loro si generano *processi di mutuo adattamento e investimenti specifici* che rafforzano i legami e danno origine ad interdipendenza. Questo accade ad esempio quando un'azienda decide di investire con il proprio fornitore in un sistema informatico che permette di migliorare gli scambi di informazioni oppure decide di intraprendere insieme un'attività in un mercato estero. Per le imprese che decidono di intraprendere una forte relazione con un altro attore della rete, quindi investendo in capitali e in adattamenti, beneficeranno nelle performance, ma saranno maggiormente legati a questo vincolo di interdipendenza. Molto importante per le imprese, è scegliere in maniera attenta e scrupolosa l'attore con il quale creare un'interdipendenza soprattutto se si genereranno limiti alla libertà di azione.

Fiducia ed opportunismo, il concetto di fiducia tra due imprese richiama il fatto che entrambe nel momento di difficoltà, di una delle due, dell'esecuzione dei loro obblighi, l'azienda con maggiore possibilità si comportasse nella stessa maniera di come avrebbe fatto l'altra avendo

¹⁹ Granovetter(1985)

la stessa disponibilità di risorse. Nella rete di offerta ogni attore deve valutare la fiducia della controparte e allo stesso tempo analizzare quanto la controparte si fidi di esso. La fiducia nasce da tutte le esperienze e i comportamenti passati, dagli scambi sociali e dai rapporti fra le persone. La fiducia è frenata da comportamenti opportunistici, incertezze decisionali e conflitti, che non rafforzano i legami anzi li indeboliscono. La fiducia nella relazione genera una maggiore interdipendenza e coinvolgimento, che al contempo possono vincolare le scelte del singolo attore.

Cooperazione e conflitto, il concetto di relazione non è sempre sinonimo di variabili positive, infatti molte volte in una relazione, caratterizzata anche da un legame forte, possono sorgere divergenze e conflitti. Per quanto due attori possono avere un obiettivo comune ed essere legati da relazioni di scambio di tipo cooperativo, possono scontrarsi in situazioni di difficoltà, incomprensione reciproca e di conflitto. Inoltre si deve sempre considerare che due attori che sono relazionati a interagire cooperativamente per una determinata situazione in determinati contesti della supply network, possono trovarsi nello stesso tempo ad essere in concorrenza in altre circostanze. Ad esempio, due aziende fornitrici possono collaborare sinergicamente per raggiungere un nuovo cliente in un mercato estero, ma al contempo possono essere concorrenti nel mercato in cui già operano per avere maggiori quote di mercato su un importante cliente.

Potere e dipendenza, se consideriamo due attori, attore X ad attore Y, l'attore Y dipende dall'attore X, significa che X ha un potere maggiore su Y; questo implica che l'attore Y necessita di risorse che dispone X e che Y non può rifornirsi di risorse da attori alternativi ad X.²⁰ Nella relazione cliente fornitore il potere della dipendenza è caratterizzato dalla subordinazione delle risorse. Nel momento in cui le risorse alternative sono disponibili all'interno della rete diminuiscono le posizioni di potere, infatti si parla di "relazione bilanciata" se la dipendenza di X da Y è uguale alla dipendenza di Y da X; invece si parla di "relazione sbilanciata" se X o Y hanno un vantaggio di potere. Per approfondire maggiormente il concetto di dipendenza e la posizione degli attori nella relazione cliente e fornitore, possiamo definire che²¹

- la dipendenza del cliente dal fornitore è caratterizzata:

- dal volume e il valore degli acquisti dal fornitore,

²⁰ Emerson,1962; Cook 1984.

²¹ Gattorna,1997

- dai rischi che si corrono nel caso il fornitore fallisse,
- dai costi legati per istaurare una relazione con un nuovo fornitore,
- dall'esistenza di fornitori alternativi e la possibilità di iterazione,
- l'importanza strategica del business del fornitore.

- la dipendenza del fornitore dal cliente è caratterizzata:

- dal peso che quel cliente ha sul fatturato,
- dall'importanza strategica del cliente
- dal livello di concorrenza sul cliente,
- dalla capacità di differenziazione.

Considerato tali elementi si può dedurre che le relazioni con un maggior coinvolgimento fra clienti e fornitori siano quelle caratterizzate da un forte dipendenza reciproca. Nei casi di rapporti di dipendenza squilibrati, se domina il fornitore la situazione si riflette sui prezzi più alti e qualità di servizio inferiori; nel caso di dominio del cliente sul fornitore la situazione si riflette su una ricerca di miglioramento continuo, attraverso investimenti, del fornitore sul cliente.

Grado di dipendenza del cliente dalla relazione	Alta	Relazione a maggiore dipendenza del cliente. Il fornitore ricerca sinergie con altri business mentre il cliente ricerca il rapporto esclusivo. Lo sbilanciamento si riflette sul prezzo e su limitati servizi offerti dal fornitore.	Relazioni istituzionalizzate. Si sviluppa una strategia e ove possibile una cultura comune; si struttura lo scambio e si fa un business plan per la partnership; si scambia il personale, si investe insieme.
	Bassa	Relazioni di tipo transazionale basate su episodi di scambio isolati.	Relazioni a maggiore dipendenza del fornitore. Il fornitore allinea la propria cultura a quella del cliente e cerca di differenziarsi per accrescere la dipendenza del cliente.
		Bassa	Alta
		Grado di dipendenza del fornitore dalla relazione	

22

Le relazioni fra cliente fornitore in base al livello di dipendenza reciproca

²² Gottorna, 1997. Marketing business to business.

Dopo una valutazione sui legami dei rapporti di potere e dipendenza con la controparte, la singola impresa può decidere con quali manovre può consolidare, indebolire o continuare ad avere la sua posizione. Per questo motivo è giusto indicare almeno quattro manovre, grazie alle quali in attore può modificare il proprio grado di dipendenza verso un altro attore. Se consideriamo due imprese X ed Y, l'impresa X per bilanciare il potere di Y può:

- diminuire in termini di valore le risorse che acquista da Y, ad esempio iniziando a produrre i propri prodotti anche con un materiale alternativo.
- ampliare la rete e di conseguenza il numero di imprese a cui poter accedere, per esempio l'impresa Y potrebbe iniziare ad avere relazioni a livello internazionale.
- aumentare il valore di una risorsa posseduta che l'attore Y ritiene importante, per esempio se X ha una rete di relazioni che possono essere interessanti per Y, può sfruttare a suo favore questa situazione.
- diminuire la possibilità dell'attore Y di instaurare relazioni con altri, ad esempio l'attore X facendo parte di un consorzio può pro accrescere il potere contrattuale nei processi d'acquisto.

Il ciclo di vita delle relazioni

Le interazioni che si realizzano in una relazione danno vita alla sua storia, alcune relazioni possono essere di lungo tempo, anche se tutte non sono delineate dalla stessa intensità, numerosità e qualità degli episodi di scambio, ed a volte possono essere anche di breve termine o caratterizzate da scambi di tipo routinario e sporadico.

Ogni relazione ha un ciclo di vita, naturalmente non tutte le relazioni sono determinate dagli stessi stadi di vita. Molte relazioni non riescono ad instaurarsi perché dopo i primi stadi, quelli maggiormente critici, vedono un fallimento. Esistono anche relazioni che hanno un lungo ciclo di vita, che attraversano tutte le fasi fino alla conclusione, momento che si caratterizza di solito per la rottura del rapporto.

Per analizzare le fasi salienti del ciclo di vita di una relazione possiamo considerare²³:

1. *Fase pre relazionale*, in questa fase un cliente cerca un nuovo fornitore oppure un fornitore vuole acquisire un nuovo cliente. In questa fase le differenze tecnologiche,

²³ Ford e al., 2003

sociali e culturali fra le parti possono essere enormi, la fiducia è minima ed entrambi gli attori analizzano le possibili opportunità che la relazione può generare. In base alle esperienze pregresse e alle alternative disponibili gli attori decidono se passare alla seconda fase.

2. *Fase esplorativa*, in questa fase le due parti iniziano a negoziare ed a discutere riferendosi ad un limitato e specifico rapporto di scambio. In questa fase giocano un ruolo fondamentale il potere e la dipendenza che distinguono gli attori e il ruolo che devono rivestire, il tempo dedicato alla relazione, e la sensazione di fiducia che si è potuto percepire da poche e limitate variabili. In base al livello di commitment le parti possono decidere su quanto investire e come sviluppare la fase successiva.
3. *La fase di sviluppo*, questa fase inizia con la firma del contratto, inizialmente sono previsti rapporti di scambio continuativo e molto standardizzati. Grazie al rapporto continuativo che si genera l'interazione e la fiducia aumentano, facendo sì aumentare allargare gli aspetti della relazione e non limitarsi alla singola fornitura.
4. *La fase di maturità*, in questa fase le relazioni sono consolidate, il livello di fiducia è ampio, gli investimenti sono alti. In questa fase le parti possono agevolare di costi inferiori, grazie alla continuità di scambi ed inoltre possono beneficiare della facilità di apprendimento che deriva dalla conoscenza della controparte. Nel contempo in questa fase le parti devono prestare attenzione a non vincolarsi una troppo all'altra o che una parte dipenda troppo dall'altra e quindi ad avere difficoltà a scegliere future e nuove alternative.

Le relazioni possono conseguire o raggiungere un punto di rottura, ma cosa fondamentale, per poter effettuare la giusta strategia o la giusta manovra, è conoscere in quale fase del ciclo di vita della relazione le due parti si trovano.

2.1.3 Marketing e relazioni

La funzione e i compiti del marketing sono condizionati dal contesto relazionale fornitore-cliente, questo è dovuto principalmente dall'importanza delle singole specifiche relazioni con certi clienti; dalla natura interattiva delle relazioni che richiede un'attenta gestione e controllo; dalla dinamica evolutiva delle relazioni, che le rende impossibili da anticipare.

In sostanza il ruolo del marketing nel mercato industriale è quello di come gestire le relazioni ed ottenere da queste risultati proficui. Infatti la principale differenza del marketing del largo consumo, particolarmente quello relazionale, con quello del B2B è che considerano tutte le

relazioni con i clienti con valenza positiva per l'azienda. Nel mercato business to business non accade esattamente lo stesso, perché anche se le relazioni possono essere un patrimonio per l'azienda, nel caso alcune possono rappresentare l'origine di diversi problemi. In particolar modo quello che rende la gestione delle relazioni complicata è da un lato il bisogno di saper rispondere rapidamente e in maniera efficace alle iniziative del cliente evitando di perdere opportunità; dall'altro lato la difficoltà di interfacciarsi, soprattutto nelle attività chiave, ed avere pieno controllo su tutte le strategie.

Nel business to business, quando i mercati sono definiti secondo una struttura reticolare i ruoli e i compiti del marketing diventano i seguenti:

- il compito principale è la gestione delle singole relazioni, questo significa avviare, sviluppare, mantenere, e quando necessario anche concludere una relazione con i clienti. Questo significa avere la capacità di interagire con il cliente, capire le sue esigenze e instaurare una relazione in modo da trasmettere un valore percepibile per le sue necessità.

- compito non meno importante è la necessità di gestire il ruolo dell'azienda nella rete di mercato, quindi la posizione che essa ha rispetto alle altre aziende del network e prestare attenzione al portafoglio delle relazioni.

Al centro dell'attività del marketing c'è senz'altro l'obiettivo di creare valore per il cliente, poiché beneficiare di un determinato valore economico, nel mercato industriale, per i clienti business significa scegliere i propri fornitori. Il fornitore riesce a costruire una relazione che genera valore per il cliente quando all'interno delle dimensioni economiche, sociali e tecnologiche si trovano delle soluzioni nate grazie all'interazione fra i due attori. Quindi la relazione può essere definita anche come il luogo dove tutti gli elementi di un rapporto commerciale vengono combinati e confrontati, tanto che la relazione genera non solo valore ma caratteristiche specifiche dell'azienda cliente.

Il compito del marketing in queste situazioni relazionali non si limita solo a delineare le caratteristiche delle transazioni attraverso le quattro P, ma diventa principalmente quello di gestire l'attività della comunicazione, di coordinare le attività, di adattare le risorse e di controllare gli aspetti economici della relazione. In particolare ogni attività necessita di scelte e decisioni che configurano la relazione con il cliente.

La comunicazione: nel mercato industriale la relazione con il cliente business è sempre molto interattiva e interpersonale. La comunicazione si basa non su un semplice scambio di informazioni, ma è una continua ricerca di soluzioni che avviene grazie a continui confronti e

opinioni, a volta anche contrastanti. La comunicazione interattiva fa parte della creazione del valore poiché può portare potenziali benefici economici a tutti gli attori, che con il confronto cercano di generare soluzioni efficaci ed economicamente accettabili.

Coordinamento delle attività: i rapporti con i clienti sono caratterizzate da una continuità di attività, che richiedono una sincronizzazione fra le due aziende. Esempio è il coordinamento delle attività di produzione e la distribuzione delle forniture, che richiedono un completo coinvolgimento delle diverse funzioni aziendali sia dell'azienda fornitrice che di quella cliente. Attività che non possono essere lasciate al caso perché determinato l'efficienza dell'uso delle risorse produttive di entrambe le aziende.

Adattamento delle risorse: nella relazione fra cliente e fornitore le soluzioni che riguardano il prodotto non sono definite un'unica volta per tutto il rapporto ma sono sempre in continua evoluzione. Questo avviene perché il cliente deve soddisfare nuove esigenze e quindi a nuovi problemi sono richieste nuove soluzioni e adattamenti anche ai fornitori. Proprio gli adattamenti sono un punto cruciale nelle relazioni, perché le loro conseguenze sono spesso di difficile previsione. Adattarsi significa accettare un'innovazione introdotta da una delle aziende, ma significa anche accettare il cambiamento e proporre nuove soluzioni.

Controllo dell'economicità delle relazioni: tutte le attività descritte sino ad ora richiedono una serie di costi, che difficilmente si possono quantificare e che chiaramente incidono sui risultati economici delle aziende coinvolte nella relazione. Ognuna di queste attività è fonte di potenziali benefici per entrambe le parti e possono essere più o meno percepiti e monetizzati. Gestire il controllo economico di queste attività è fondamentale, questa attività richiede il monitoraggio dei costi e dei benefici delle soluzioni alternative che si propongono nell'interazione della relazione. L'analisi dei costi sia propri che quelli della controparte contribuisce a trovare le soluzioni adeguate e vantaggiose per quegli attori.

2.2 B2B Marketplaces

Il mercato industriale ha nutrito molto interesse sul commercio generato grazie ad internet. Tantissime società nei primi anni del ventunesimo secolo hanno attirato l'attenzione di investitori, infatti molte venture capitalist hanno finanziato diverse B2B start-ups.

Il web genera vantaggi enormi per tutti gli attori, i buyer hanno maggiori scelte disponibili, i venditori possono entrare in contatto con un maggior numero di nuovi consumatori e tutti beneficiano di minori costi di transazione. Avendo minori costi di transazione grazie ai marketplaces i produttori possono aumentare i loro fatturati, ed essendo richiesti investimenti in software non molto elevati possono promettere margini attrattivi in periodi di crescita del

mercato. Per capire come funzionano i merkerplaces è importante fare un attenta classificazione, in particolare per spiegare le differenze fra i vari e-hubs, come funzionano e come creano valore per i diversi attori.

Per capire come funzionino i diversi e-hubs è utile individuare cosa comprano e come loro lo comprano. Infatti nel mercato B2B possono essere acquistati diversi prodotti e servizi, dai semplici fogli di carta ai sistemi informatici, dalle materie prime ai macchinari. Gli acquisti possono essere raggruppati in input di produzione e input operativi.²⁴

Gli input di produzione sono le materie prime e componenti che sono necessari per diversi processi o prodotti. Questi beni necessari per la produzione sono diversi da settore a settore, infatti ogni azienda in un specifico campo utilizza beni diversi. Non solo per quanto riguarda i prodotti ma anche la logistica e la distribuzione è diversa in base al settore in cui le imprese operano.

Gli input operativi non fanno parte del processo per la creazione del prodotto finito, ma sono beni e servizi che vengono utilizzati per la manutenzione e il supporto. Gli input operativi non sono specifici per ogni singolo settore, sono di solito acquistati da fornitori orizzontali e le attività logistiche, legate ad essi, sono gestite da distributori generalisti.

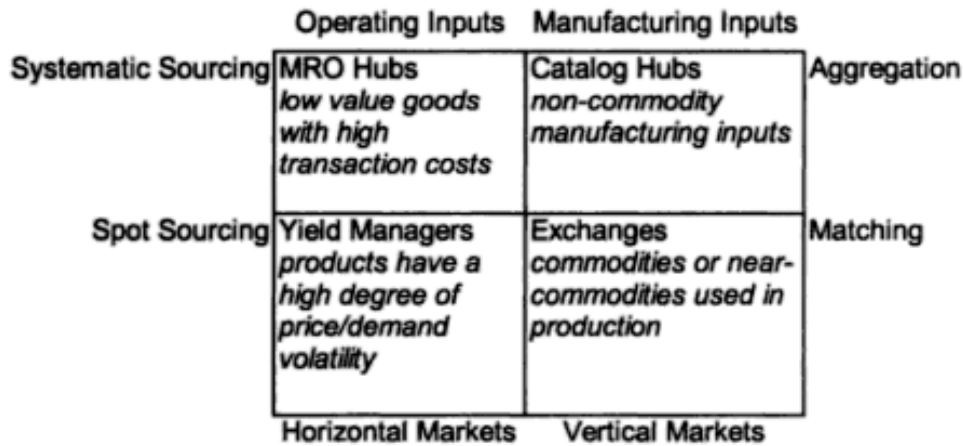
La seconda distinzione negli acquisti industriali non è cosa viene acquistato ma come vengono acquistati. Le aziende possono intraprendere *rifornimenti continui* oppure *forniture occasionali*. Le forniture continue sono caratterizzate da negoziazioni con fornitori qualificati, perché in queste occasioni i contratti sono a lungo termine e fornitori e acquirenti hanno forti legami relazionali. Le forniture occasionali invece sono quei momenti in cui gli acquirenti cercano di ottenere, in un determinato momento, i beni di cui necessitano da un fornitore qualsiasi al miglior prezzo di mercato.

Considerando le due distinzioni fatte, input di produzione contro input operativi e forniture continue contro quelle occasionali, si possono classificare i B2B hubs in quattro categorie:

- *MRO hubs* sono mercati orizzontali dove vengono scambiati input operativi in maniera continua.
- *Yield manager* sono mercati orizzontali dove sono scambiati input operativi in maniera occasionale.
- *Exchanges* sono mercati verticali dove sono scambiati input di produzione attraverso forniture occasionali

²⁴ E-Hubs: The New B2B Marketplaces, Kaplan and Sawhney

- *Catalog hubs* sono mercati verticali dove gli input di produzione sono scambiati attraverso forniture continue.²⁵



26

Classificazione B2B marketplaces

Gli MRO hubs sono caratterizzati da input operativi di bassi valori che vengono scambiati a costi logistici elevati. Questa tipologia di e-hubs crea più valore all'aumentare dell'efficienza nei processi di approvvigionamento. Gli attori maggiormente conosciuti in questo campo sono, Ariba, W.W Grainger e Commerce one, che inizialmente vendevano le licenze dei software per l'e-procurement alle aziende di grandi dimensioni, che usavano i software nelle loro reti. Ora gli MRO hubs non vendono alle singole compagnie ma mettono i software a disposizione sui propri server per fornire il mercato. In questo modo gli acquirenti hanno a disposizione un ampio catalogo di fornitori. Poiché gli MRO hubs possono usare un terzo attore che si occupa di fornire i servizi di spedizione, in questo modo da oltrepassare le figure di intermediari che sono presenti sul canale.

Yield managers creano mercati dove è possibile acquistare operazioni legate a fonti di largo consumo che permettono di espandere o contrarre le operazioni in un tempo ristretto. Questi e-hubs permettono di aggiungere un valore alle imprese in situazioni che richiederebbero un elevato investimento in risorse finanziarie e di tempo. Esempi di yield managers include Youtilities(for utilities), Employease and eLance(per le risorse umane), Adaction.com(per la pubblicità)²⁷

²⁵ E-Hubs: The New B2B Marketplaces, Kaplan and Sawhney

²⁶ Business to Business Electronic Commerce: Challenges and Solutions

²⁷ E-Hubs: The New B2B Marketplaces, Kaplan and Sawhney

Exchange on-line permettono di scambiare in maniera repentina commodities necessari per la produzione. Gli exchange garantiscono ai fornitori ed acquirenti di essere in contatto e facilitare il loro rapporto senza lunghe contrattazioni, molte volte non conoscono neanche le identità della controparte. Esempi di exchange sono e-Steel e AltraEnergy rispettivamente un marketplace che opera nel settore dell'acciaio ed un altro in quello dell'energia.

Catalog hubs automatizzano le forniture degli input di produzione relativi a servizi, creando un valore riducendo i costi di transazione. I catalog hubs funzionano come gli MRO hubs, portando molti fornitori ad usare i siti web, ma sono specifici per ogni settore, e sono indirizzati o a fornitori o acquirenti.

L'aggregazione e l'accoppiamento sono due meccanismi completamente diversi grazie ai quali gli e-hubs creano valore. E-hubs che usano il meccanismo dell'aggregazione hanno come obiettivo quello di riunire un vasto numero di fornitori ed acquirenti al di sotto di un'unica piattaforma virtuale, così riuscendo a ridurre i costi di transazione evitando di passare attraverso diversi intermediari. Il meccanismo di aggregazione viene definito statico perché i prezzi sono prenegoziati. La caratteristica principale di questo meccanismo è che se si aggiungono all'e-hub dei nuovi acquirenti beneficiano solo i fornitori; nel caso si aggiungono fornitori beneficiano solo gli acquirenti. Questo è dovuto dal fatto che nel modello di aggregazione i fornitori e gli acquirenti hanno posizioni definite. Il modello di aggregazione segue determinate impostazioni:

- I costi di approvvigionamento dei prodotti sono relativamente più bassi rispetto a quelli di elaborazione degli ordini di acquisto.
- Si scambiano prodotti specializzati.
- Il numero di referenze è elevato.
- L'offerta dei fornitori è altamente frammentata.
- Gli acquirenti non sono così organizzati da comprendere le dinamiche dei meccanismi di pricing
- Gli acquisti sono fatti attraverso contratti prenegoziati.

Diversamente dal modello di aggregazione, quello di accoppiamento prevede che fornitori ed acquirenti negozino sui prezzi dinamicamente e continuamente. Questo meccanismo vale principalmente per le situazioni di approvvigionamento spot, quindi quei casi dove i prezzi sono definiti durante ogni singola contrattazione. I ruoli intrapresi dagli attori nella contrattazione non sono determinati in maniera permanente, ma i clienti possono essere anche

fornitori ed i fornitori possono diventare acquirenti, questa libertà porta ad un beneficio per entrambe le parti. Da questa classificazione si può dedurre che i catalog hub beneficiano solo dal meccanismo di aggregazione, invece gli exchanges hub ottengono benefici sia dai meccanismi di aggregazione che da quelli di accoppiamento. Quindi gli exchanges group se saranno i primi ad intraprendere questa strada possono avere successo, ed ottenere una posizione di monopolio nel mercato. Questo implica che i meccanismi di accoppiamento possono garantire un modello di business vincente ma allo stesso tempo più complesso e difficile rispetto al quelli di aggregazione. Il meccanismo di aggregazione è maggiormente efficace se ci sono le seguenti circostanze:

- I prodotti commercializzati sono commodities.
- I volumi ed i beni scambiati sono relativamente maggiori al numero dei costi di transazione.
- Le due parti della negoziazione sono qualificate a negoziare sui prezzi.
- Usano gli acquisti spot ma non per livellare la domanda e l'offerta.
- La logistica è gestita esternamente, spesso non sono identificati chi sono i fornitori ed i clienti.

Un'altra importante caratteristica degli e-hubs è la loro inclinazione, se sono neutrali o se sono a favore di una delle due parti della relazione. Quando gli hubs favoriscono i venditori, nel caso di quando si segue il tradizionale modello della supply chain (fornitori a valle e acquirenti a monte), agiscono come aggregatori di fornitori alla base della catena e a monte come aggregatori di acquirenti attraverso piattaforme che operano delle aste. Gli e-hubs che agiscono a favore dei degli acquirenti cercano di aggregare un alto numero di acquirenti e successivamente contrattano con i fornitori per loro conto. Per esempio, si crea un'asta in cui ci sono molti venditori, ma un solo acquirente. Gli e-hubs che favoriscono uno dei due attori possono essere degli aggregatori nei mercati sistematici e invece possono favorire delle relazioni nei mercati spot.

Gli e-hubs neutrali sono caratterizzati dal fatto che i buyers non vogliono partecipare al mercato a meno che non ci siano un numero sufficiente di fornitori, lo stesso ragionamento è fatto dai fornitori stessi che cercano un numero adeguato di clienti. In secondo luogo, questi e-hubs devono creare liquidità attirando velocemente fornitori e acquirenti. Successivamente devono anche superare i conflitti che si possono creare nei canali dei venditori, perché i venditori partecipando a questi mercati vanno in conflitto con i loro mercati tradizionali.

Infine, gli e-hubs neutri devono cercare di investire in parte equa sia dal lato degli acquirenti che da quello dei fornitori per non creare delle preferenze.

Gli e-hubs che favoriscono o gli acquirenti o i fornitori, hanno la possibilità di crescere più velocemente rispetto agli e-hubs neutrali; sono indirizzati principalmente a un numero più ristretto di acquirenti o di fornitori, dando la possibilità di aggregare la domanda o l'offerta. Ma questa tipologia di e-hubs deve affrontare delle difficoltà, poiché non può essere attrattiva per le imprese di grandi dimensioni che beneficiano già di alti sconti legati ai volumi; devono competere con gli e-hubs neutrali che hanno grandi volumi di vendita e fanno consistenti investimenti di marketing, che creano maggiori ostacoli nell'acquisire nuovi clienti. Un'altra importante differenza fra gli e-hubs neutrali e quelli di parte, è che i primi riscontrano esiti positivi nei mercati frammentati perché riescono a ridurre i costi di transazione e facilitano la creazione di rapporti fra clienti e fornitori; i secondi invece beneficiano quando solo la domanda è frammentata invece l'offerta è concentrata, o viceversa.

2.2.1 I principali marketplaces

Alibaba

Alibaba è stato fondato in Cina nel 1999 ed è la più grande piattaforma e-commerce per le piccole e medie imprese del mondo. Come tutte le altre piattaforme essa non vende direttamente beni e servizi, ma mette in contatto venditori ed acquirenti. I supplier offrono i loro prodotti sui vari negozi virtuali del marketplace, esponendo i prezzi e i lotti minimo di acquisto. I buyer dopo aver effettuato una ricerca in base alla loro necessità, compilano una richiesta di acquisto che genera diverse offerte delle aziende fornitrici ingaggiati dal motore di ricerca nel corso di un tempo prestabilito (di solito 48 ore). L'azienda cliente può confrontare, decidere fra le varie offerte e conseguentemente fare una controproposta oppure accettare di proseguire la negoziazione. Alibaba riesce a rendere l'esperienza dell'e-commerce B2B simile a quella del B2C, fornisce la possibilità alle piccole medie imprese di poter estendere il loro mercato a livello globale facilmente. Alibaba.com funge da canale di collegamento per miliardi di dollari di transazioni fra la Cina continentale, Nord America, l'Europa e il resto del mondo. Il modello di Alibaba è quello di aggregare i fornitori, simile a quello dei marketplace degli anni novanta, per ottenere dei vantaggi nella fornitura globale. La forza e la crescita di Alibaba sono dovuti alla vastità della base di fornitori cinesi ed asiatici, che i suoi competitors non hanno. In altre parole Alibaba rende disponibili al mondo la fornitura di prodotti che in Cina ed in Asia sono prodotti ma sono richiesti a livello globale. Infatti Alibaba per gestire i rapporti a livello globale cerca di aumentare sempre di più la fiducia dei

buyer, attraverso attività come la verifica di business, dei siti produttivi e della qualità dei prodotti offerti dalle varie aziende fornitrici. Alibaba può garantire continui miglioramenti alle aziende che usano la piattaforma perché facilita il commercio internazionale offrendo la possibilità di avere gli annunci sul sito in 15 lingue diverse per i fornitori che non preferiscono comunicare in lingua inglese; i fornitori hanno la possibilità di gestire gli ordini dei clienti, controllare le nuove richieste e chattare direttamente tramite il mobile, grazie alla funzione TradeManager App.

Le altre principali piattaforme

ThomasNet.com è una piattaforma online che permette di scoprire i fornitori B2B e i produttori, che è visitato da circa due milioni di acquirenti ogni mese. Gli acquirenti di tutto il mondo che utilizzano la piattaforma sono principalmente ingegneri, fornitori, responsabili d'acquisto per scoprire fornitori e produttori principalmente negli USA. La piattaforma online è gratis, sono disponibili informazioni sia sui prodotti che sui profili aziendali, che permettono di scegliere il fornitore più adatto. Il mercato è in via di crescita sono presenti più di 650.000 distributori, produttori e società di servizio all'interno di 67.000 categorie industriali. Diversamente da Alibaba.com permette di chiedere preventivi singolarmente ma non in maniera generale.²⁸

IndiaMart è un marketplaces con più di 1,5 milioni di aziende fornitrici, attrae più di 1,6 milioni di visitatori al giorno, stessa cifra che ThomasNet.com raggiunge in un mese. Il funzionamento di Indiamart è simile a quello Alibaba, le aziende fornitrici possono registrarsi come utenti Base o Premium e creare la propria homepage. I fornitori mostrano i loro prodotti on-line, hanno la possibilità di contattare gli acquirenti in qualsiasi angolo del mondo, possono rispondere ai clienti, e possono pubblicare post per offrire nuovi prodotti.²⁹ Infatti IndiaMart come Alibaba fa per i fornitori cinesi, permette a quelli indiani di promuoversi oltre confine.

TradeIndia è molto simile alla piattaforma descritta sopra, è indirizzata principalmente ad aziende di piccole e medie dimensioni. TradeIndia è nata nel 1996 a New Delhi ed è riuscita in pochi anni a raggiungere 2 milioni di utenti registrati, e circa il 70% di loro sono piccole e medie imprese indiane. Come nel caso di Alibaba e IndiaMart gli utenti possono iscriversi

²⁸ <https://www.blurgroup.com/blogs/partners/5-global-b2b-marketplaces-that-can-help-you-grow-your-business/>

²⁹ <https://www.blurgroup.com/blogs/partners/5-global-b2b-marketplaces-that-can-help-you-grow-your-business/>

come fornitori base o premium, possono mostrare i loro prodotti sulle proprie pagine ed avere contatti con aziende clienti locali e straniere.

EC21.com nato nel 1997 in Korea, è uno dei più grandi marketplaces B2B, che ha agevolato il commercio internazionale, offrendo opportunità commerciali alle piccole e medie imprese. *EC21.com* ha più di un milione di aziende associate, tre milioni di prodotti offerti sulla piattaforma, un milione di acquirenti nella propria banca dati e circa 3,5 milioni di visitatori mensili. Inoltre *EC21.com* offre alle PMI koreane una vasta gamma di servizi di marketing, come il la ricerca di mercato a livello globale, supporto di marketing on-line ed offline, programmi di cooperazione commerciale con aziende estere. Infine gestisce anche il "EU Gateway Programme", un programma di cooperazione di imprese gestito e finanziato dalla unione europea. Grazie alle competenze di marketing, *EC21.com* è leader nell'ottimizzazione dei motori di ricerca(SEO) e nel social media marketing.³⁰

<i>Marketplaces B2B</i>					
	<i>Alibaba</i>	<i>ThomasNet</i>	<i>IndiaMart</i>	<i>TradeIndia</i>	<i>EC21.com</i>
Fornitori	Imprese cinesi con business verificati.	Aziende statunitensi (650.000).	Aziende Indiani (1,5 Milioni)	Piccole e medie imprese indiane.	Imprese Coreani.
Flusso di acquirenti	Clienti internazionali.	2 milioni al mese di buyer globali.	1 milioni di buyers al giorno.	Buyers del mercato locale.	3,5 milioni di visitatori stranieri mensili.
Strategia di differenziazione	Richieste di acquisto generano offerte multiple.	Richiesta di preventivi ad hoc.	Iscrizione gratuita.	Sezioni per mercato locale e per mercato globale.	Programmi marketing a servizio del fornitore.
Punti di forza	Elevato numero di utenti. Assenza di costi logistici.	Buyers ingegneri di settore.	Conversione delle transazioni da import-export a domestiche.	Piattaforma ideale per lo sviluppo delle SME.	Presenza di prodotti con alta volatilità di prezzo e domanda.
Tipologia di marketplaces	È un marketplaces neutrale.	È un aggregatore di acquirenti.	È un marketplaces di accoppiamento	Marketplaces orizzontale.	Marketplaces orizzontale.

³⁰ http://www.ec21.com/html/ec/AU/AU_Company_Overview.html

2.2.2 L'e-commerce B2C

Aziende che operano nel mercato del B2B, che svolgono il ruolo di fornitori all'interno del canale distributivo sfruttano le occasioni offerte dal canale dell'e-commerce per rivolgersi al consumatore finale direttamente. Questa strategia è stata adottata dalle aziende che vogliono intraprendere un mercato complementare a quello loro tradizionale, raggiungendo direttamente il consumatore finale evitando i passaggi della filiera.

Le aziende che entrano nel mondo dell'e-commerce B2C lo possono fare sfruttando la notorietà dei loro brand, aziende che sono nate come brick and mortar, ma hanno sviluppato il loro business model e sono diventate aziende che non operano più solo offline ma anche online (click and mortar). Le aziende, che decidono di adottare questa strategia, entrano nel mercato web offrendo la possibilità di acquistare ai consumatori attraverso i siti web aziendali ufficiali. Le aziende di solito rendono disponibile la vendita on-line anche in mercati che non sono presenti così da poter recuperare informazioni da nuovi mercati. Infatti il web e la vendita on-line permettono di ricevere informazioni che per il marketing sono fondamentali

Molte altre aziende che operano nel B2B invece decidono di adottare una strategia diversa per raggiungere anche i consumatori, non investire su un mercato web che ha origine dal proprio sito, ma preferiscono sfruttare le piattaforme di B2C con i vantaggi e supporti che sono offerte da quest'ultime. Così facendo l'azienda non ha l'obbligo di investire in maniera considerevole sullo sviluppo di un proprio sito di e-commerce ed inoltre ha la possibilità di sfruttare le opportunità logistiche che sono offerte dalle grandi piattaforme del B2C.

2.2.3 Le principali piattaforme nel B2C

Nell'e-commerce B2C c'è una maggiore facilità nelle vendite perché sono le stesse persone ad acquistare per poi utilizzare il prodotto. Le piattaforme dell'e-commerce nel B2C devono dare l'opportunità a chi le utilizza di applicare delle strategie commerciali e di marketing, alcune volte complesse e intrecciate fra di loro. Coloro che indirizzano il loro prodotto al consumatore finale tramite il canale dell'on-line richiedono sia disponibile una personalizzazione dell'esperienza della navigazione, e sia ottimizzata la visibilità dei prodotti per strategie di up-selling e cross-selling. Molti vendor chiedono di poter gestire listini suddivisi per macro gruppi di clienti. Importante nel canale dell'e-commerce b2c è utile sviluppare strategie di marketing come l'orientamento SEO, l'utilizzo di fedelity card e coupon.

Nel commercio B2C le piattaforme mostrano sempre prezzi in maniera chiara e fin da subito, comprendendo anche l'Iva. Per questo motivo è importante aggiornare sempre il catalogo dei prodotti disponibili, nel caso di promozioni gli sconti applicati, e quali sono i prodotti consigliati e maggiormente venduti. Nel caso in cui la piattaforma gestisce un ampio catalogo, può essere sviluppata una ricerca di avanzata che permette di trovare solo i prodotti interessati.

Le principali piattaforme a livello mondiale utilizzate di consumatori per acquistare on-line ed avere un'ampia gamma di scelte sono Amazon ed Ebay.

Amazon è stata fondata nel 1994 e lanciata nell'anno seguente da Jeff Bezos. L'azienda nasce come libreria on-line, ma successivamente allarga la gamma di prodotti offerti ed inizia a vendere anche DVD, CD musicali, software, videogiochi, abbigliamento, mobilia fino alla vendita di alimenti. Amazon a differenza di altre società di e-commerce non ottiene i propri guadagni solo dalla pubblicità e dai servizi offerti ai propri utenti, ma anche dalle commissioni che legate ad ogni prodotto che viene venduto sulla propria piattaforma o dagli abbonamenti che sono pagati dai fornitori che effettuano grandi quantitativi di vendita.

Su Amazon esistono venditori individuali e venditori professionisti, vedere attraverso questa piattaforma permette alle aziende di entrare in contatto con milioni di acquirenti, i prodotti venduti sono facilmente trovati dai consumatori. Milioni di utenti giornalmente entrano su Amazon per acquistare on-line, inoltre le aziende hanno la possibilità di essere presenti sui cinque principali marketplaces europei(Germania, Gran Bretagna, Francia, Italia e Spagna) aumentando la possibilità di incrementare i profitti, sfruttano le competenze e le tecnologie sviluppate dalla piattaforma nel commercio on-line ed usufruire di un supporto di logistica che aiuterà a facilitare il business e a raggiungere i consumatori finali.³¹ Su Amazon ci sono due possibilità di vendita in base se si ha un account di base o uno "pro"; il primo consigliato per chi effettua poche vendite mensili (meno di 40), non si pagherà nessun abbonamento ma una commissione di 0,99 per ogni vendita conclusa; nel caso di un account pro non ci saranno commissioni sulle vendite ma sarà necessario il pagamento di un abbonamento di 39 euro mensili. Per poter iniziare a vendere è necessario iscriversi, creare il proprio catalogo di prodotti e se gestire la logistica essendo supportati da Amazon o se occuparsi internamente della logistica.³²

³¹ <https://services.amazon.it/servizi/vendita-su-amazon/caratteristiche-e-vantaggi.html>

³² <https://services.amazon.it/servizi/vendita-su-amazon/piani-e-tariffe.html?id=AZITGNOSellC>

La logistica di Amazon aiuta i venditori a vendere nei diversi mercati, sia per le capacità di gestione ma anche ai servizi clienti forniti in lingua in ogni paese. I venditori che utilizzano la logistica di Amazon una volta inviati i loro prodotti nei centri logistici non avranno problemi di imballaggio, consegna, potranno solo ottenere benefici in termini di competitività e maggiore facilità ad espandere i propri business in nuovi mercati. Infatti utilizzando la logistica di Amazon ci sarà un incremento di vendite come accaduto per molti venditori che hanno deciso di utilizzarlo. Inoltre attraverso questo servizio i venditori possono raggiungere tutta l'Europa attraverso un unico account venditore. Infine utilizzando la logistica i consumatori finali beneficiano di un servizio di maggiore qualità utilizzando spedizioni tracciate, consegne rapide e gratuite, confezioni regalo ed assistenza clienti disponibile tutti i giorni.³³

Nel supporto delle vendite Amazon dà la possibilità di utilizzare anche servizi di marketing services; come il Product Display Ads che permettono di indirizzare il traffico internet su una specifica pagina di un prodotto, le pubblicità compariranno sui lati della pagina o nella sezione dei di opinioni dei clienti; Headline Search Ads che consentono di indirizzare il traffico dei consumatori sulla pagina del brand, la ricerca avviene tramite parole chiave e il banner appare nella parte superiore della pagina; Sponsored Products che pubblicizzano determinati prodotti che sono venduti su Amazon.com

Amazon non si limita a mettere in contatto venditori con i consumatori, ma offre anche una gamma di servizi globali di elaborazione, storage data base analisi e implementazione, oltre a servizi applicativi, che consentono alle organizzazioni di espandersi più rapidamente, ridurre i costi dell'infrastruttura IT e dimensionare le applicazioni secondo necessità. Questi servizi sono ritenuti affidabili dalle più grandi imprese e dalle start-up più promettenti che ne usufruiscono per supportare un'ampia varietà di carichi di lavoro, inclusi quelli riguardanti applicazioni Web e per dispositivi mobile, Internet delle cose, sviluppo di videogiochi, elaborazione dati e data warehouse, storage, archiviazione e molti altri.³⁴ Amazon Web Services (AWS) offre soluzioni affidabili basate sul cloud per soddisfare le esigenze di tutte le aziende. Eseguendo la tua soluzione nel cloud AWS, le applicazioni saranno operative più rapidamente, in un'infrastruttura che garantisce lo stesso livello di sicurezza su cui già fanno affidamento, tra le altre, Pfizer, Intuit e la Marina militare degli Stati Uniti.³⁵

³³ <https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/caratteristiche-e-vantaggi.html>

³⁴ https://aws.amazon.com/it/products/?nc2=h_ql_ny_livestream_blu

³⁵ https://aws.amazon.com/it/solutions/?nc2=h_ql_ny_livestream_blu

E-bay è l'altra principale piattaforma di B2C, sulla quale è possibile comprare sia il nuovo che l'usato, da oggetti economici a quelli costosi, da quelli più comuni a quelli di lusso. L'azienda è nata nel 1995 dal programmatore Pierre Omidyar in California, ora il sito conta 162 milioni di acquirenti attivi in più di 190 mercati e fornisce ai vari venditori supporto e soluzioni per far crescere il loro business. Ebay ha il principale obiettivo di rafforzare i venditori, evitando di competere con loro, inoltre si focalizzano a creare una forte connessione fra gli acquirenti e i venditori attraverso un'esperienza di acquisto facile e veloce. Il supporto di Ebay è sia per venditori professionali che non professionali, i primi sono coloro che hanno una partita Iva e possono aprire sul sito, con un corrispettivo pagamento, un negozio virtuale per mettere in vetrina i loro prodotti; invece i secondi sono privati che decidono di vendere online prodotti usati o nuovi, ma sono soggetti ai pagamenti delle inserzioni e delle commissioni sulle vendite.

I venditori professionisti hanno la possibilità di vendere tramite i negozi Ebay, che aiutano ad aumentare le vendite attraverso attività di marketing dedicate, seguendo un modello di business che prevede che la maggior parte dei costi che vengono sostenuti viene pagata solo dopo aver concluso le vendite. I negozi Ebay garantiscono al venditore di non avere alti costi fissi, ma solo costi legati ai volumi di vendita; se i venditori sono iscritti ai negozi premium possono fare delle inserzioni gratuite di "compralo subito" sui principali siti europei; personalizzare il layout del proprio negozio virtuale, l'aspetto grafico, il logo, le descrizioni e attività molto importante, poter suddividere i prodotti per famiglie merceologiche; avere il supporto per attività di marketing, promozionali e di reportistica. I venditori professionali su Ebay possono gestire la logistica da soli oppure possono utilizzare il "gestore delle spedizioni Ebay", questo aiuta i venditori a fornire un servizio di spedizione affidabile con tariffe di spedizione speciali che EBAY ha concordato con gli spedizionieri più importanti. Il Gestore delle spedizioni è completamente integrato con la cronologia delle vendite di eBay.³⁶

I venditori non professionali, possono vendere attraverso una semplice creazione di un account, descrivendo gli oggetti che si decidono di vendere in modo opportuno ed inserendoli nella giusta categoria merceologica, con le giuste informazioni relative al marchio, modello e dimensioni.

Importante per i venditori è il soddisfacimento che ricevono i clienti, perché quest'ultimi possono lasciare Feedback positivi che possono migliorare lo status di venditore e rimuovere eventuali limiti nelle vendite. Se un venditore riceve un considerevole numero di feedback

³⁶ <http://spaziovenditori.ebay.it/gestore-delle-spedizioni>

aumenta la sua affidabilità, feedback che viene calcolato sia al numero di commenti ma anche dal numero di transazione eseguite.

Ebay a differenza di Amazon.com permette diverse modalità di vendita, infatti si possono effettuare acquisti tramite:

- Aste on-line: il venditore fissa il prezzo di partenza, durante un periodo limite gli acquirenti hanno la possibilità di fare varie offerte.
- Compralo subito: il prezzo è fisso e l'acquisto viene compiuto immediatamente.
- Proposta d'acquisto: è una modalità che viene abbinata al "compralo subito, permette agli acquirenti di fare una proposta per il bene in oggetto.

Le aste sono maggiormente usate nei casi di consumer to consumer, invece la modalità compralo subito è utilizzata nel caso di B2C.

2.3 Processi logistici

I rapporti di scambio nei mercati business to business creano valore per il cliente finale che non si limita alla semplice consegna di un prodotto o un servizio, ma ad un insieme di processi e prestazioni, a volte personalizzati ed eseguiti in archi temporali ben definiti. Gli attori nel mercato industriale si rivolgono a clienti business o consumer, per differenziarsi necessitano di svolgere le attività in tempi rapidi, ciò significa ridurre i tempi di sviluppo e progettazione, quelli di produzione ed i tempi di acquisto. Quindi le attività del fornitore e del cliente devono essere interconnesse, convergendo entrambe verso l'obiettivo comune della soddisfazione del cliente finale.³⁷ Per raggiungere tali obiettivi è necessario come prima cosa che l'attività logistica permetta la sincronizzazione fra gli attori. Le attività logistiche concernono sia le attività della gestione dei materiali che quella della distribuzione, le prime sarebbero i processi di logistica in entrata come processi d'acquisto e ricezione, mentre le seconde riflettono i processi di logistica in uscita come l'acquisizione dell'ordine, inventario e consegna. Tutte queste funzioni non spettano ad una singola unità organizzativa, ma ad un maggior numero di attori che lavorano nelle singole fasi della supply chain per la soddisfazione del cliente finale. I rapporti gestiti in maniera coordinata con i fornitori ed i clienti possono dare come risultato attività logistiche efficaci ed efficienti. È importante considerare le attività logistiche non in maniera individuale per la singola impresa, ma nella complessità dei processi fra i vari attori che partecipano. Tutte le imprese che lavorano in cooperazione e decidono di investire nella riorganizzazione delle loro attività logistiche, come

³⁷ A. Tunisini Marketing business to business.

investire nelle infrastrutture informative, ridefinizione dei processi di comunicazione, la riorganizzazione dei processi dei modelli di trasporto, la riorganizzazione di processi delle consegne, devono gestirli in partnership con fornitori e strutturarli in modo che siano di supporto alla forza vendita. I processi di logistica integrata sono vitali per contenere i costi di trasporto e di fornitura delle materie prime, per le logiche legate alla produzione e quelle legate agli effetti dei supporti informatici. In base al settore in cui le imprese operano, i costi di logistica sono stimati fra il 10% e il 50% del fatturato totale, inoltre lo sviluppo del e-commerce ha reso la logistica un'attività fondamentale per il successo dell'azienda.

Le aziende che applicano programmi di e-logistic possono ottenere ottimi risultati in termini di: maggiore soddisfazione per il cliente, migliore programmazione e previsione, aumentare la percentuale di consegne puntuali e riduzioni il ciclo di esecuzione dell'ordine. L'attuazione dei programmi di e-logistic richiede cambiamenti nei modelli organizzativi aziendali, in particolar modo le aziende devono passare da un modello di tipo A-I-V (approvvigionamento, magazzino e vendite) in un modello V-A-C (vendite, approvvigionamento e consegne). Questo tipo di modello prevede un'organizzazione diversa dell'attività di logistica, che è basato sull'ordine del cliente. Infatti occorre gestire in tempo reale gli ordini con la sua acquisizione e la sua produzione, cercando di ridurre il più possibile i tempi di magazzino.

Indipendentemente l'industria distribuisca attraverso forme di vendita diretta oppure attraverso internet, attori come UPS, FedEx e TnT, per richiamare alcuni dei nomi più noti, instaurano relazioni con le aziende fornitrici per soddisfare i bisogni dei clienti. Le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in particolare internet e lo sviluppo del commercio elettronico, associate al crescente outsourcing di servizi logistici da parte delle imprese, offrono numerose opportunità di crescita alle aziende fornitrici di servizi logistici, nonché la possibilità di rafforzare la loro posizione nella supply chain.³⁸ Diverse aziende che operano nella logistica hanno integrato la loro attività tradizionale con nuovi servizi da offrire ai clienti come le diverse formule di trasporto, la gestione dei resi, servizi finanziari e di pagamento.

2.3.1 Tipologie di distribuzione

Soprattutto nel mondo business to business le aziende fornitrici non interagiscono solamente con gli attori logistici ma anche con altri intermediari. In particolare distributori, agenti, VR (coloro che acquistano i prodotti dai produttori ma lo arricchiscono con servizi) e OEM (coloro

³⁸ Marketing business to business, A. Tunisini et. Al

che acquistano beni dai produttori e li inglobano in un loro prodotto finito) assumono un ruolo fondamentale nella distribuzione indiretta a seconda del settore in cui operano. La distribuzione indiretta garantisce il vantaggio di operare in prossimità dei clienti, rendere maggiormente efficaci i rapporti in termini di spazio e tempo, di gestire diverse offerte in maniera personalizzata e di ricevere informazioni eterogenee. Gli intermediari svolgono compiti che non si limitano alla semplice distribuzione di un prodotto, ma si occupano anche di gestire lo stock, di raccolta degli ordini, di offrire servizi pre e post vendita; tutte attività che migliorano la qualità dell'offerta dei fornitori. I rapporti che si instaurano fra i fornitori e gli attori della distribuzione si basano su una condivisione di risorse, e competenze, che possono essere fruttate per migliorare ed innovare i livelli di business, ed infine permette di avere costi di trasferimento del prodotto più bassi. È stato calcolato che, grazie alla riduzione delle scorte e delle duplicazioni del servizio, si può ottenere un abbattimento dei costi del 5-20%, mentre gli spazi acquisiti per nuove opportunità di business possono portare anche a un incremento del 10-15% delle vendite.³⁹

Le grandi aziende a differenza delle piccole nella distribuzione non adottano solo strutture indirette, ma sono legate ad un numero maggiore di attori e supporti. Per far sì che il servizio di distribuzione abbia migliori performance si cerca di gestire i clienti con approcci diversi a seconda delle situazioni e delle caratteristiche. In questo caso si parla di canali di marketing di tipo multiplo o ibrido.⁴⁰ Questi canali permettono di avere sia canali diretti che indiretti, di avere rapporti con una varietà di attori in base alla tipologia di prodotto commercializzato e dalle caratteristiche del cliente. I sistemi distributivi ibridi creano l'opportunità di avere sia un maggiore quota di mercato, poiché si riesce a raggiungere tipologie di clientela differenti, sia di avere costi contenuti, perché si adottano contemporaneamente strutture di vendita diretta che forme distributive, che condivise con altri attori ripartiscono rischi ed i costi. I sistemi distributivi ibridi garantiscono anche un miglior servizio al cliente e una conseguente crescita della loro soddisfazione. Per far sì che il modello dei sistemi ibridi funzioni è necessario che si organizzi un sistema che preveda che ad ogni canale di distribuzione si leghi un preciso segmento di clientela con una precisa metodologia d'acquisto. Tutto questo richiede una profonda conoscenza dei clienti e dei loro comportamenti, poiché ciascuna scelta effettuata deve essere in linea con la soddisfazione del cliente considerato, che clienti considerati sono attratti da diversi tipi di canale in base ai loro obiettivi economici, alla necessità di

³⁹ Anderson, Narus, 1996.

⁴⁰ Moriarty, Moran, 1990

adattamento al significato simbolico dato al prodotto e al processo di acquisto, all'interazione sociale alle esperienze precedenti.⁴¹

La gestione dei canali non è semplice, perché potrebbero creare problemi di cannibalizzazione fra i diversi canali se la gestione della distribuzione e del pricing non è fatta in modo razionale; inoltre la mancanza di sinergie fra i diversi canali può trasformare i sistemi ibridi in centri di costo notevoli.

In maniera generale possono schematizzarsi in questo modo le scelte dei canali:

- La vendita diretta per raggiungere clienti di rilievo, che richiedono o necessitano di un'elevata personalizzazione
- Le forme indirette per raggiungere clienti meno redditizi e standardizzati.
- Utilizzo di più canali che comunicano ed interagiscono fra loro scambiandosi informazioni attraverso supporti informatici e decisionali per raggiungere i clienti intermedi, coloro che hanno medie dimensioni oppure operano in mercati frastagliati.

2.3.2 Approcci ai canali di marketing

Nel mercato industriale è fondamentale la stretta relazione fra fornitore ed intermediario, per aumentare le loro competenze e facilitare ad entrambi gli attori il raggiungimento dei loro obiettivi di business. La relazione che si instaura fra i fornitori e gli intermediari prevede che ci siano scambi di informazioni relative alle diverse aree di competenze come quella amministrativa, finanziari, commerciale e di marketing. La relazione si basa soprattutto sul coordinamento di attività tecniche e di marketing, che viene ritenuto fondamentale per il successo del business di entrambi. Infatti gli attori sanno che attraverso la relazione e lo sforzo di coordinamento della propria attività per rispettare le richieste della controparte sono riconosciute per garantire il successo all'interno del mercato. Attraverso la collaborazione, produttore e partner di canale apportano e combinano le rispettive competenze e conoscenze nell'approccio al mercato e nell'offerta di prodotti su misura.⁴² Le relazioni nel canale di marketing fra fornitori e gli altri attori sono le vere risorse necessarie per aumentare le competenze aziendali; inoltre i fornitori possono anche essere portatori di informazioni importanti ricevute da clienti e dalla concorrenza. In sostanza, i rapporti che si generano in un canale di marketing sono la base per raggiungere uno scopo comune. Attraverso l'approccio tradizionale, gli intermediari nel canale di marketing rappresentano punto di contatto tra un

⁴¹ Sharma, Mehrotha, 2007

⁴² Bucklin, Sengupta, 1993

determinato numero di produttori e un numero di clienti. In questo caso il produttore cerca di minimizzare i costi e considera i distributori unità subordinate, necessarie per ottenere vantaggio in termini di tempi e luoghi. Attraverso l'approccio di partnership, gli attori sono legati da una visione d'insieme che segue gli stessi valori aziendali attraverso una precisa linea di marketing e commerciale. L'obiettivo dei fornitori è quello di relazionarsi con gli intermediari per sfruttare le loro capacità a mantenere rapporti continuativi e di fedeltà con la clientela; di cooprogettare con gli intermediari per raggiungere soluzioni che soddisfino la clientela e possano offrire soluzioni di servizi e collaborazione attraverso la rete commerciale.

Canali di vendita ed e-commerce

Il web si è aggiunto ai canali di vendita descritti nei paragrafi precedenti, in particolare le imprese utilizzano tale canale sia per consolidare ed agevolare le relazioni nel mercato industriale sia per raggiungere i consumatori finali. Per far sì che i diversi canali di vendita e l'e-commerce siano integrati è necessario che ci sia una corretta gestione dello stock, dell'emissione dell'ordine e della consegna al cliente finale. Sia che l'azienda operi nel B2C sia che si interfacci con il mondo business è importante che ci sia un'integrazione informativa dello stock a prescindere del canale a cui è destinata l'operazione e a quale cliente sia rivolta la spedizione. Le aziende che decidono di integrare il web come canale dovranno anche organizzare una o più modalità di consegna al cliente finale:

- Acquisto sul sito e consegna al cliente,
- Acquisto effettuato sul sito e spedito attraverso intermediario al cliente,
- Acquisto effettuato on-line ed ritirato dal cliente presso l'intermediario,
- Acquisto effettuato sul web, ma spedito in punti di pick-up e ritirato dal cliente.

Ogni combinazione di fulfillment ha vantaggi e svantaggi sia per i consumatori che per le aziende. In particolare i clienti che ritirano in punti fisici non dovranno pagare la spedizione ma dovranno raggiungere un punto vendita; dall'altro lato la consegna diretta può essere caratterizzata da spedizioni con tempi maggiori, ma evita i costi di spostamento.

Un caso interessante di come sono sfruttati i punti fisici per il ritiro dei prodotti è quello di Banzai: *“Banzai, pur essendo un pure online player, ha un modello distributivo peculiare che può essere definito a tutti gli effetti multicanale. Infatti, oltre alla tradizionale consegna a domicilio degli articoli acquistati online, ePRICE e SaldiPrivati sfruttano le potenzialità di un'infrastruttura logistica chiamata Pick&Pay: si tratta di un network di 80 punti fisici, localizzati in 58 province italiane, che consente la distribuzione dei prodotti su tutto il*

territorio nazionale. Grazie a questa rete, Banzai è in grado di unire i vantaggi dell'acquisto online con quelli di un punto vendita tradizionale offrendo ai propri clienti una “retail-like experience” aumentando il grado di fidelizzazione del cliente. I punti di ritiro consentono a Banzai di ridurre i costi di trasporto della consegna a domicilio trasferendo parte del beneficio sul cliente.

A completamento della rete distributiva fisica e con la finalità di offrire un servizio di ritiro e reso attivo 24 ore su 24, 7 giorni su 7, Banzai ha attivato dal maggio 2014, in partnership con l'operatore polacco InPost, i Lockers automatici. I lockers sono armadi che l'utente può aprire in modalità self service inserendo una chiave di sicurezza personale che gli viene comunicata al completamento dell'acquisto. Ad oggi sono 248 e sono situati nelle principali aree metropolitane del Paese.”⁴³

Dal lato dell'azienda le vendite dirette richiedono che ci sia una buona progettazione del network focalizzato soprattutto alle attività di spedizione, invece per il caso di consegne al negozio fisico i fornitori devono sperare in una buona locazione ed una buona struttura per lo stoccaggio della merce degli stessi. Per le aziende è importante gestire lo stock in maniera univoca ed integrata altrimenti potrebbero esserci rotture di stock o di avere stock eccessivi.

Importante è anche gestire nel modo più corretto la logistica relativa ai resi da parte dei clienti, molte imprese hanno fatto di questo un loro vantaggio competitivo. Di seguito alcuni casi aziendali:

“LG Italia ha implementato il servizio “Dove acquistare” in collaborazione con alcuni clienti della GDO. Il sito Web di LG dà indicazioni riguardo tutti i punti vendita della GDO, online e offline, dove il cliente può trovare il prodotto desiderato. Per rendere possibile questo servizio, per quanto riguarda i negozi fisici, LG riceve periodicamente i dati di stock dai suoi clienti offline e dalla grande distribuzione e aggiorna le informazioni nel database di riferimento per dare indicazioni precise ai suoi clienti. Per quanto riguarda i negozi online, invece, le informazioni sono aggiornate in tempo reale in base ai dati degli wholesalers di riferimento. Si tratta di un'iniziativa di LG a livello globale, per la quale è stata richiesta la collaborazione dei clienti B2B e la loro disponibilità nel fornire a LG i loro dati di stock in modo da alimentare il tool. Il cliente può contattare il servizio assistenza LG per la riparazione dei prodotti tramite diversi canali (sms, sito web, telefono email, ecc.). In particolare, l'azienda ha un call center che dà assistenza e svolge la funzione di “canale di cortesia”. In termini di flusso dei prodotti di ritorno, LG ha implementato due diversi

⁴³ OMNICHANNEL CUSTOMER MANAGEMENT, Come integrare i processi fisici e digitali. SDA Bocconi School of Management 2015

processi di reverse logistics: il primo riguarda i prodotti difettosi e il secondo la gestione dei “resi da dealer”.”⁴⁴

*“Il cliente ha la possibilità di cambiare un prodotto comprato online perché della taglia sbagliata o perché non di suo gusto presso un qualsiasi punto di vendita. Recandosi, infatti, in un qualsiasi negozio della rete OVS, con la stampa della ricevuta allegata all'email di conferma spedizione in cui è riportato l'importo della merce acquistata, è possibile cambiare i prodotti. L'obiettivo di OVS è portare i propri clienti nel punto di vendita dando così l'opportunità ai propri addetti alle vendite di incentivare nuovi acquisti sfruttando le loro competenze e le loro capacità relazionali.”*⁴⁵

È fondamentale una corretta gestione dei resi, perché ha un impatto positivo sulle decisioni d'acquisto del cliente. Infatti molti clienti torneranno ad acquistare se hanno apprezzato la gestione della restituzione dei prodotti da parte delle imprese.

⁴⁴ OMNICHANNEL CUSTOMER MANAGEMENT, Come integrare i processi fisici e digitali. SDA Bocconi School of Management 2015

⁴⁵ OMNICHANNEL CUSTOMER MANAGEMENT, Come integrare i processi fisici e digitali. SDA Bocconi School of Management 2015

Capitolo 3

Il mondo dei ricambi

3.1 L'IAM e EOM

Nel presente elaborato tutti gli approfondimenti sono stati fatti in relazione al caso Magneti Marelli che verrà trattato nel capitolo successivo. È opportuno, a questo punto, spiegare in maniera approfondita ed esaustiva il mondo dell'aftermarket, dei diversi canali distributivi ed in particolare come si arriva al web, prima di procedere alla presentazione del caso.

Il primo punto è dare una definizione precisa dell'*independent aftermarket* (IAM), l'aftermarket automobilistico è il mercato secondario di questo settore, comprende la produzione, la rigenerazione, la distribuzione, la vendita al dettaglio e la distribuzione di tutte le parti di un veicolo, dei prodotti chimici, delle attrezzature e gli accessori, dopo la vendite dell'automobile da parte del costruttore. Secondo quanto riportato dall' International Trade Administration presso il dipartimento di commercio "Il mondo dell'aftermarket si divide in due categorie: i ricambi e gli accessori. I ricambi sono parti automobilistiche costruite o rigenerate per sostituire le parti originali poiché sono diventate usurate oppure danneggiate. Gli accessori sono create per garantire confort, comodità, prestazioni, sicurezza o personalizzazione, e sono progettati per dare un aggiunta al veicolo originale."⁴⁶

Altra definizione da precisare è quella dell'Original Equipment Manufacturer (OEM), da distinguere dall'IAM. L'OEM è il produttore iniziale dei componenti dei veicoli, così per i ricambi auto OEM si intendono le parti utilizzate per la produzione del veicolo che vengono scelti come sostituti nel momento in cui i componenti in questione si usurano o sono danneggiati. I consumatori quando decidono di acquistare ricambi OEM, scelgono ricambi che sono pienamente compatibili con il veicolo ed hanno gli stessi standard qualitativi. I ricambi OEM sono venduti nei concessionari e nei riparatori autorizzati della casa automobilistica. Tali prodotti sono approvati dalla casa produttrice e molto spesso hanno un prezzo maggiore rispetto ai ricambi "non originali".

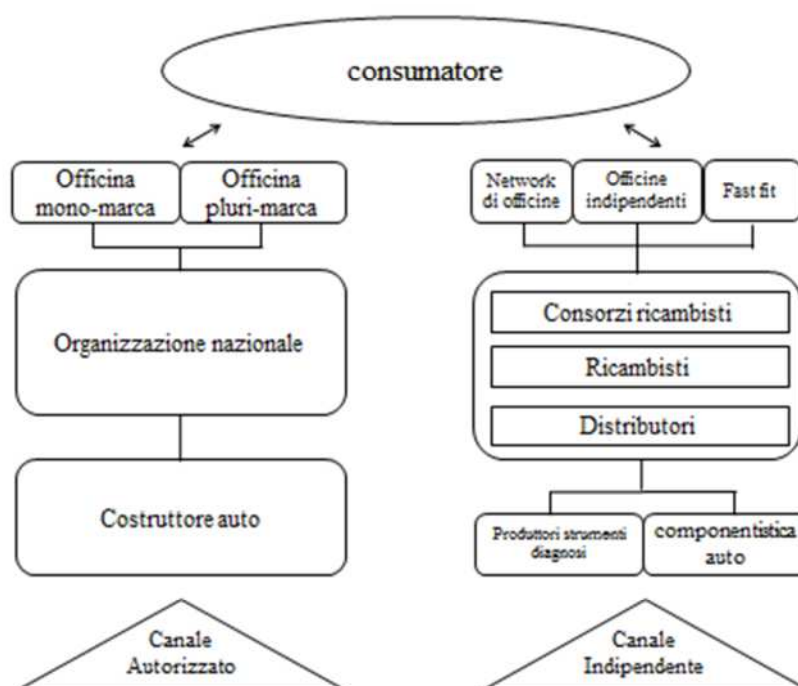
Il mercato dell'Aftermarket ha avuto un cambiamento e lo scenario europeo ha iniziato ad avere le sue modifiche nel 2011, quando l'Unione Europea ha emanato la Regolamentazione 566/2011, secondo la quale i produttori sono costretti a rilasciare i dati per l'esatta identificazione del ricambio per la corretta applicazione al veicolo. Questo ha aumentato la

⁴⁶ "US Automotive Parts Industry Annual Assessment" 2009. Retrieved 5 February 2015.

possibilità di avere una posizione migliore nel mercato alle aziende che operano nell'aftermarket e ai riparatori indipendenti perché hanno avuto accesso alle stesse informazioni di diagnostica dei riparatori autorizzati. Con questa riforma la commissione Europea ha l'obiettivo di creare un mercato competitivo, nel quale riparatori indipendenti e quelli autorizzati competono per soddisfare differenti bisogni e segmenti della clientela. Infatti con questa modifica di regolamento il mercato indipendente ha avuto una crescita del suo business a discapito del mercato OEM, ed inoltre attori non tradizionali come assicurazioni, società di noleggio e di leasing hanno iniziato a stringere accordi con reti di officine indipendenti.

All'interno di questo mercato i due canali sono strutturati in maniera diversa. Il mercato dell'OEM è caratterizzato dai produttori, organizzazioni nazionali che gestiscono le forniture, e dai riparatori autorizzati, che possono essere mono-brand o pluri-brand. Il mercato indipendente invece è composto da fornitori indipendenti; coloro che giocano un ruolo principale sono i distributori e i consorzi dei ricambisti, che unendo le forze riescono ad avere maggiore potere contrattuale ed a ottenere prezzi competitivi. A livello retail nel canale dell'IAM possiamo trovare tre tipologie di riparatori: i franchises che offrono una vasta gamma di servizi, e questi ultimi fanno parte del network dei principali fornitori; riparatori/officine indipendenti che offrono tutta la gamma di servizi in maniera indipendente ed infine ci sono le piccole officine che offrono una parte limitata dell'intera gamma di servizi disponibili.

Aftermarket diviso in canale autorizzato e indipendente



3.2 Il comportamento del consumatore

La nuova regolamentazione ha avuto effetti anche sui comportamenti dei consumatori, che sono stati influenzati non solo da un mercato più trasparente ma anche da costi di servizio più bassi. Infatti generalmente in Europa c'è stata una riduzione di costo legato alla riparazione dell'auto, dovuto principalmente da un aumento della qualità dei prodotti e quindi intervalli di riparazione maggiori, con nessuna conseguenza notevole sul prezzo dei ricambi. Maggiore trasparenza di mercato e costi competitivi hanno anche aumentato la soddisfazione del cliente, poiché costoro possono scegliere l'offerta che maggiormente si adatta alle loro necessità. In particolar modo i clienti ritengono molto importanti per la scelta dell'officina i livelli di costo e la qualità dei ricambi; gli automobilisti se privilegiano un livello di costo inferiore preferiscono le piccole officine e i riparatori indipendenti, nel caso prevale la qualità dei ricambi gli automobilisti preferiscono network di officine e le officine autorizzate.

Nell'Europa occidentale gli automobilisti preferiscono le officine indipendenti, una delle ragioni principali di questa scelta è legata all'economicità di questo canale. Nonostante tutto, la soddisfazione percepita dal cliente non è molto differente se si reca in un'officina indipendente oppure in una autorizzata. Questo perché le officine autorizzate, anche se sono più care, sono viste dal cliente come una garanzia di qualità e di affidabilità. Infatti la qualità che è sinonimo di un prezzo maggiore è un fattore di valutazione dell'officina autorizzata per l'automobilista.

Per quanto riguarda i fast fit e i centri auto, gli automobilisti considerano questo canale quello dove possono beneficiare del prezzo più basso. Quindi la politica di marketing basata sul prezzo, adottata da questi riparatori, funziona chiaramente e si riflette nel loro posizionamento di mercato. Anche se alcune volte il loro posizionamento di prezzo non è visto come il migliore perché i consumatori credono che allo stesso valore possono rivolgersi alle officine indipendenti e ricevere una maggiore gamma di servizi.

I network di officine indipendenti non sempre sono ben accettati dai consumatori, il motivo principale è dato dalla limitata scelta delle opzioni. Infatti molti franchises lavorano con un numero limitato di fornitori e distributori. Inoltre gli automobilisti ritengono che siano più cari rispetto al servizio che viene fornito.

Come si può evincere dal grafico sottostante infatti l'officina meccanica indipendente è quella maggiormente apprezzata, con un numero molto superiore di ingressi in officina. Anche se si

evince che è sempre minore il numero di ingressi in officina, nel 2014 le diminuzioni in atto sono più contenute rispetto al 2010. Gli automobilisti continuano a scegliere lo stesso canale di riparazione, se necessario, più volte durante l'anno. Indipendentemente dalle situazioni contingenti, l'universo dei riparatori auto tende a contrarsi per tutti i canali, a parte quelli di nicchia.⁴⁷

	Il mercato VN e assistenza vivono un periodo florido; effetti della BER 2002 e garanzie legali esauriti.			L'Italia è nel pieno della crisi del VN e inizia, per la manutenzione auto, il periodo più difficile.			Lievi segnali di ripresa economica; immatricolazioni e post-vendita risalgono (un po') la china.		
	Canali	2005	2010	2015	2005	2010	2015	2005	2010
Officina meccanica	23.236	20.026	18.741	23.236	20.026	18.741	23.236	20.026	18.741
Gommista	5.847	5.609	5.394	5.847	5.609	5.394	5.847	5.609	5.394
Carrozzeria	7.026	6.602	6.145	7.026	6.602	6.145	7.026	6.602	6.145
Stazione di servizio	12.476	10.312	9.157	12.476	10.312	9.157	12.476	10.312	9.157
Centro auto	17	27	40	17	27	40	17	27	40
Fast fit	52	50	73	52	50	73	52	50	73
Fast fit vetri	244	468	808	244	468	808	244	468	808
Totale IAM	48.898	43.094	40.358	48.898	43.094	40.358	48.898	43.094	40.358
Concessionario	3.691	3.448	2.864	3.691	3.448	2.864	3.691	3.448	2.864
Officina autorizzata	12.320	11.592	10.571	12.320	11.592	10.571	12.320	11.592	10.571
Totale OES	16.011	15.040	13.435	16.011	15.040	13.435	16.011	15.040	13.435
Totale	64.909	58.134	53.793	64.909	58.134	53.793	64.909	58.134	53.793

Gli ingressi in officina autorizzate sono effettuati soprattutto da coloro che acquistano auto nuove e per i primi anni la fedeltà verso questi centri è forte. Le ragioni principali perché gli automobilisti scelgono le officine autorizzate sono legate alla garanzia, affidabilità e alla qualità. Gli automobilisti che hanno questi comportamenti sono classificati come top user, sono di solito grandi utilizzatori dell'auto legati sia alla marca che alla rete e delegano al riparatore di cui si fidano la manutenzione dell'auto.

Invece coloro che utilizzano auto usate e più vecchie, indirizzano la loro scelta verso i riparatori indipendenti che hanno prezzi inferiori. Infatti per questi automobilisti la loro "fedeltà" è legata principalmente al prezzo e successivamente alla qualità, i tempi di riparazione e la tipologia di servizi offerti. Tra questi automobilisti possiamo distinguere gli oculati, parsimoniosi e distaccati, disinteressati; i primi non hanno interesse verso l'auto e sono attenti alle offerte ed al budget familiare, mentre i secondi considerano l'auto solo un mezzo di trasporto e sono disinteressati, ritenendo la riparazione dell'auto qualcosa da fare al minor prezzo.

⁴⁷ Gipa, I professionisti italiani della riparazione e distribuzione, Milano, 2015

⁴⁸ Gipa, I professionisti italiani della riparazione e distribuzione, Milano, 2015

La fedeltà varia in base al consumatore, i top user sono maggiormente fedeli e legati al brand e conseguentemente preferiscono i riparatori autorizzati, delegano la riparazione e ricercano soprattutto affidabilità e qualità. Invece la fedeltà è minore per gli automobilisti definiti oculati e distaccati, utilizzano auto anziane, sono attenti al prezzo ed hanno una fedeltà per la rete OES bassissima.

3.3 Le strategie di mercato

Le officine autorizzate e le officine indipendenti stanno adottando strategie differenti per espandere il proprio business. Le officine della rete OES tendono a mantenere consolidata la clientela degli automobilisti che acquistano auto nuove, cercano anche di conquistare gli utilizzatori di auto usate. Le officine autorizzate offrono garanzie estese, che comprendono servizi di assistenza e riparazione, così da consolidare nel tempo i rapporti con coloro che acquistano veicoli nuovi. Offrono ai clienti di auto usate ricambi economici per attrarli, all'interno delle loro reti secondarie. Inoltre con il supporto della casa madre i riparatori autorizzati stanno incrementando il loro vantaggio competitivo, migliorando la qualità del servizio, effettuano formazione ai dipendenti e creano un forte legame fra casa di produzione, distributori e officine.

La strategia adottata delle officine indipendenti, mira anch'essa ad attrarre maggiori clienti, ma in questo caso punta ad espandere la propria quota di mercato attraendo automobilisti di veicoli nuovi. I prezzi inferiori, la qualità di servizio che è migliorata, maggiore attenzione alla velocità delle operazioni ed infine i contratti con le società di noleggio e le flotte commerciali, grazie a partnership con network, sono le strategie che stanno portando al raggiungimento dell'obiettivo. Infatti i network indipendenti, sono riusciti ad instaurare rapporti con "attori non tradizionali" come società assicurative, di leasing e noleggio creando contratti commerciali di manutenzione per veicoli di tutti i segmenti.

Proprio gli attori non tradizionali hanno portato pressione al mondo della riparazione ed alterato gli equilibri di mercato. Le società assicurative e quelle di noleggio hanno un forte potere contrattuale perché possono creare un interessante giro d'affari sia per i distributori di ricambi che per la manodopera delle officine, e fruttano la loro posizione per ottenere costi competitivi. Quanto riportato dal Sole 24 Ore può far comprendere maggiormente il discorso: *“Ogni vettura noleggiata effettua almeno due ingressi all'anno in officina, con una spesa media complessiva non inferiore a 550 euro a carico del noleggiatore. Il dato è confermato da Arval (il più grosso operatore in Italia), che dichiara 330mila interventi annui su un parco*

di 150mila auto. Proiettando il dato su un totale di auto del noleggio a lungo termine di 546mila unità (fonte Aniasa), si può stimare che le due soste producano un costo complessivo a carico delle società Nlt di circa 300 milioni di euro (45% manodopera e 55% ricambi).

Un risparmio solo del 10% produrrebbe un vantaggio economico pari a 30 milioni di euro, per i noleggiatori. Un tesoretto di non poco interesse. Il complesso mondo dei servizi automobilistici costituisce infatti un mercato ricco, vasto e frammentato, il cui valore in Italia ammonta a oltre 20 miliardi di euro annui ripartito per il 55% tra le officine indipendenti e per il rimanente 45% tra quelle ufficiali delle Case auto.

Questo spiega perché da qualche anno i noleggiatori (almeno i più grandi) sono passati in molti casi alla fornitura diretta dei ricambi e all'applicazione di tariffe orarie scontate di manodopera, analogamente a quanto sperimentato anni prima dalle compagnie di assicurazioni nonostante la dura opposizione dei carrozzieri. Le reazioni delle officine di riparazione convenzionate non si sono fatte attendere. La fornitura diretta dei ricambi sottrae loro di fatto un margine medio tra il 25 e il 40%, per non parlare dello sconto sulla manodopera che riduce margini già modesti (in Italia il costo orario della manodopera è il più basso d'Europa).”⁴⁹

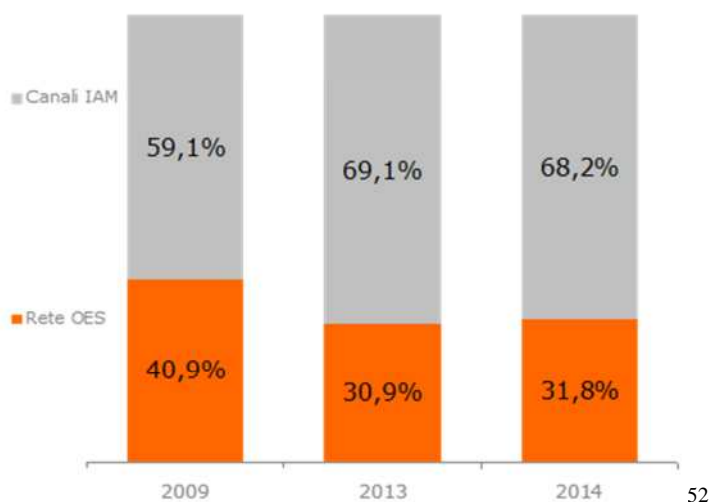
Le partnership commerciali fra i network di officine e i diversi attori non tradizionali hanno portato ad un incremento della clientela, che sono legati a determinate reti di riparazione. Queste tendenze hanno modificato il mercato dell'IAM sia sul punto di vista della manodopera, sia per il punto di vista di distribuzione ricambi. Infatti ad esempio in Germania, dal 2005 al 2010 il numero di accordi commerciali fra le reti di riparatori e le assicurazioni è triplicato, ed in Olanda è aumentato del 20%⁵⁰. Ovviamente il mondo dei riparatori IAM cambia perché con questi accordi, i consumatori sono vincolati, non hanno la possibilità di scegliere sia i riparatori sia la tipologia di ricambi utilizzati. Così accadendo le preferenze dei consumatori hanno sempre meno influenze, perché le loro scelte su dove recarsi per la manutenzione dell'auto e cosa scegliere per essa sono sempre più vincolate.

Come si evince da i dati riportati in basso, il canale IAM è cresciuto a discapito dei riparatori autorizzati.

⁴⁹ “L'officina? È un buco nero”, motori24.ilsole24ore

⁵⁰ The European Automotive Aftermarket Landscape, BCG

“L’evoluzione indica un guadagno per i canali indipendenti, che continuano a beneficiare dell’invecchiamento del parco circolante e di altri fattori, tra i quali la maggior diffusione territoriale.”⁵¹



Non solo l’invecchiamento del parco circolante e per i motivi riportati sopra c’è stato una crescita della rete IAM. Questo canale ha avuto maggiore importanza anche per le diverse fusioni che ci sono state, che hanno permesso agli operatori del mercato indipendente di avere quote di mercato rilevanti. Infatti se non erano possedute molti riparatori indipendenti sono integrati verticalmente, essendo essi collegati a grandi distributori del settore oppure a produttori di componenti.

3.4 Mercato competitivo

Nei successivi anni il mercato in Europa occidentale sarà sempre più competitivo per diversi aspetti. Il parco circolante non subirà grandi variazioni, il numero di veicoli in circolazione non vedrà una grande crescita, anche perché la densità è già molto alta e il numero del circolante duramente può cambiare. Un mercato con maggiore competitività, trasparente e con un numero costante di veicoli vedrà costi di servizio più bassi.

Un altro fattore che comporta l’aumento di competitività è dovuto dallo sviluppo tecnologico che le case produttrici continueranno ad apportare ai veicoli. Maggiore tecnologia significherà anche migliori prodotti che avranno maggiore durata e conseguentemente richiederanno servizi di assistenza in archi temporali più lunghi. Allo stesso tempo i riparatori dovranno

⁵¹ Gli automobilisti Italiani, Gipa 2015

⁵² Gli automobilisti Italiani, Gipa 2015

investire per approfondire le loro conoscenze verso i nuovi sviluppi tecnologici, come i veicoli elettrici e quelli ibridi.

Quindi sia i riparatori autorizzati, sia quelli indipendenti che i network per affrontare il mercato con una competizione sempre più intensa, dovranno adottare strategie che li possano condurre alle opportunità di mercato evitandone i rischi.

Possibili strategie che sono state intraprese e che potranno intraprendere per avere una forte posizione di mercato. Una strategia vincente può essere quella di creare alleanze, consorzi che possano aumentare il potere di acquisto degli attori in questione e mantenere come vantaggio competitivo la leadership di costo. Infatti in un ambiente di mercato che sta diventando più trasparente, dove i consumatori sono maggiormente consapevoli dei prezzi e della qualità dei prodotti, possono creare un offerta che sia adeguata ai diversi tipi di servizi e manutenzioni proposti.

Altra strategia che viene adottata dai riparatori indipendenti è quella di specializzarsi solo su determinati servizi, diversamente dalla rete OES che offre generalmente tutti i servizi. I riparatori del canale IAM possono scegliere se specializzarsi in servizi dagli alti margini o specializzarsi in quelli con alti volumi. Inoltre nel canale IAM si sta limando quella differenza con i riparatori autorizzanti, aumentando la loro professionalità, accedendo a maggiori informazioni sull'assistenza e riparazione, investendo in strutture di diagnosi e strutturandosi per avere una logistica più efficiente. Infine gli accordi che possono instaurare con assicurazioni, gestori di flotte aziendali, e società di noleggio sono opportunità che possono incrementare ulteriormente il business ma abbassare il costo di servizio.

I riparatori indipendenti seguendo le giuste strategie ed organizzando e strutturando in base alle condizioni richieste dal mercato hanno possibilità di incrementare i loro affari. L'investimento in formazione, know-how, strumenti di diagnosi è una grande sfida per i riparatori più piccoli, direzione che invece è già stata intrapresa dai network più strutturati. Questi investimenti sono necessari per migliorare la loro immagine nella mente del consumatore, che mostrandosi maggiormente qualificati ma con prezzi ancora competitivi potranno migliorare i propri risultati.

Per le officine che appartengono alle reti autorizzate, la strategia da seguire si basa nel revisionare i prezzi, diventare maggiormente competitivi in termini di prezzo, essendo considerati più costosi rispetto la concorrenza dei riparatori indipendenti. Una sfida difficile che prevede strategie di allineamento di modelli di business, strategie di prezzo e servizi

offerti evitando di erodere i margini. L'OES ovviamente continua a puntare sui propri punto di forza, essendo legati fortemente alle case produttrici, sono visti come sinonimo di garanzia per la qualità, hanno accesso immediato alle nuove tecnologie disponibili, possono acquisire la fedeltà dei clienti, che si rivolgono a questo canale nei primi anni di vita dei veicoli.

I riparatori indipendenti hanno strategie da seguire che potranno aumentare la loro quota di mercato, grazie anche agli accordi con attori non tradizionali, ma nei prossimi anni l'incremento previsto non sarà elevatissimo dovuto comunque a barriere legate agli investimenti necessari per l'accesso al know-how e per formazione e sviluppo. Le strategie dei riparatori del canale OES come pacchetti di prodotti offerti e piani legati ai servizi di manutenzione offerti hanno successi limitati, ostacolati inoltre dalla difficile concorrenza con network di riparatori indipendenti e i nuovi canali che stanno nascendo.

3.5 Il mercato IAM Italiano

Il mercato Italiano nell'IAM, non si mostra meno competitivo, caratterizzato da tanti fattori che condizionano la competizione. Un elemento che descrive l'andamento di mercato è definito dal fatto che i grandi produttori, distributori e ricambisti crescono e continuano a conquistare quote di mercato, le piccole realtà resistono alla pressione di mercato invece quelle medie cedono. Il mercato italiano è segnato dall'ipercompetitività, che è causata da una riduzione dell'esclusività dei marchi maggiormente noti, che ora sono accessibili a più distributori; i limiti territoriali sono scomparsi e nuovi attori sono entrati nel mercato, come consorzi di ricambisti, produttori stranieri, GDO e web. I singoli attori per non perdere importanti occasioni sono sempre attenti se si crea la possibilità di entrare in nuovi canali (come quello web); se esistono nuovi ambiti di offerta, allargando la gamma di prodotti offerti ed integrano nuovi servizi specializzandosi in determinati ambiti.

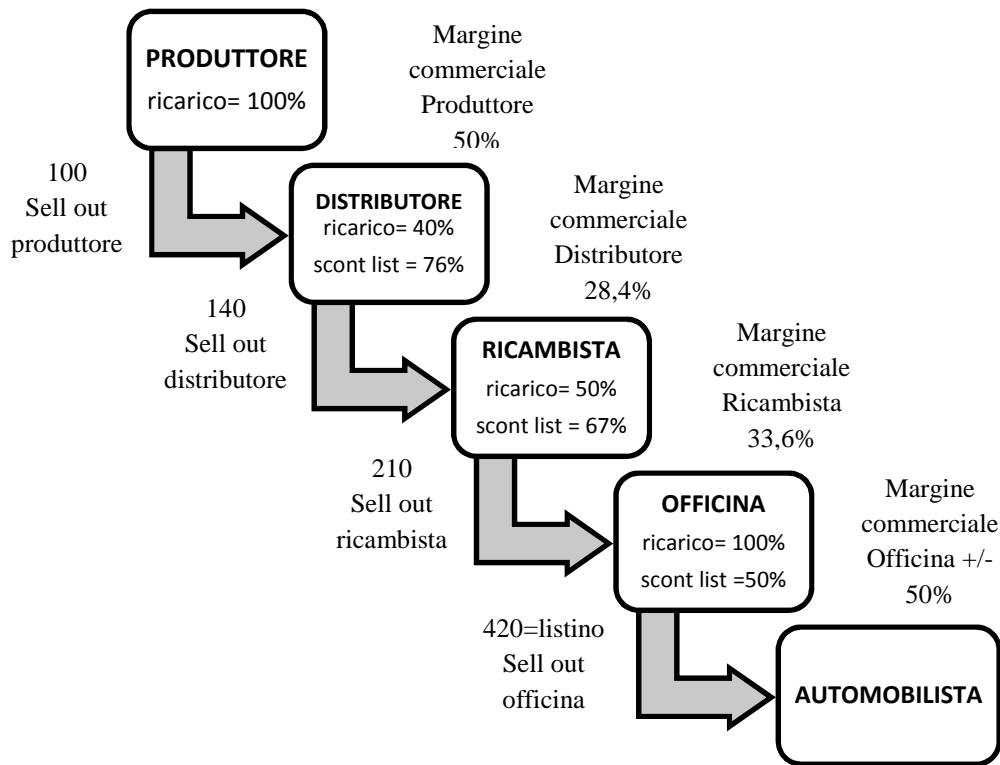
Anche nel mercato Italia il canale IAM sta conquistando quote di mercato a discapito delle reti dell'OES, incremento che è condizionato anche da un minore reddito dei clienti e quindi anche un parco circolante più "anziano".

3.5.1 La struttura del mercato

Il mercato in Italia attualmente è strutturato da diversi attori, che fanno parte della filiera dell'IAM e fra loro effettuano scambi di prodotti per arrivare al consumatore finale. La filiera così strutturata, fa sì che gli attori che ne fanno parte siano i tasselli di un canale distributivo

lungo indiretto. All'interno del canale ci sono i seguenti attori: il produttore, colui che produce i ricambi, il distributore (che può essere di grandi dimensioni, anche a livello continentale, oppure essere di piccole dimensioni), il ricambista (il grossista che rifornisce le officine), l'officina che vende al consumatore/automobilista.

La filiera nella maggior parte dei casi è strutturata con le seguenti sequenze di scambio:



Come supposto nell'esempio sopra riportato, il prezzo del prodotto destinato al consumatore finale è caratterizzato da tanti ricarichi, dovuti ad un canale lungo. Ogni attore del canale cerca di ottenere un margine elevato ricaricando il prezzo del proprio fornitore andando a discapito del consumatore. Il prezzo che paga il consumatore condiziona i volumi di vendita, che sono compressi da un canale lungo ed indiretto, con troppi passaggi che non creano valore; l'ultimo passaggio non sempre è chiaro al consumatore finale, che molte volte è poco informato, ed è condizionato da una risorsa economica limitata in questo periodo di crisi.

È una filiera che sta subendo dei cambiamenti, che sono condizionati dagli atteggiamenti che sono presi o potrebbero essere intrapresi dai singoli operatori della filiera. Infatti è utile analizzare gli atteggiamenti che possono assumere i singoli attori, che possono provare a far diventare loro il margine commerciale che guadagna un altro attore nella filiera.

Il distributore, in primis, potrebbe conquistare il margine del ricambista rivolgendosi direttamente alle officine, ma forse potrebbe speculare anche sul margine delle officine se si creassero accordi con un numero limitato di ricambisti e di officine. Il distributore può anche intraprendere strategie che condizionano la posizione del primo attore del canale, cercando di commercializzare con un proprio marchio il distributore può avere modo di conquistare anche il margine dei produttori.

Anche i ricambisti possono intraprendere strategie che cambino le quote di mercato degli altri attori. Possono decidere di non rifornirsi più dai distributori, iniziare rapporti commerciali direttamente con i produttori evitando così un passaggio e così aumentando il loro margine commerciale. I ricambisti potrebbero decidere anche di commercializzare con un marchio proprio così erodendo il margine commerciale dei produttori. Altre strategia possibile da intraprendere, questa volta con il supporto di un distributore, è quella di controllare il margine delle officine rivolgendosi direttamente al privato, definendo il pricing e costringere le officine a poter controllare solamente l'offerta della manodopera.

Il produttore potrebbe anche lui cambiare gli equilibri del canale, adottando particolari strategie e rendendo la filiera più breve. Potrebbe adottare strategie per sottrarre quote di mercato ai distributori fornendo direttamente i ricambisti e conquistando così il loro margine commerciale. Inoltre potrebbero stringere accordi con determinati distributori/ricambisti ed appoggiandosi a questi ultimi potrebbero guidare il margine di guadagno delle officine, facendo che anche in questo caso i riparatori possano gestire solo l'offerta della manodopera.

Canale da poter perseguire da parte del produttore è quello di soddisfare la domanda attraverso la proposta dei prodotti attraverso il web, in un mercato che sta diventando sempre più digital ed anche in questo settore sta avendo i suoi effetti.

3.6 Il mercato diventa digitale

I consumatori, in questo caso gli automobilisti, utilizzano internet per ricercare ma per paragonare anche le diverse offerte che sono proposte. I consumatori sono più informati e molto preparati rispetto alle offerte presenti nel mercato dell'offline. Gli automobilisti che devono acquistare un servizio, ricambi o pneumatici sono influenzati sia da fonti offline che da fonti dell'online. Le prime sono caratterizzate da punti vendita fisici, come le officine o dalle concessionari ed in particolare dalle persone come commercianti del settore. Le seconde fonti, quelle online, sono i siti internet di pneumatici, i siti delle reti di riparatori, ed i motori di ricerca più importanti che vengono utilizzati per ricercare principalmente il prezzo degli

pneumatici, quello degli accessori ed infine cercare il riparatore più vicino. Gli automobilisti, come viene riportato sia dalle fonti di Gipa e di ICDP, vanno online prima di ricevere un servizio legato alla loro auto, comparano i prezzi che sono offerti ed una percentuale di loro decide anche di prenotare l'operazione per un determinato giorno ed ora. Gli automobilisti che utilizzano internet maggiormente per problemi legati all'auto prima di recarsi da un riparatore hanno preso una prenotazione per il servizio in un determinato giorno ad un'ora precisa, hanno chiesto un preventivo per i lavori, effettuano ricerche sulle recensioni dell'officina in cui recarsi e paragonano i prezzi sia fra le varie officine che fra i ricambi di varie qualità.

I consumatori che navigano sul web cercano informazioni che siano di diverso tipo fra di loro, utilizzando tutti gli strumenti che hanno a disposizione, come computer, tablet e smartphone. Le informazioni che cercano riguardano principalmente i prezzi, le specifiche di prodotto, le scelte di prodotto che vengono descritte in commenti e recensioni ed infine dove poter acquistare. Da quanto riportato dal ICDP, solo l'11% di coloro che ha acquistato online prodotti dell'aftermarket legati all'auto e alla riparazione ha rilasciato un feedback⁵³. Gli automobilisti hanno utilizzato come fonte di ricerca video nei loro processi d'acquisto, questo comportamento è dovuto dal fatto che i consumatori vorrebbero avere tutorial per procedere alle sostituzioni dei ricambi anche senza il supporto di un servizio tecnico.

Lo sviluppo del digital ed delle tecnologie di connessione sono motivi che incentivano i consumatori a richiedere la possibilità di servizi che permettono il monitoraggio dell'auto per ricevere diversi tipi di servizi. Quelli che risultano di maggiore interesse sono la possibilità di localizzare l'auto, la richiesta di consentire ai fornitori dei veicoli di monitorare lo stato del veicolo ed in caso di danno organizzare un appuntamento con il riparatore, personalizzare il tipo di assicurazione in base al modello di guida ed infine ricevere suggerimenti sul risparmio del carburante.

Anche se il mercato sta avendo profondi cambiamenti ed inoltre internet aiuta a paragonare i prezzi, il connubio manutenzione e ricambio è ancora poco chiaro. Infatti in Europa i consumatori difficilmente riescono ad avere accesso e a paragonare i prezzi dei servizi offerti attraverso i siti web. Il prezzo dei servizi offerto è più chiaro solo sui siti delle catene IAM e OES che operano nel mercato britannico, dove i riparatori forniscono chiaramente i loro prezzi legati ai vari servizi offerti. Le officine che operano nella rete IAM sono chiari sui prezzi offerti solamente per le riparazioni di routine e per i tagliandi, invece quelli appartenenti alla rete OES sono chiari sulla riparazione ordinaria e di usura.

⁵³ The aftermarket goes digital: new customers, better service, icdp.

Le catene di officine indipendenti sono quelle che hanno cominciato a comunicare prezzi fissi su determinati prodotti e servizi attraverso il canale del web. Infatti alcune catene come Norauto hanno utilizzato il web per attrarre i consumatori nei negozi, attraverso un approccio “web to store”. Le aziende cercano di attirare i consumatori tramite le pagine internet, come i loro siti e le loro pagine sui social network, con l’obiettivo di iniziare ad instaurare un rapporto con loro e cercare di conservarlo nel futuro in modo da accrescere la loro quota di mercato.



54

Altra strategia web utilizzata per attirare i consumatori è quella legata alla possibilità da parte del consumatore di prenotare via web l’appuntamento. Così nel caso dell’automobilista ha la possibilità di decidere in quale officina recarsi, inserire i suoi dati, prenotare l’intervento da svolgere e la data in cui svolgerlo.

Tutte le strategie web che sono state descritte devono essere sviluppate dai diversi operatori del settore, prima che terze parti possano sviluppare siti e funzioni che permettano di supportare il cliente nelle varie attività come offerte on-line, preventivi e possibilità di prenotare i servizi. Infatti questo è accaduto in altri settori, dove attori terzi hanno sfruttato opportunità per garantire questi servizi, un esempio è quello che è accaduto nel settore alberghiero, dove portali come Booking oppure Tripadvisor hanno dato alla clientela la possibilità di avere offerte on-line sui prezzi, la possibilità di prenotare ed anche di vedere i feedback ricevuti dagli altri clienti.

Infatti alcuni siti sono nati per offrire una precisa comparazione fra le varie offerte di mercato, hanno sfruttato queste opportunità attraverso strategie di marketing precise. In particolare

⁵⁴ <https://www.norauto.it/>

sono riuscite ad offrire la possibilità ai riparatori di attirare nuovi clienti, attraverso un sito appropriato che facilita i clienti a trovare i riparatori nelle loro prossimità, a mostrare il prezzo in maniera chiara e la qualità del servizio offerto. In questo caso i riparatori hanno anche la possibilità di utilizzare una politica di prezzo che rispecchi anche la domanda, perché in casi di un'elevata domanda possono aumentare i prezzi dei servizi in modo da incrementare la profittabilità, e nel caso ci fosse una domanda bassa possono attirare la clientela con prezzi aggressivi. Questi siti hanno una precisa segmentazione del target di riferimento, decidendo di rivolgersi ad un preciso cybercliente, che è occupato, cerca semplici soluzioni e ricerca la migliore soluzione in termini di qualità-prezzo.

3.6.1 I ricambi on-line

Nel mondo dell'indipendent aftermarket il web non ha condizionato solo i servizi offerti dai riparatori ma anche la vendita dei prodotti tramite il canale dell'e-commerce. Gli automobilisti sono sempre più attenti e l'e-commerce anche in questo settore sta avendo il suo sviluppo. È interessante capire le caratteristiche del consumatore e i suoi comportamenti d'acquisto. Quanto riportato da ricerche di mercato fatte da Gipa e ICDP, risulta che il 30% degli automobilisti ha acquistato almeno una volta on-line uno o più prodotti legati all'automobile; considerando le fasce di età dei consumatori, coloro che acquistano tramite il web sono per lo più sotto i 50 anni di età, non c'è una netta prevalenza se ad acquistare sono uomini o donne e quasi il 60% di chi acquista on-line ha una auto con più di cinque anni di vita. I consumatori che usano il web, hanno comportamenti differenti in base alla tipologia di famiglia di prodotti da acquistare, perché in alcuni casi il web è utilizzato solamente per ricercare informazioni, in altri casi anche per procedere all'acquisto on-line. In base di importanza gli automobilisti utilizzano internet per motivi legati all'auto per cercare il prezzo di pneumatici, poi degli accessori e infine dei ricambi. L'utilizzo di internet legato a motivi di acquisto fa riferimento principalmente ad accessori, poi ricambi ed infine pneumatici.⁵⁵ Gli acquisti su internet di accessori legati all'auto ha avuto una maggiore crescita negli ultimi cinque anni rispetto agli acquisti di pneumatici che hanno avuto un incremento iniziale che negli ultimi anni sta andando a scemare; i ricambi, anche se hanno una quota di mercato inferiore rispetto agli accessori, hanno avuto un aumento per i loro acquisti in internet.

I motivi che spingono ad acquistare on-line sono diversi, ma quelli principali che spingono gli automobilisti a rivolgersi al web sono il prezzo e la convenienza. Coloro che acquistano su

⁵⁵ The aftermarket goes digital: new customers, better service, icdp

internet acquistano principalmente da siti specializzati nella vendita di ricambi e da marketplaces generalisti.

I motivi che invece frenano ad acquistare prodotti legati all'auto su internet sono dovuti dal fatto che i consumatori non conoscono siti attendibili dai quali poter comprare ricambi ed accessori, hanno paura di ricevere prodotti contraffatti ed hanno difficoltà a trovare ed identificare il prodotto corretto che si applichi al proprio veicolo.

“Il 64% dei prodotti acquistati sul web sono installati attraverso il “fai da te”, ovviamente la proporzione cambia all'aumentare della difficoltà delle installazioni.”⁵⁶ Questo dato è il frutto anche della tipologia di acquisti che vengono fatti attraverso questo canale, fatti principalmente da accessori e prodotti di consumo che sono installabili con maggiore facilità e minori competenze tecniche. Questo dato riflette anche un'altra circostanza, se i consumatori in un determinato mercato sono maggiormente predisposti al “fai da te” il mercato on-line di ricambi e accessori legati all'automotive può avere un suo sviluppo o meno. I mercati come la Germania e la Francia, dove il fai da te è maggiormente diffuso, hanno visto uno sviluppo maggiore nell'e-commerce legato alla ricambistica auto, invece paesi come l'Italia dove la percentuale di delega è altissima l'e-commerce per questa tipologia di prodotti è caratterizzato da una crescita più lenta.

I consumatori che acquistano on-line sono soddisfatti e tendono anche a riacquistare attraverso questo canale. Ma nonostante tutto restano degli ostacoli che sono legati soprattutto al riconoscimento del ricambio corretto e che si adatti correttamente con il veicolo interessato. Infatti queste ragioni sono dovuti a diversi limiti, i consumatori non hanno molta confidenza con le vetture e i diversi aspetti tecnici ad esse connesse, non solo non hanno le competenze ma difficilmente riescono ad avere un supporto e quindi la difficoltà ad individuare il ricambio corretto.

Ci sono alcuni siti che si sono specializzati in questo settore, ma anche i principali marketplaces si sono strutturati per sviluppare questo business.

3.6.2 I siti e-commerce specializzati

Un sito che ha avuto molto successo ed è nato come “pure retail on-line” è Oscar.com. Il sito è nato nel 2001 per commercializzare ricambi auto on-line, acquista prodotti originali ed equivalenti dai principali produttori e distributori del settore. E' riuscito ad avere il suo sviluppo solo dal 2003, dopo che la società è riuscita a convincere il GIE Europa, che riunisce i principali costruttori auto, che forniscono informazioni, ad avere accesso alle banche dati

⁵⁶ The aftermarket goes digital: new customers, better service, icdp

tecniche per ricevere informazioni necessarie ad ottenere i legami fra ricambi e veicoli. La forza principale dell'azienda è data dalla sue competenze logistiche, in grado di aver un elevatissimo numero di stock per soddisfare il cliente con spedizioni repentine. Oscaro.com non vanta solo una sofisticata organizzazione logistica, ma riesce anche ad avere un catalogo amplissimo che contava più di 530.000 referenze, che è stato ampliato tanto da contare attualmente circa 700.000 referenze. La società ha avuto una crescita continua dalla sua nascita, aprendo il sito anche in Spagna, Belgio e Stati Uniti, raggiungendo un fatturato di circa 300 milioni di euro nel 2015.

The screenshot shows the Oscaro website header and main navigation. The header includes the Oscaro logo, a contact number (01 76 49 49 49), and a shopping cart icon. Below the header is a navigation bar with links for 'Accueil', 'Nos engagements', 'L'atelier', and 'Jeux concours'. The main content area is titled 'IDENTIFIEZ VOTRE VÉHICULE' and offers three methods for vehicle identification: 'PAR IMMATRICULATION', 'PAR VÉHICULE', and 'PAR CARTE GRISE'. Each method has a corresponding form with input fields and an 'OK' button. There are also two side panels on the right: 'Un devis personnalisé ?' and 'Vous connaissez la référence de votre pièce'. Below the identification section is a 'NOS ENGAGEMENTS' section with five icons representing: 'Pièces d'origine neuves et garanties', 'Pièces auto au juste prix', 'Livraison chez vous ou en point relais', 'Payez en 3fois sans frais', and '365 jours pour vos retours'.

Mister-auto è anche essa una società francese nata nel 2007, fra i leader europei nella vendita on-line di ricambi auto in 21 paesi. Il sito dispone di più di 300.000 referenze, che riescono a coprire il parco circolante in quasi tutta la sua totalità. I fornitori di mister-auto sono sia produttori che distributori di componenti auto di serie ed equivalenti, con origine controllata e che soddisfano le esigenze di qualità e sicurezza della comunità europea. I punti di forza di mister-auto sono: la capacità di avere un ricco catalogo, che è nato sfruttando i dati tecnici di TecDoc, azienda che fornisce dati che permettono di collegare le referenze con le loro applicazioni. L'idea di sfruttare il canale di e-commerce permette di garantire ai clienti prezzi bassi, riducendo la filiera, ed offrire risparmi del 40% rispetto i prezzi di listino. Il sito ha dato molta importanza anche all'aspetto delle spedizioni proponendo due modalità di consegna, una in 24 ore ed un'altra in 48.

Strategia che differenzia mister-auto è data dal progetto pilota nato in collaborazione con PSA, per chi compra i ricambi sul sito può recarsi direttamente dalle officine Peugeot e Citroen per il montaggio. "Al momento è partita in Francia la fase pilota di questo progetto che ha alle spalle la forte opposizione espressa lo scorso anno da concessionarie e officine

autorizzate Psa che avevano osteggiato la decisione unilaterale del costruttore di iscrivere direttamente le officine al sito Mister Auto. A maggio dello scorso anno infatti le officine autorizzate di Psa si erano rifiutate di diventare punto di montaggio di ricambi installati sul sito Mister Auto. Il progetto era stato quindi messo da parte fino a che non fossero state decise le strategie da adottare a fronte delle complicate implicazioni di questa operazione (ad esempio: posizionamento-prezzi, resi in garanzia, impatti sulla redditività e l'immagine delle attività post vendita delle reti...). Un anno più tardi la questione non è ancora risolta, ma il sito di Mister Auto si sta evolvendo verso ciò che voleva il costruttore inizialmente: la geolocalizzazione delle officine sul sito di Mister Auto è sufficiente a dimostrare che i centri di assistenza Peugeot e Citroen sono presentati come centri per il montaggio dei ricambi acquistati online. Sicuramente per l'automobilista ci sono più officine disposte al montaggio dei ricambi acquistati online, mentre dal punto di vista delle officine indipendenti, precedentemente iscritte al sito, si tratta di una maggior concorrenza da parte della casa auto. Mister Auto sbarca nel mondo della riparazione ufficiale della casa auto dove il costo della manodopera è solitamente più alto e si utilizzano ricambi originali. Sarà interessante vedere come reagiranno le officine e come gestiranno la situazione. La promessa di Mister Auto: "La filiera della distribuzione salta così un anello della catena perché l'automobilista compra direttamente sulla piattaforma. Questo particolare unito insieme a un prezzo più conveniente per il consumatore e ai volumi di acquisto, che permettono a Mister Auto di beneficiare di tariffe agevolate, permetterà al cliente finale di risparmiare fino al 40% rispetto a un acquisto tradizionale".⁵⁷

⁵⁷ <http://www.notiziariomotoristico.com/news/7670/mister-auto-e-psa-svelano-le-carte>

58

3.6.3 I siti e-commerce generalisti

L'e-commerce dei ricambi auto ha avuto un suo sviluppo anche nei marketplaces generalisti. Questo è dimostrato da quanto è riportato dalla ricerca che è stata effettuata da Ipsos per eBay, che ha stilato una classifica delle parti di ricambio maggiormente acquistate in rete. Tale studio ha registrato che vengono acquistati in rete ricambi auto ogni 7 secondi, la propensione di acquistare sul web aumenta anche in questo settore, passando dall'acquisto di specchi alle luci, frecce, candele e fusibili. È emerso che oltre 14 milioni di italiani che acquistano on-line hanno dichiarato di aver comprato parti di ricambio o accessori nel 2015. L'elemento principale che spinge la crescita dell'e-commerce nel settore dei ricambi per automobile è dovuto dalla volontà di risparmiare dei consumatori. Infatti i prezzi in rete garantiscono risparmi di almeno il 20% rispetto ai prezzi dei canali tradizionali per la maggior parte dei prodotti disponibili online. I web shopper di ricambi legati all'automobile ritengono la rete il luogo ideale dove trovare soluzioni che siano vantaggiose per l'automobile grazie alla possibilità di comparare i prezzi delle diverse offerte, alla sua velocità e comodità e alla ampia scelta di proposte⁵⁹. Altra tipologia di cliente che vuole acquistare ricambi auto, è colui che cerca ricambi difficili da reperire, è informato ed ha una buona conoscenza tecnica, molte volte costui è un collezionista. La classifica dei ricambi maggiormente venduti on-line secondo la ricerca di Ipsos è:

⁵⁸ <http://ricambi-auto.mister-auto.it/it/>

⁵⁹ SCENARIO E-COMMERCE, Più di 14 milioni di Italiani* scelgono l'eCommerce per la cura dell'automobile, DALLA RICERCA IPSOS PER EBAY

1. Tergicristalli
2. Lampadine
3. Batteria
4. Fari
5. Filtri Aria
6. Specchietti
7. Candele
8. Fusibili
9. Freccie⁶⁰

E-bay ha creato una la sezione “Auto e Moto” per rispondere alle esigenze e nuove abitudini dei consumatori come commenta **Sanja Kon**, Trading Manager di eBay «Una sezione rinnovata che ha l’obiettivo di offrire un’importante opportunità non solo per il consumatore ma anche per le piccole e medie imprese del settore Auto e Moto l’ampia scelta e la vastità dell’offerta che il consumatore può trovare è una conseguenza diretta del nostro supporto alle aziende che decidono di aprire un negozio online su eBay. Il nostro marketplace rappresenta per i piccoli imprenditori un valido supporto per accrescere la propria competitività in un mercato sempre più globale e dinamico. Il consumatore che decide di acquistare diviene parte di un circolo virtuoso, in cui la sua scelta contribuisce a sostenere il business delle piccole medie realtà imprenditoriali che rappresentano il cuore pulsante dell’economia italiana».⁶¹

Questa sezione è stata ideata per supportare adeguatamente la domanda e l’offerta. È suddivisa per aree tematiche, offre all’utente una ricerca rapida ed intuitiva; i prodotti sono raggruppati secondo le diverse categorie di prodotto permettendo un veloce spostamento fra le varie sezioni e i singoli prodotti.

Ebay ha disponibili sul proprio marketplaces:

Oltre 1,5 milioni di luci per auto o moto

Oltre 1 milione di ricambi per scooter

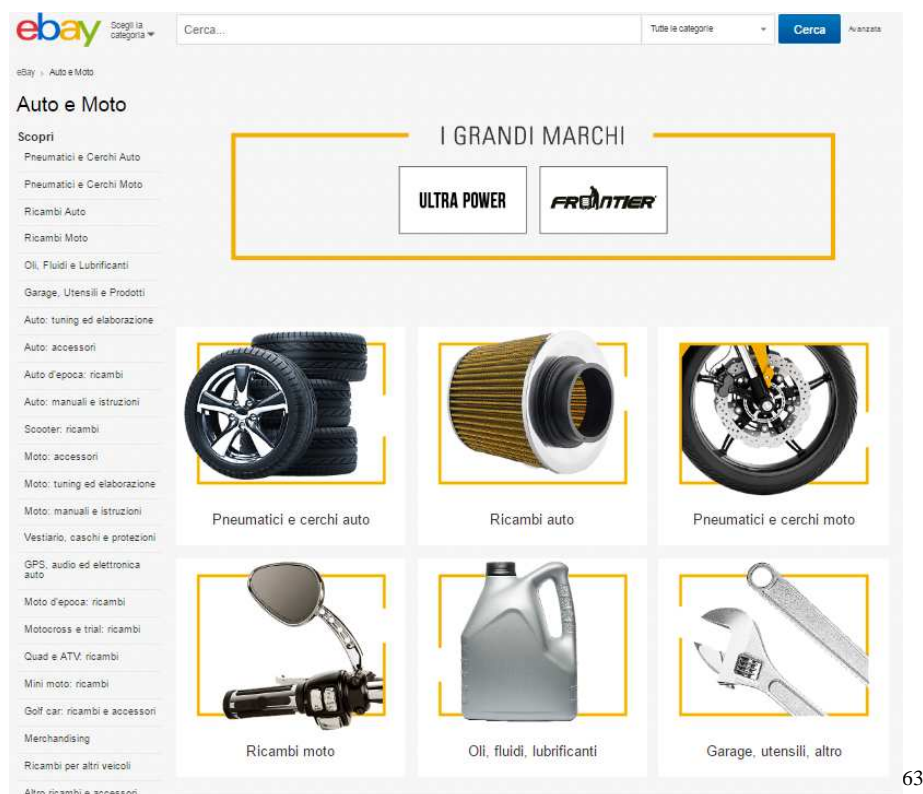
Oltre 900 mila utensili e prodotti per il garage

Oltre 650 mila pneumatici per auto o moto

⁶⁰ SCENARIO E-COMMERCE, Più di 14 milioni di Italiani* scelgono l’eCommerce per la cura dell’automobile ,
DALLA RICERCA IPSOS PER EBAY

⁶¹ stampa.ebay.it/pressrelease/un-articolo-di-ricambi-o-accessori-veicoli-venduto-ogni-sette-secondi-su-ebayit

Oltre 500 mila Oli, fluidi e lubrificanti
 Oltre 350 mila capi d'abbigliamento per moto
 Oltre 250 mila kit per la manutenzione dell'auto
 Oltre 250 mila caschi
 Oltre 150 mila gps e navigatori satellitari
 Oltre 15 mila sensori di parcheggio.⁶²



Non solo Ebay come marketplace generalista ha dedicato attenzione al settore dell'automotive e dei ricambi auto, anche Amazon ha dedicato una sezione apposita per questa categoria. Amazon ha reso disponibili per i propri consumers più di otto milioni di ricambi auto. In Europa questa categoria è nata tra il 2008 e il 2009, disponibile solo sul sito inglese e quello tedesco, dal 2013 è stata creata anche sul sito francese, spagnolo e italiano. Amazon con questa sezione ha dato la possibilità ai suoi clienti di acquistare i pezzi di ricambio con pochi click. Ha creato anche uno strumento per agevolare la ricerca del prodotto ai consumatori, selezionando il veicolo nella pagina dedicata si ottiene come risultano della

⁶² SCENARIO E-COMMERCE, Più di 14 milioni di Italiani* scelgono l'eCommerce per la cura dell'automobile ,
 DALLA RICERCA IPSOS PER EBAY

⁶³ www.ebay.it/rpp/auto-e-moto

ricerca non solo il prezzo del ricambio o dell'accessorio ma anche se il prodotto si adatta al proprio veicolo. Infatti è possibile scegliere fra 250 marchi, che includono numerosi modelli, dalla utilitarie alle fuoriserie. L'utilizzo dello strumento di ricerca è semplice ed intuitivo, è necessario inserire la marca del veicolo, la versione e il tipo di motore per ottenere come risultato i prodotti compatibili con la propria vettura. I clienti possono anche salvare nel proprio "garage" le caratteristiche dei veicoli interessati, in modo da effettuare le ricerche in maniera con il minor numero di click. I risultati che compaiono nelle ricerche sono prodotti che hanno pagine con informazioni tecniche e qualitative, prezzi competitivi e chiare disponibilità, perché il sito ha un'attenta focalizzazione sul cliente.

Ricambi online			
<i>Siti e-commerce specializzati</i>		<i>Siti e-commerce generalisti</i>	
Oscaro.com offre circa 700.000 ricambi auto. - Presente in Francia, Spagna, Belgio e Stati Uniti. - I punti di forza sono le competenze logistiche e stock elevato.	Mister-Auto offre circa 300.000 referenze in 21 paesi. - Punti di forza sono: collaborazione con TecDoc per applicazioni ricambi. - Strategie future: punti di montaggio officine Citroen e Peugeot	Ebay creazione della sezione auto e moto, i prodotti sono raggruppati secondo le diverse categorie di prodotto. - Sono disponibili più di 5 milioni di prodotti per l'auto e moto sul sito.	Amazon offre più di 8 milioni di prodotti legati ai ricambi auto. - Informazioni sulle pagine dei prodotti e la possibilità di ricercare per marca modello e veicolo.
<i>Vantaggio competitivo</i>			
Oscaro.com - il primo retail online di ricambi auto. - Possiede forti economie di scala nell'acquisto per garantire elevati sconti al consumatore finale	Mister.auto, - opera in un maggior numero di paesi. - Offre i prodotti con sconti del 40% - accordi futuri con PSA	Ebay - possibilità di aprire uno store on-line. - elevato numero utenti/automobilisti.	Amazon - è un "motore di ricerca", - semplice ricerca e comparazione prezzi. - elevato numero. informazioni fornito dai venditori.

I siti di e-commerce nel mondo auto stanno avendo la loro dimensione, l'offerta è vasta ma pochi attori come quelli sopra hanno riscosso successo. Il problemi sono legati all'indicizzazione sui motori di ricerca, alla disponibilità dei prodotti e a rendere chiaro, semplice e guidato l'acquisto del prodotto corretto per i propri clienti. I siti mansionati sopra hanno dei vantaggi competitivi che hanno comportato al loro successo, Oscaro.com è stato il primo ad avere questa intuizione ed è stato seguito e fonte di ispirazione da tutti gli altri che

hanno investito nella web dei ricambi auto(in Italia molti distributori e ricambisti hanno investito nella vendita on-line attraverso la creazione di siti web). Mister-auto ha avuto la forza di espandersi in molti paesi ed espandere la propria quota di mercato in più nazioni. I marketplaces generalisti hanno fruttato la loro forza di esperienza per catturare la quota di mercato anche in questo settore, investendo e dedicando una sezione apposita. Gli sviluppi dell'e-commerce in questo settore ci sono stati perché le banche dati sono rese disponibili, i consumatori hanno l'esigenza di risparmiare e tramite il canale dell'e-commerce si possono evitare i diversi passaggi della filiera e continuare ad avere margini elevati. Molte aziende produttrici e del settore hanno deciso di investire nell'e-commerce con diversi modelli di business, nel capitolo successivo viene esposto quello adottato dalla Magneti Marelli After Market Parts and Services.

Capitolo 4

Caso Magneti Marelli

4.1 Introduzione al caso

Il presente caso aziendale è stato sviluppato grazie all'esperienza di lavoro presso l'azienda Magneti Marelli. Questa esperienza mi ha dato la possibilità di lavorare in una multinazionale, conoscere ed avere un quadro generale delle aeree di business in cui opera. Lavorando nella divisione commerciale, la Magneti Marelli After Market Parts and Services sono entrate in contatto ed iniziato a conoscere il mondo dell'automotive ed in particolar modo quello dell'indipendent aftermarket. Infatti ho potuto comprendere i diversi meccanismi di un'azienda commerciale che opera in questo settore, la tipologia di distribuzione adottata nel canale tradizionale e come è stato sviluppato il canale dell'e-commerce dedicato al B2B. La mia mansione destinata al canale dell'e-commerce, in particolar modo per un progetto di e-commerce rivolto al segmento B2C, che sta avendo una determinata attenzione anche in questo mercato.

Ho avuto la possibilità di entrare in contatto con aziende che hanno una determinata esperienza del mondo dell'e-commerce, le quali hanno trasmesso come elementi chiave che il consumatore è la figura principale, al quale si necessita destinare un elevato numero di informazioni. Per questo è stato importante definire la dimensione del mercato di riferimento e i comportamenti del consumatore per definire il target al quale offrire i prodotti e destinare l'informazione. Le gamme di prodotti, marchio Magneti Marelli, che sono state scelte per la vendita on-line sono quelle che hanno una maggiore facilità di sostituzione e riconoscibilità. Le informazioni devono essere chiare, sia di natura tecnica ma anche informativa, in modo da aiutarlo nella scelta dell'acquisto. Non meno importante è la necessità delle foto, che rispecchino il prodotto per non deludere il consumatore nella fase finale dell'acquisto. Aspetto da non sottovalutare è anche la necessità di utilizzare le parole chiave per ricercare il prodotto, fare in modo che sia indicizzato nel modo corretto per comparire nelle ricerche dei consumatori. Nel caso del mondo dei ricambi è fondamentale inserire la funzione che con l'utilizzo delle banche dati dia la capacità al consumatore di verificare il legame fra il prodotto e la vettura, perché molte volte quest'ultimo non ha conoscenze tecniche necessarie per riconoscere le applicabilità. Infine analisi da non sottovalutare è il posizionamento di prezzo che si decide di avere su internet, se si vuole sfruttare questo canale in modo complementare e rischiando che crei cannibalizzazione con i canali tradizionali. Le attività di marketing che

sono svolte e saranno svolte hanno una loro importanza per promuovere il brand, per indicizzare al meglio i prodotti e trasmettere il marchio anche a livello consumer.

Ho avuto anche la possibilità di comprendere come funzionino le relazioni fra un network di officine, come quello Checkstar Magneti Marelli e le flotte, in particolare con le società di noleggio a lungo termine. Come nascono gli accordi che si instaurano e la posizione nel mercato di chi offre un network di riparatori e dall'altro chi richiede particolari condizioni economiche avendo la capacità di sfruttare determinate economie di scala.

Avere la possibilità di vivere un caso aziendale in prima persona è un vantaggio che ti permette di comprendere come la teoria e lo studio possa essere applicato ad un caso pratico.

4.2 Storia

La società nasce nel 1891 con il nome del suo fondatore, Ercole Marelli, che avvia le prime sperimentazioni italiane nel campo dei magneti e dei motori a scoppio. La Fiat inizia relazioni con la società Marelli per la produzione di magneti d'accensione, infatti proprio con il capitale sottoscritto da Fiat e Ercole Marelli nasce nel 1919 la Magneti Marelli.

La società per tutti gli anni 90 investe ed aumenta le sue aree di business, negli anni 20 la produzione di magneti è destinata ad automobili, motocicli, motori industriali, motori da competizione e per equipaggiamenti elettrici. Molta importanza era data allo sviluppo di nuovi prodotti infatti investimenti erano destinati alla realizzazione di scuole di formazione, all'istituzionalizzazione di un Ufficio Studio e all'apertura di 13 laboratori di sperimentazione. Negli anni 30 la Marelli inizia la produzione e commercializzazione di apparecchi radio con il marchio Radiomarelli ed con marchio proprio produce apparecchi radio professionali per telecomunicazioni terrestri, aeronautiche, navali e ponti radio. Proprio in questi anni la produzione di batterie e candele per auto e moto si fortifica e queste saranno le attività che daranno maggiormente popolarità all'azienda negli anni successivi. Lo sviluppo nel settore delle trasmissioni rende Magneti Marelli una delle prime imprese ad aver progettato e realizzato un intero sistema di trasmissione, producendo dalla telecamera alla televisione passando per la ricetrasmisione del segnale. La Magneti Marelli negli anni 40 è uno dei principali fornitori di Esercito, Aviazione, Marina ed Enti Statali, per equipaggiamenti elettrici, sistemi di trasmissione mobile e ponti radio. Negli anni 50 l'azienda continua ad operare nel mercato delle comunicazioni, infatti produce l'intera rete radiotelevisiva per la Rai e realizza il ponte radio-televisivo Milano Palermo. Proprio in quegli anni aumenta la produzione e la distribuzione di prodotti televisivi di massa, infatti un'indagine Doxa del

1956-58 rivela che Radiomarelli è la marca preferita dagli italiani, un quarto dei quali possiede apparecchi domestici Magneti Marelli.⁶⁴

Negli anni 60 viene ceduto il settore delle telecomunicazioni, l'azienda si focalizza principalmente su quello della tecnologia dell'automotive, acquistano il 51% della Prestolite Italiana, specializzata nella fabbricazione di candele d'accensione. La Fiat diventa azionista di maggioranza e diverse acquisizioni vengono effettuate in quegli anni, diventano parte della Magneti Marelli la Mabo (joint venture commerciale con Bosh), Radiomarelli Imcaradio (produzione e commercializzazione di radio e televisori per il mercato consumer), Rabotti (banchi prova professionali), Iniex (sistemi di iniezione carburante), Fivre (valvole e tubi catodici per radio e tv).⁶⁵ Negli ultimi anni di questo decennio viene prodotto anche il primo sistema di accensione elettronica che poi sarà utilizzato anche sulle vetture da corsa. Negli anni 70 Magneti Marelli sfocia nel mercato brasiliano, il quale è divenuto oggi uno dei principali centri per l'attività aziendale, secondo solo all'Italia per numero di dipendenti. Nello stesso periodo inizia anche una collaborazione con Fiat e Weber (Bologna) che costituiscono la joint venture Marelli Autronica per studiare e sviluppare i dispositivi di controllo elettronico per sistemi di accensione e alimentazione.

Importante per la Magneti Marelli sono le opportunità fornite dall'ente del Motorsport, perché l'azienda ha la possibilità di progettare e sviluppare nuove soluzioni in un ambiente dalle prestazioni estreme, dove i know-how e le nuove applicazioni possono essere adattate al mondo delle auto di serie.

Negli anni 80 l'azienda ha la totalità del controllo in Italia del settore batterie ed accumulatori, per tutti tipi di trasporto dal ferroviario a quello navale, attraverso i marchi Titano, Tudor, Henseberger, York, Fap. Negli ultimi anni di questo decennio Magneti Marelli è riorganizzata come holding a cui fanno capo diverse importanti realtà europee come Weber, Veglia Borletti, Carello, Siem, Solex, Jaeger, le cui diverse specializzazioni industriali nei campi dell'illuminazione, dell'alimentazione e controllo motore, e dell'elettronica di bordo confluiscono per costituire il patrimonio di competenze tecnologiche di Magneti Marelli.⁶⁶ L'ultimo decennio del ventesimo secolo è caratterizzato da diverse strategie necessarie per fortificare il core business dell'automotive. Infatti vengono effettuati diversi disinvestimenti in aree non ritenute fondamentali per il business, ma allo stesso tempo diverse acquisizioni per estendere i business nel mercato internazionale. Nel 1996 viene inaugurato lo stabilimento

⁶⁴ Storia Magneti Marelli, sito web: <http://www.magnetimarelli.com>

⁶⁵ Storia Magneti Marelli, sito web: <http://www.magnetimarelli.com>

⁶⁶ Storia Magneti Marelli, sito web: <http://www.magnetimarelli.com>

di Guangzhou in Cina e consolidata l'attività in oriente con insediamenti a Shanghai e Wuhu. Nei primi anni del 2000 l'azienda sposta il suo headquarter a Corbetta (Mi) dove si trova tuttora, e l'azienda viene strutturata in business line. Importante acquisizione per Marelli è l'acquisizione completa di Automotive Lighting joint venture avviata con Bosh per la produzione di illuminazione per veicoli. Negli anni successivi Magneti Marelli guarda il mercato per dare risposte al mondo dell'automotive in termini di innovazione, sostenibilità, sicurezza ed auto "intelligente".

4.3 Corporate info

La Magneti Marelli produce e fornisce i suoi prodotti per il mondo dell'automotive a livello internazionale. L'azienda ha circa **40.500 addetti**, **89 unità produttive**, **12 centri R&D** e **30 centri applicativi**, il gruppo è presente in modo capillare in 5 continenti e in 19 Paesi (Italia, Francia, Germania, Spagna, Polonia, Repubblica Ceca, Russia, Serbia, Slovacchia, Turchia, Stati Uniti, Messico, Brasile, Argentina, Cina, Giappone, India, Malesia e Corea).⁶⁷

Highlights (in billion of euros 2015)	
Sales	7.3 bn €
Employees 2015	~ 40,500
R&D (of sales)	4.6%
Investments (of sales)	5.7%
Production Units	89
R&D Centers	12
Application Centers	30

68

La missione aziendale è quella di offrire prodotti che abbiano alta qualità e siano economicamente competitivi, caratterizzati da un alto livello tecnologico e alta flessibilità. L'azienda vuole valorizzare il proprio know-how e le competenze trasversali per sviluppare prodotti che contribuiscano a migliorare la mobilità rispettando i principi di sostenibilità, sicurezza e qualità.

La Magneti Marelli opera a livello internazionale in otto aree di business:

4.3.1 Automotive Lighting

⁶⁷ <http://www.magnetimarelli.com/it/azienda>

⁶⁸ <http://www.magnetimarelli.com/it/azienda/la-nostra-azienda/dati-economici>

È la divisione di Magneti Marelli che si occupa dello sviluppo, della produzione e della vendita di prodotti di illuminazione per l'automotive per le maggiori case automobilistiche. La produzione di proiettori e fanali è un aspetto molto importante per i produttori di vetture perché contribuiscono in modo deciso alla forma del veicolo. Automotive Lighting fruttifica nuovi materiali, tecnologie che permettono la possibilità di adattarsi alle richieste di ogni marca. I prodotti mirano sempre ad offrire un maggiore comfort di guida e maggiore sicurezza per il guidatore e gli altri attori della circolazione. I proiettori e i fanali sono studiati per garantire una maggiore visibilità e un migliore campo visivo durante la guida diurna e notturna, per segnalare le azioni e intenzioni di guida. Le diverse soluzioni si adattano ai diversi stili delle marche automobilistiche utilizzando sempre tecnologia migliore come quella Xenon e Led, l'AFS e il DRS.

4.3.2 Powertrain

La divisione Powertrain si occupa della produzione di componentistica per motori e cambi di automobili, motocicli e veicoli commerciali. In particolare la gamma prodotti comprende le centraline elettroniche per veicoli a benzina e diesel, infatti tale divisione si occupa dei sistemi per il controllo motore sia benzina, che quello diesel. L'obiettivo della centraline prodotte da Powertrain è quello di ridurre le emissioni di CO₂ sia per i motori diesel che quelli benzina, fornendo prodotti ad alto livello tecnologico per ottimizzare l'efficienza del motore e della trasmissione. Inoltre questa divisione si occupa della produzione di centraline per i cambi robotizzati, che provvedono ai movimenti di frizione e innesto delle marce in modo autonomo.

4.3.3 Electronic Systems

È una area di business che si occupa di due linee di prodotto, la prima che comprende quadri di bordo e display e la seconda che produce prodotti telematici e navigazione. Magneti Marelli è leader a livello mondiale nel settore dei quadri di bordo, offre una gamma di prodotto completa e specifica, dal basso all'alto di gamma. Un approccio verticalizzato, grazie al consolidato know-how in differenti ambiti: mecatronica, ottica, serigrafia, hardware e software. Magneti Marelli vanta un'esperienza ventennale di sviluppo e produzione di sistemi di Navigazione satellitare, Connettività, Infotainment e Telematica con soluzioni di Interfaccia Uomo Macchina (HMI) integrata, per garantire un elevato grado di comfort, sicurezza e intrattenimento a bordo veicolo. La gamma offerta è completa e modulare: dai sistemi di Connettività con dispositivi elettronici esterni fino alla piattaforma Multimedia completa di

navigazione integrata. Grazie a tali sistemi Magneti Marelli permette al guidatore l'accesso a una vasta gamma di funzionalità e servizi. Innovazione, Time-to-Market e Design-to-Cost sono gli asset strategici che guidano lo sviluppo e la ricerca di soluzioni innovative.⁶⁹

4.3.4 Suspension Systems

Suspension System progetta e produce moduli e componenti sospensioni per autoveicoli. I prodotti spaziano dal singolo componente (bracci oscillanti, traverse, assali, montanti, dischi e tamburi freno) ai moduli assemblati (gruppi ruota, semicorner), in più, con la linea Shock Absorbers realizza ammortizzatori per un'ampia gamma di applicazioni. Gli ammortizzatori prodotti da questa linea sono progettati, sperimentati e sviluppati per soddisfare le ambiziose specifiche tecniche richieste dai clienti. La produzione di questa linea di prodotti è verticale, così da poter gestire con padronanza tutti i processi tecnologici utilizzati nella costruzione di componenti per ammortizzatori.

4.3.5 Exhaust Systems

Questa area di business produce e sviluppa attraverso tecnologie avanzate, in termini di prestazioni e qualità, sistemi di scarico per veicoli a motore. Exhaust Systems è focalizzata principalmente sui sistemi di abbattimento delle emissioni e sui sistemi di silenziamento. Magneti Marelli progetta e produce convertitori catalitici, che rispettino le legislazioni vigenti per la salvaguardia ambientale; inoltre produce anche una vasta gamma di silenziatori con diverse tecnologie per soddisfare le esigenze dei diversi clienti.

4.3.6 Plastic Components e Modules

Questa divisione di Magneti Marelli progetta, sviluppa e produce sistemi complessi in materiale plastico come plance e console centrali, paraurti e sistemi alimentazione carburante.⁷⁰ Le plance e console sono progettate per rispettare le esigenze dei clienti che richiedono prodotti che si adattino all'ergonomia interna dei veicoli e richiamino il piacere di essere in un ambiente colorato e con determinate sensazioni tattili. I paraurti sono prodotti non solo come strumenti per protezione del veicolo ma come elementi di stile che differenziano i diversi brand. I sistemi di alimentazione carburante sono i serbatoi di plastica che hanno sostituito quelli metallici, garantendo un maggiore adattabilità e quindi un aumento dell'autonomia.

⁶⁹ http://www.magnetimarelli.com/it/business_areas/electronic-systems

⁷⁰ http://www.magnetimarelli.com/it/business_areas/plastic-components-%26-modules

4.3.7 Motorsport

La divisione Motorsport di Magneti Marelli sviluppa sistemi elettronici ed elettro-meccanici per veicoli da competizione a due e quattro ruote. Fornisce in particolare sistemi per il controllo motore e l'acquisizione dati (centraline, iniettori, sensori etc.), sistemi di telemetria, sistemi elettro-idraulici per l'automazione e il controllo delle scatole cambio sportive, oltre che display, alternatori, regolatori di tensione, bobine di accensione, regolatori di pressione, pompe benzina e applicativi software. Dal 2008 Magneti Marelli Motorsport lavora anche nell'ambito della progettazione e realizzazione dei sistemi di recupero dell'energia cinetica in frenata (KERS) per la Formula 1 e altre competizioni motoristiche. Il motorsport per Magneti Marelli rappresenta la possibilità di ideare, progettare e testare in un ambiente dalle prestazioni e condizioni estreme, know how, nuove tecnologie e metodi di sviluppo e lavoro che poi possono trovare applicazione nelle vetture di serie. E, viceversa, il motorsport rappresenta contemporaneamente un'opportunità di applicazione di tecnologie che, nate per la serie, possono essere testate e ulteriormente sviluppate nel motorsport. Questa osmosi tecnologica contribuisce all'evoluzione verso nuove frontiere in termini di efficienza, rendimento, sicurezza, risparmio di consumi ed emissioni, propulsioni alternative ed elettronica al servizio della mobilità intelligente.⁷¹

4.4 Aftermarket

Il presente caso aziendale tratterà in particolare della divisione Magneti Marelli After Market Parts and Services (MMAM P&S) e del canale e-commerce rivolto sia al mondo B2B che al B2C. Per comprendere maggiormente a chi è rivolto tale progetto, quali obiettivi si pone e quali prodotti offre si ritiene opportuno approfondire di cosa si occupa nello specifico la business line dell'aftermarket.

Aftermarket è la divisione che commercializza ricambi, attrezzature diagnostiche e servizi per il settore automobilistico; gestisce inoltre una rete di officine sulle quali promuove prodotti e servizi e fornisce formazione e know-how tecnico.

Aftermarket part and service opera in quattro continenti, ha più di 500 dipendenti nel mondo e distribuisce i propri prodotti circa 80 nazioni. I centri di distribuzione sono situati in Italia, Polonia, Spagna, Brasile, Argentina e Cina, infatti la maggior parte del fatturato è generato nell'area delle Europa e in America Latina. La mission della divisione dell'Aftermarket è quella di commercializzare i ricambi nell' Independent AfterMarket (IAM) che sono prodotti di

⁷¹ http://www.magnetimarelli.com/it/business_areas/motorsport

primo impianto da aziende dello stesso gruppo con i marchi Magneti Marelli, Automotive Lighting, Cofap, Weber, Mako, Veglia Borletti, Yorcka e Carello; questi marchi sono affiancati da altri che questa divisione attraverso accordi commerciali distribuisce come Pagid, Mahle, Roulundos, Brembo, Philips e Denso. La mission aziendale non si limita alla vendita di ricambi, ma si amplia alla gestione di un ampio network di officine con brand *Magneti Marelli Checkstar*, che aderiscono al network attraverso forme di soft franchisee. Dal 2014 il network si è allargato anche alle carrozzerie con il progetto *Checkstar Car Body Network*.

I ricambi ricercati, selezionati, e distribuiti da **Magneti Marelli After Market Parts & Services** sono ricambi di qualità originale o equivalente all'originale che garantiscono la qualità e l'affidabilità del prodotto commercializzato. L'ampia gamma di prodotti ha la capacità di una grande copertura del parco circolante ed i ricambi offerti possono essere divisi in quattro linee di prodotto:

- **Elettrico-Elettronico:** questa gamma rispecchia la forza progettuale ed innovativa dell'azienda ed è destinata ad autovetture e veicoli industriali. I prodotti veduti sono: Macchine rotanti, Ricambi per motori ed alternatori, Piccoli motori, Sistemi elettronici, Accensione, Strumentazione di bordo e sensori, Commutazione, Sonde Lambda
- **Meccanica:** questa linea di prodotti offre ricambi prodotti dai più importanti fornitori mondiali, quindi di alti standard qualitativi e costruiti nel rispetto dell'ambiente. Sono commercializzati i seguenti ricambi: Ammortizzatori, Molle a gas, Pompe acqua - olio - benzina, Dischi freno e Kit Cuscinetti ruota, Pastiglie freno, Ganasce e idraulica freni, Kit freno pre-assemblati.
- **Carrozzeria:** questa linea offre prodotti alle carrozzerie attraverso marchi storici e internazionali con qualità pari a quelle del primo impianto che sono indispensabili per i riparatori. I ricambi distribuiti sono: Illuminazione, Lampade, Specchi retrovisori, Termico vettura, Alzacristalli elettrici, Paraurti
- **Consumo:** sono prodotti che rispecchiano le esigenze qualitative dei principali costruttori di autovetture, essendo ricambi tecnologici, controllati e sicuri. Fra i prodotti di questa linea sono distribuiti: Batterie, Spazzole Tergicristallo, Lubrificanti, Filtri Carburante, Filtri abitacolo, Candele, Kit Cavi Candela, Candelette, Kit e Cinghie di distribuzione.

La divisione dell'Aftermarket non si limita alla semplice distribuzione di ricambi ma possiede e gestisce anche un network di officine e carrozzerie nato con il primo riparatore a brand Magneti Marelli nel 1929. La rete di officine è cresciuta nel tempo ed è stata allargata seguendo diversi principi fondamentali come: attrezzatura tecnica, formazione, helpdesk, benefici. Le officine appartenenti alla rete sono selezionate in base alle loro competenze tecniche, dimensioni e attrezzature possedute. Tutte le officine che appartengono al network hanno il vantaggio di accedere ad una piattaforma che fornisce un servizio completo ed integrato per ricevere ricambi, servizi ed accedere al know-how aziendale.

Attualmente il network Magneti Marelli Checkstar vanta più di 5.000 officine autorizzate nel mondo in più di 20 nazioni. In Italia sono presenti circa 1.800 officine e carrozzerie che permettono di avere una copertura capillare su tutto il territorio nazionale di operatori professionali e qualificati, che possiedono competenze multisetoriali: meccanica, gommista e carrozzeria.

Le proposte dell'azienda per i riparatori che aderiscono al network sono:

- Fornire strumenti tecnici e SW: le officine possono acquistare strumenti di diagnosi che aiutano alla manutenzione di veicoli appartenenti a quasi tutti i brand esistenti e riescono a colmare i bisogni tecnici delle diverse officine; i riparatori possono avere all'interno dei loro punti equipaggiamenti tecnici come stazioni clima, analizzatori gas ed altri strumenti; infine possono anche integrare nei loro sistemi software e data base che agevolano le riparazioni e i rapporti con i fornitori.
- Formazione: i training erogati dal network Checkstar hanno l'obiettivo di rafforzare le conoscenze e le competenze delle officine ed insegnarne nuove legate alle tecnologie, i sistemi e le vetture introdotte ogni anno; i corsi sono sostenuti sia in aula ma anche attraverso piattaforme di e-learning rivolti principalmente alle officine appartenenti alla rete, quelle indipendenti e a ricambisti. Magneti Marelli Aftermarket organizza i suoi corsi grazie a 7 formatori, che svolgono lezioni in 18 centri distribuiti sul territorio nazionale a più di 4000 partecipanti l'anno.
- Assistenza tecnica con helpdesk: è un supporto tecnico rivolto alle officine per risolvere e gestire problemi legati ai software e gli strumenti di diagnosi forniti da Magneti Marelli Aftermarket.
- Benefici che si riflettono in accordi con altre compagnie: le officine possono sfruttare le opportunità che sono garantite dall'azienda per aumentare i loro fatturati, come gli

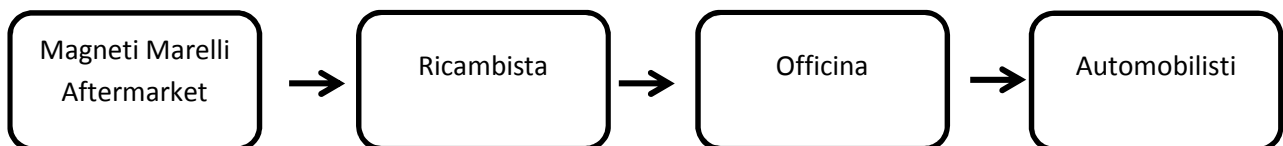
accordi che Magneti Marelli Aftermarket sigla con le società di noleggio, le assicurazioni e società che hanno un elevato numero di clienti automobilisti.

4.5 I canali di distribuzione

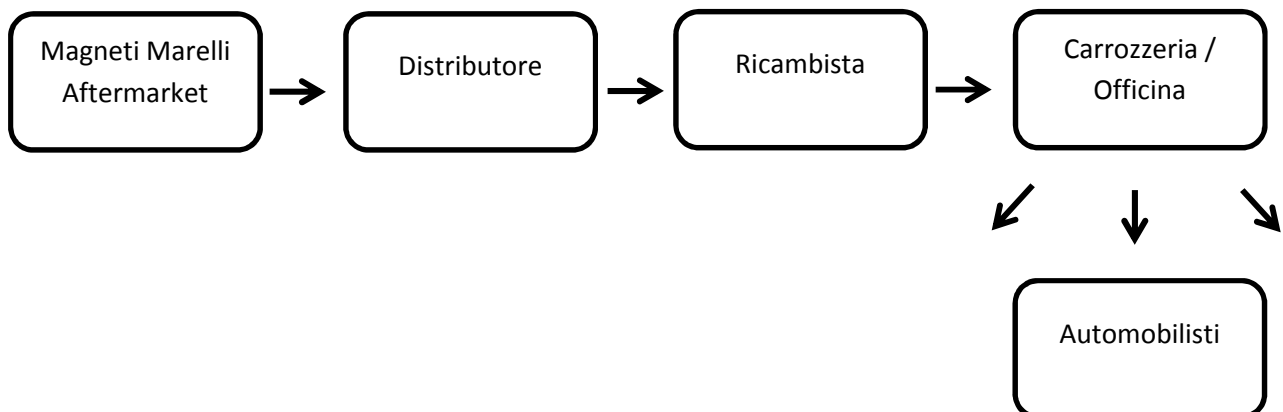
Magneti Marelli Aftermarket opera nel canale del B2B, dove i principali clienti di ricambi e di strumenti tecnici sono ricambisti e distributori. Il canale di distribuzione tradizionale può essere differenziato in due modelli:

- Un modello fa riferimento al canale dedicato all'elettro-meccanica, questo canale ha come attori l'azienda, il ricambista e l'officina,
- L'altro modello si riferisce al canale dedicato alle carrozzerie o si rivolge a determinate zone, lontane dai magazzini centrali, che necessitano la figura del distributore. Gli attori di questo canale sono azienda, distributore, ricambista, officina/carrozzeria.

Canale elettro-meccanica:



Canale carrozzeria:



La distribuzione del canale tradizionale è gestita da una rete organizzata di venditori che sono suddivisi sui territori e fanno riferimento al capo area della propria zona. Il canale di tipo tradizionale è quello di maggiore importanza in termini economici, anche perché in questo tipo di business è necessaria una struttura che soddisfi l'elevato numero di clienti che sono distribuiti su tutto il territorio nazionale. Inoltre è un settore che richiede anche specifiche competenze tecniche, infatti sicuramente questo è uno dei motivi che limitano lo sviluppo in maniera esponenziale di altre tipologie di canali, come quello dell'e-commerce, per la vendita di ricambi auto.

Il mondo dei ricambi ha avuto una prima evoluzione con la vendita dei prodotti appartenenti alla linea del consumo come spazzole, lampadine e batterie nella GDO. Infatti in questo canale i prodotti sono presentati direttamente al consumatore finale, che non deve recarsi in officina per acquistare sia il ricambio che la manodopera. Nella grande distribuzione il rapporto con le aziende è gestito attraverso distributori che coordinano i rapporti con tutte le catene della grande distribuzione alle quali forniscono i prodotti. Il canale della grande distribuzione è sempre stato trattato con strategie precise, che non intacchino e vadano in contrasto con il canale tradizionale. Infatti la GDO nell'IAM è un canale che ha un segmento di riferimento diverso da quello del canale tradizionale, supplementare per le aziende che operano in questo settore, e può risultare come fonte aggiuntiva di reddito.

4.6 L'E-commerce

L'azienda nel 2011 ha deciso di investire nell'E-commerce, un business che è in costante crescita e che apporta benefici in termini di efficienza per velocizzare e rendere maggiormente diretti i rapporti di negoziazione. La divisione aftermarket attualmente opera sia sul canale del B2B che su quello del B2C.

Nel mondo dell'automotive il canale e-commerce del B2B è indirizzato sicuramente ai distributori (sia nazionali che regionali), ai ricambisti specializzati ed alle officine.

Il canale rivolto al B2C è sicuramente destinato a tutti gli automobilisti che possono acquistare prodotti o servizi su siti specializzati oppure sulle piattaforme di marketplaces generalisti.

4.6.1 Portale e-commerce B2B

L'azienda ha dato una primaria importanza al canale del B2B, essendo anche il mercato in cui opera, investendo in un progetto di un portale dedicato ai propri clienti per gestire i rapporti commerciali anche attraverso una piattaforma on-line dedicata. Ci sono rapporti molto solide con la clientela e specialmente con i ricambisti, così si è sviluppato un progetto che può facilitare gli acquisti attraverso un portale web dove ordinare i prodotti. Tale progetto riduce i costi di intermediazione e permette un rapporto più diretto con il cliente. La piattaforma utilizzata che permette ai ricambisti di ordinare tramite il web e stata chiamata *Daily Web*.

Il progetto nasce nel 2011 in collaborazione con un' impresa specializzata per la creazione del portale web B2B, che è basato sull'ambiente Oracle WebLogistic suite per un Content Management System e la possibilità di integrare il gestionale SAP.

Il progetto Daily Web si pone come obiettivi:

- Facilitare i preventivi e gli ordini
- Avere una velocità nella risposta da parte dell'azienda
- Accedere in maniera digitale al catalogo prodotti
- Avere la possibilità di attivare promozioni guidate
- Comunicare in maniera tempestiva le novità
- Gestire gli archivi nella loro completezza(bolle, pagamenti, resi ecc.)

Tutto è stato proposto in modo da sfruttare le potenzialità del web, quindi creazione di un interfaccia che rendi l' user experience funzionale ed efficace, ricezione da parte degli utenti di opinioni e valutazioni, utilizzazione delle le RSS per integrare contenuti di terze parti sul sito e la possibilità di personalizzazione dell'home page da parte del cliente con i servizi ritenuti più importanti.

Il portale B2B dal punto di vista dell'interfaccia, è stato ideato facendo riferimento alla grafica del sito web Checkstar al quale tutti gli oggetti grafici applicativi sono definiti. L'intestazione e il piè della pagina del portale hanno lo stesso stile e le stesse funzionalità del sito web; invece per quanto riguarda il corpo centrale della pagina è stato definito secondo le esigenze necessarie all'utilizzo della pagina e per il cliente finale.

The screenshot shows the 'Daily Web' B2B portal. At the top, there's a navigation bar with 'Home', 'Ordine', 'Archivio', 'Novità', 'Promozioni', 'Cataloghi', 'Listini', 'Obiettivi', and 'Servizi'. Below this is a utility bar with icons for 'Scrivi', 'Chiamaci', 'I Miei Referenti', 'I Miei Dati', and 'Esci'. The main interface is divided into several sections:

- Left Sidebar:** Contains panels for 'Ordine' (with article code and quantity fields), 'Preventivo' (similar to Ordine), 'Ricerca' (with OES/IAM and MM codes), and 'Importa da File' (with file upload and separator options).
- Main Content Area:**
 - Home:** Features a 'NEWS' widget, 'RSS News', 'Cruscotto' (with a speedometer image), 'Gallery' (with car images), and 'Promozioni'.
 - Promozioni Table:**

Immagine	Codice	Titolo	Descrizione	Inizio Campagna	Fine Campagna	Ordina	Adesione	Download
	P110602	CANDELE MAGNETI MARELLI DENSO	Candele Magneti Marelli Denso	26/07/2011	31/12/2011			
	P110603	CANDELETTE MAGNETI MARELLI	Candele Magneti Marelli	26/07/2011	31/12/2011			
	P110601	FILTRI ABITACOLO MAGNETI MARELLI	Filtri abitacolo Magneti Marelli	26/07/2011	31/12/2011			
 - Right Sidebar:** Includes a weather widget for Milan (19°C), a 'Max' (30°C) and 'Min' (28°C) section, and a 'Previsioni orarie' section.

At the bottom, there's a calendar for August 2011 and a status bar showing 'Internet | Modalità protetta: disattivata'.

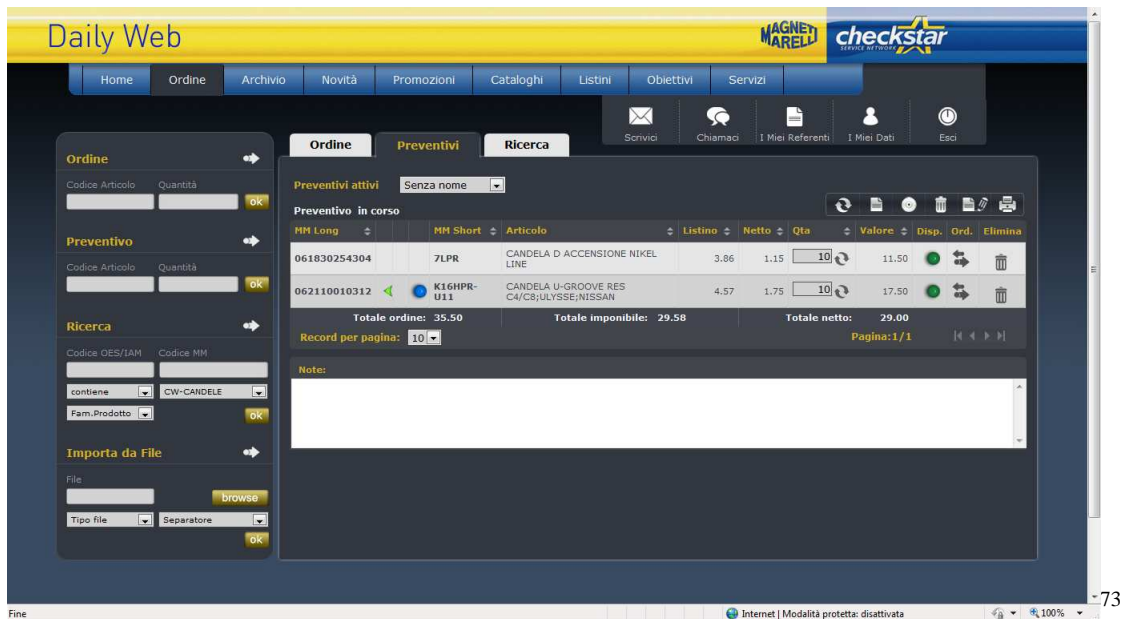
72

Descrivere le diverse funzionalità della piattaforma, suddivise per gruppi di servizi, aiuta a comprendere i benefici che l'azienda vuole apportare al cliente e come il rapporto commerciale può avere delle evoluzioni per determinati aspetti.

I clienti dell'azienda possono accedere, dopo l'autorizzazione di una richiesta attraverso le credenziali di username e password, al portale di e-commerce B2B. Accedendo al portale possono avere a disposizione le seguenti funzionalità:

- *Home page:* in questa funzione il cliente ha la possibilità di accedere alle news (novità del mese, gli aggiornamenti di gamma), alle promo (promozioni del mese) e all'avanzamento (per il raggiungimento di obiettivi mensili, trimestrali e semestrali). Ovviamente per le promo sono filtrate in base alla tipologia di cliente, infatti ogni cliente è abilitato per la categoria di appartenenza.
- *Ordini:* questa funzionalità permette di generare un preventivo, dove è possibile salvare una lista di codici, provenienti da Ricerca o inseriti direttamente dal Menù di Spalla. Il Preventivo salvato potrà essere successivamente trasformato in Ordine. Generare o modificare un ordine, gestire il portafoglio cliente.

⁷² DailyWeb-Presentazione&ManualeD'Uso, 2011



Effettuare una ricerca tramite Codice OES/IAM, Codice Magneti Marelli o per Famiglia Prodotto. La ricerca restituisce la lista nella pagina Ricerca; i campi quantità contengono già il lotto minimo di acquisto. E' possibile spostare la singola riga in Preventivo oppure in Ordine.

- **Archivio:** questa funzione dà la possibilità di consultare tutta la documentazione commerciale del cliente, così si possono vedere gli ordini, gli inevasi, le bolle e le fatture. Selezionando la singola voce si possono avere le varie schede di dettaglio, per gli ordini compare la raccolta di tutti gli ordini, dello stock e di quello “urgente”, la consultazione dell’ordine può essere fatta in sintesi oppure in maniera dettagliata per ogni singolo componente. Gli inevasi consentono di analizzare la situazione di inevaso del singolo cliente; le bolle e le fatture sono una raccolta rispettivamente di tutte le Bolle di Consegna e di tutte le Fatture inoltrate al cliente, la consultazione è possibile in sintesi ed in dettaglio selezionando il numero bolla oppure il numero di fattura.
- **Novità:** in questa sezione sono prodotti sia le news aziendali che le novità in termini di prodotto. Nella sezione news sono riportate informazioni aziendali che sono di interesse del cliente, come nuovi cataloghi, nuove iniziative, convention e nuove promo; nella sezione novità prodotti vengono elencati i nuovi prodotti che sono disponibili a listino per i clienti.
- **Promozioni:** in tale sezione sono presenti le promozioni attive e quelle concluse. Per promozioni concluse, si intendono quelle che sono cessate e non sono più usufruibili

⁷³ DailyWeb-Presentazione&ManualeD'Uso, 2011

dal cliente, ma raccolte in questa sezione come memo. Per le promozioni attive invece si considerano tutte quelle che sono in corso ed il cliente può aderirvi.

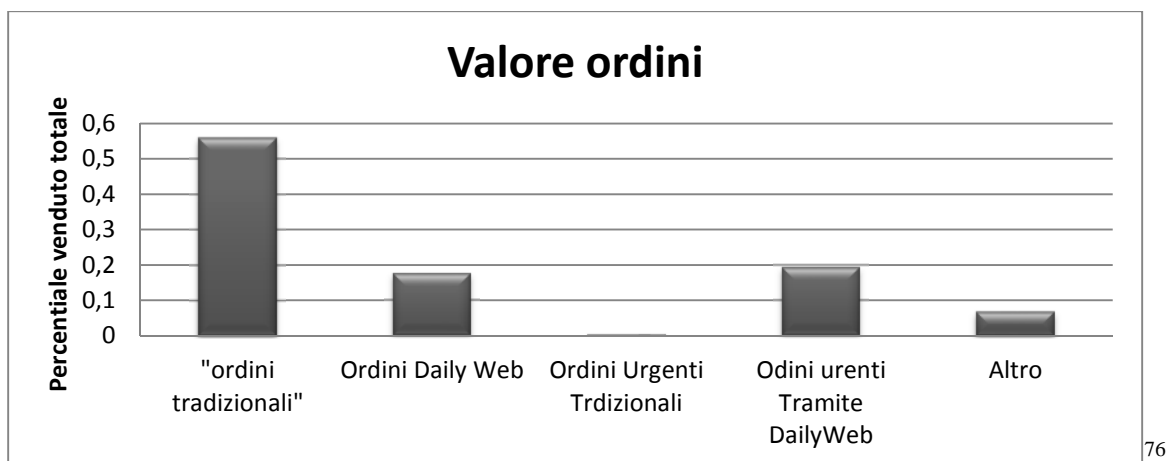
- *Cataloghi e Listini*: sul portale è possibile consultare sia i cataloghi che i listini. Per i cataloghi gli utenti possono consultare i cataloghi aziendali ed anche aprire connessioni ai cataloghi webshop e TecDoc (valida solo per i clienti che sono abbonati). Nella sezione cataloghi sono presenti tutti i cataloghi prodotti che sono stati trasmessi da Magneti Marelli, sul portale è pubblicato solo l'ultimo aggiornamento del catalogo di ogni famiglia. Per la sezione listini è possibile consultare e scaricare i listini standard, le versioni personalizzate e gli aggiornamenti.
- *Obiettivi*: in questa sezione del portale il cliente può monitorare lo stato di avanzamento dei suoi obiettivi, lo stato di avanzamento degli obiettivi delle officine assegnate e delle campagne attive. Nella sotto-sezione dedicata al cliente sono presenti gli avanzamenti del Cliente secondo le variabili temporali "oggi" ed i progressivi dei "4 trimestri" dell'anno. I dati si riferiscono all'avanzamento rispetto ad obiettivi che il Cliente ha sottoscritto ad inizio dell'anno. Nella sotto-sezione officine sono riportati gli avanzamenti sull'impegno contrattuale delle Officine Checkstar che fanno capo al Cliente.⁷⁴
- *Servizi*: in questa sezione sono presenti le funzionalità tecnico-commerciali legate alla gestione degli ordini, come le anomalie delle spedizioni e le garanzie. La funzione anomalie di spedizione consente al cliente di gestire la riconsegna della merce che è stata erroneamente ricevuta o stata ordinata oppure è risultata difettosa. Questa procedura è facilitata perché è guidata per allineare correttamente il reso alla bolla o all'ordine originale in modo da velocizzare il processo. La funzione Garanzie consente la gestione dei resi in garanzia operati dal Cliente. Anche in questo caso la procedura è guidata per allineare correttamente il reso alla fattura originale ed ottenere pertanto la corretta valorizzazione del reso.⁷⁵
- Nella home page compaiono sul menu di testa altre funzionalità che aiutano ad avere un contatto diretto con l'azienda, infatti è possibile utilizzare le funzioni "chiamaci" e "scrivici" che permettono di avere un filo diretto con il customer service sia telefonicamente che attraverso l'invio di mail. Inoltre sulla home page è possibile gestire la propria anagrafica tramite la sezione "i miei dati" ed avere la possibilità di identificare i riferimenti dei contatti diretti fra l'azienda e il cliente.

⁷⁴ DailyWeb-Presentazione&ManualeD'Uso, 2011

⁷⁵ DailyWeb-Presentazione&ManualeD'Uso, 2011

L'applicativo DailyWeb, creato per il canale B2B di Magneti Marelli Aftermarket, è utilizzato non solo in Italia ma anche negli altri mercati Europei, come in Polonia ed in Spagna. L'utilizzo è stato sempre maggiore, soprattutto in Italia, fino ad essere adottato dall'80% dei clienti per più della metà degli ordini effettuati dai clienti ma non generando la maggior parte del volume del fatturato del mercato Italia. In Polonia invece è utilizzato da un numero ridotto di clienti, meno del 50% degli ordini generati in questo mercato, per un terzo del fatturato generale del paese in questione.

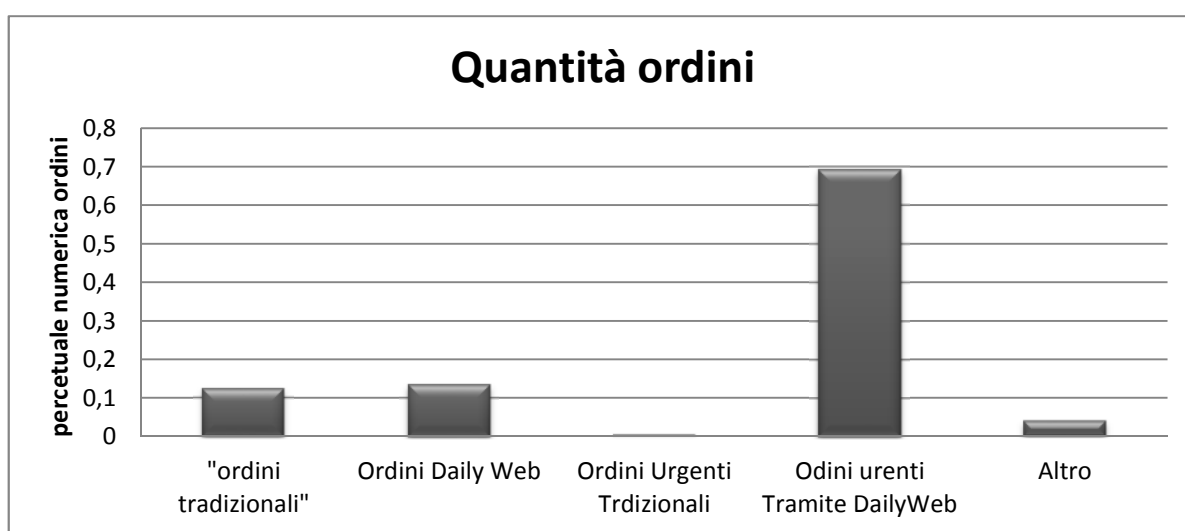
L'utilizzo di DailyWeb in Italia è molto interessante, l'applicativo viene utilizzato sia per effettuare normalmente ordini, quindi non interagendo con gli intermediari; sia per gli ordini "urgenti" perché permette una richiesta immediata del cliente con una rispettiva risposta dell'azienda non solo nel ricevere l'ordine ma anche nel gestire la spedizione della merce in rapidi tempi.



Come si evince dal grafico riportato in alto, la maggior parte del fatturato è ordinato con ordini tradizionali, infatti le vendite effettuate con ordini tradizionali ricoprono circa il 56% del fatturato totale, mentre gli ordini generati tramite DailyWeb ricoprono circa il 36% del volume di vendite generate in Italia. In particolare modo gli ordini urgenti tramite DailyWeb hanno un peso maggiore sul volume di vendite rispetto agli ordini programmati, quegli ordini che sono detti ordini stock che i clienti effettuano per avere un magazzino fornito. Questo può risultare più esplicito se si analizza il grafico sottostante, dove si evince che l'utilizzo dell'applicativo DailyWeb è utilizzato principalmente per gli ordini urgenti. Dall'analisi risulta che un elevato numero di ordini viene generato tramite l'applicativo (circa il 70% del numero di ordini generato) ma che non hanno un valore economico sostanzioso. Quindi si può concludere che i clienti utilizzano l'e-commerce per ordinare in maniera continua, generando

⁷⁶ "Valore Ordini" riadattato, DailyWeb 2015

un elevato numero di ordini ma di valore ridotto; mentre gli ordini tradizionali sono di numero inferiore (circa il 13% del numero di ordini generato) ma hanno un valore economico molto importante per l'azienda. Il motivo delle diverse caratterizzazioni degli ordini è dovuto dal tipo di mercato in cui opera l'azienda, poiché si ha ancora un forte rapporto con la clientela (i ricambisti) con la quale gli intermediari gestiscono una relazione importante e generano un quota di fatturato elevata, ed hanno la necessità di fornire il loro magazzino avendo uno stock necessario per fornire a loro volta i propri clienti (le officine). I ricambisti necessitano anche di continuo di prodotti che non potrebbero avere a stock e richiesti dalle varie officine, così hanno la necessità di richiedere anche pochi codici in maniera repentina e per questo motivo utilizzano l'applicativo di e-commerce.

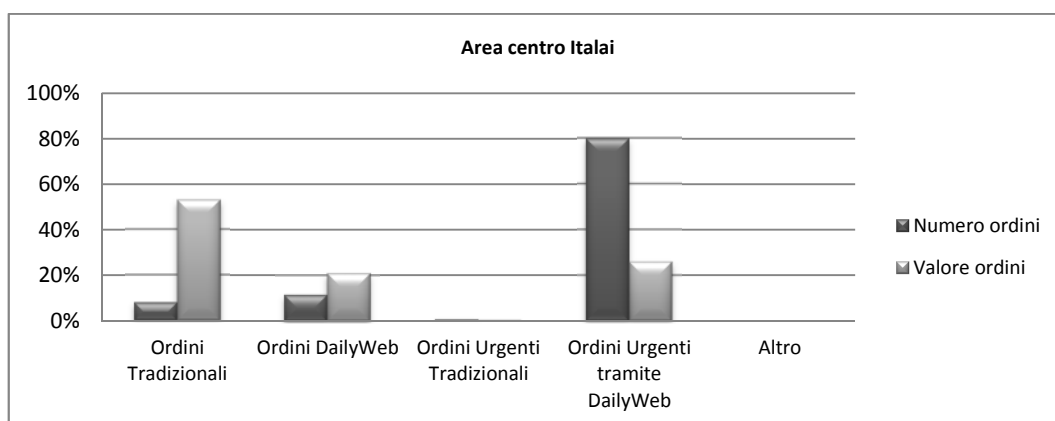
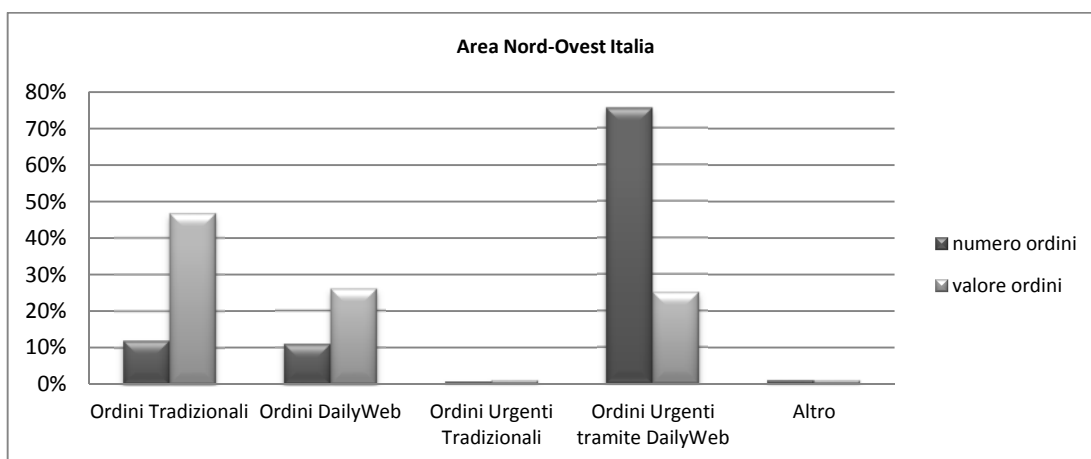


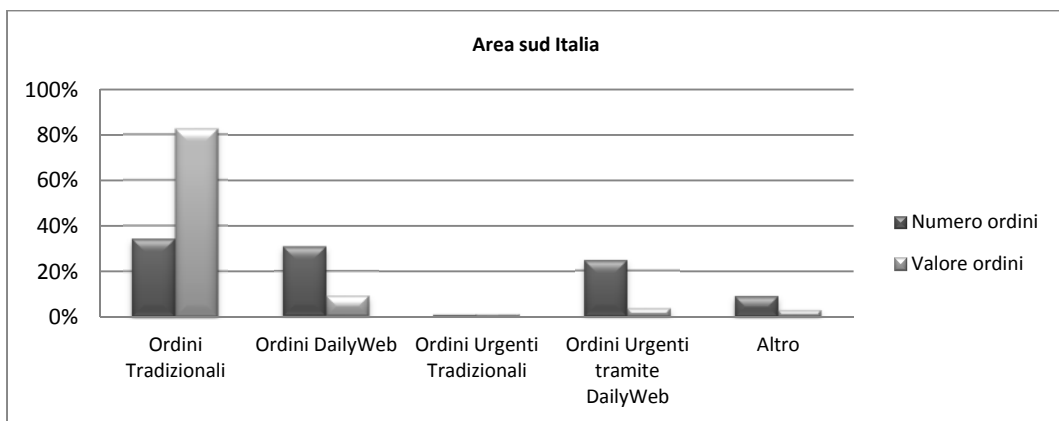
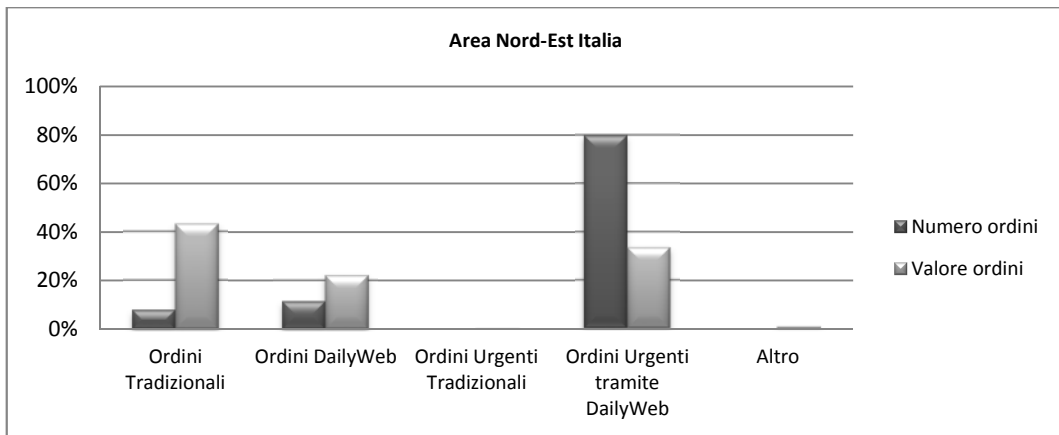
77

Analisi interessante è quella legata all'utilizzo delle diverse tipologie di ordine nelle diverse aree nel mercato Italia. Si evince che sia il numero degli ordini ripartiti fra le varie tipologie che il valore di essi rispecchia lo stesso andamento del mercato in generale per le aree del nord-est, nord-ovest e centro Italia. Nel sud Italia l'andamento è diverso, considerando il numero totale degli ordini in questa area si evince che vengono effettuati utilizzando tutti i canali e nessuno ha un peso maggiore sugli altri; considerando invece il valore degli ordini si nota che quelli tradizionali hanno un peso maggiore sul totale delle vendite effettuate. Il motivo di queste differenze fra quanto pesi un canale rispetto ad un altro in tutta Italia ed al sud è dovuto da due fattori. Il primo è la tipologia di clienti che sono presenti nell'area del sud

⁷⁷ "Quantità ordini" riadattato, DailyWeb 2015

Italia caratterizzati prevalentemente da distributori regionali che forniscono a loro volta ricambisti più piccoli diversamente alle altre zone italiane dove i clienti principali sono ricambisti a livello provinciale; il secondo fattore è dato dalla distanza dal magazzino italiano, situato nel nord Italia. I clienti del sud Italia, i distributori regionali, hanno anche un po' la funzione di "magazzino" per i ricambisti più piccoli, così hanno la necessità di acquistare in maniera non troppo sporadica determinati volumi, ed ovviamente per effettuare questi ordini preferiscono farlo tramite il canale tradizionale, rivolgendosi agli intermediari e generarsi lo stock necessario per soddisfare i propri clienti. Utilizzano l'applicativo DailyWeb in maniera ridotta rispetto le altre aree italiane per quello spiegato precedentemente, e sfruttato principalmente per i codici a bassa rotazione difficilmente presenti a stock.





78

4.6.2 L'E-commerce B2C

Il mercato dell'e-commerce è un business che sta crescendo, anche nel mondo dei ricambi auto, tanti distributori hanno aperto i propri siti di vendita on-line e quelli che hanno avuto maggior successo sono senza dubbio i siti specializzati nella vendita on-line degli pneumatici.

L'azienda, prima di intraprendere la decisione di vendere on-line direttamente all'automobilista, ha effettuato diverse analisi per comprendere il potenziale valore di mercato delle vendite rivolte ai consumatori finali. Dalle fonti reperite da "Data Monitor" le vendite effettuate tramite il canale dell'on-line ai consumatori finali equivalgono al 3,8% del mercato

⁷⁸ "Aree Italia" riadattato, DailyWeb 2015

totale di beni legati all'auto che comprendono accessori, prodotti relativi alla riparazione, quelli legati alla manutenzione e gli pneumatici.

Mercato Italia			
	2015	2016	2017
Mercato online/Mercato totale	3,83%	3,81%	3,82%
↗ mercato online		3,27%	1,48%
Potenziati vendite online/mercato potenziale azienda x	2,44%	2,44%	2,45%
Reale valore del mercato online potenziale	9,32%	9,43%	9,48%

79

Per comprendere chiaramente i dati analizzati in tabella, è opportuno definire cosa si intende per le diverse diciture:

- **Mercato totale** è il totale delle vendite al consumatore finale delle seguenti categorie di prodotto: accessori, materiali di consumo, ricambi per riparazione, parti meccaniche, parti di servizio, pneumatici; attraverso i seguenti canali: Fai da te, IAM, OES, venditori specializzati di pneumatici.
- **Mercato potenziale Azienda x** considera solo le gamme di prodotto offerte da Magneti Marelli Aftermarket o aziende similari.
- **Reale valore mercato potenziale** È uguale al mercato potenziale delle vendite on-line considerando lo sconto medio che viene applicato dai fornitori. la percentuale espressa è riferita al valore di questo mercato rispetto tutto il mercato online.

In maggior dettaglio si può dire che la maggior parte delle vendite on-line(quasi il 50%) è costituito dalle vendite di:

- Gomme 23%
- Vetri* 20%
- Accessori 6%
- Olio 3%

Le aziende come Aftermarket Magneti Marelli offrono linee di prodotto che coprono solo il 30% di tutti i prodotti offerti nel mondo dell'automotive attraverso la vendita on-line. Nonostante questo il mercato è molto grande in termini di valori e l'azienda vuole provare a conquistare una quota importante perché potrebbe essere una buona opportunità di business

⁷⁹ Data monitor(riadattato), 2015

alternativo. Entrare nel mondo del mercato online rappresenta il trampolino di lancio per cogliere l'occasione di sfruttare il network di officine. Con la precisione il *network Checkstar* potrebbe rappresentare il punto di consegna e di installazione dei prodotti, essendo i ricambi prodotti che necessitano di competenze tecniche. Da come si evince nella tabella la quota del mercato on-line rispetto al mercato totale si è consolidata ed il suo valore dovrebbe essere costante almeno per i primi anni successivi al 2015.

L'analisi si estende anche ai consumatori ed in particolare agli automobilisti ed il loro utilizzo di internet. Su una base di circa 38 milioni di automobilisti solo il 27% usa internet per ragioni legate all'auto.⁸⁰

In maggiore dettaglio:

- 8% ricerca i prezzi dei ricambi auto (3 Mln automobilisti)
- 3% compra i ricambi auto on-line (1,1 Mln automobilisti)
- 6% utilizza internet per trovare le officine (2,3 Mln automobilisti)
- 3% prenota appuntamenti con le officine (1,1 Mln automobilisti).⁸¹

L'azienda ha deciso di intraprendere un business dedicato al consumatore finale dopo i risultati dell'analisi perché anche se l'e-commerce dell'automotive è ancora un mercato di nicchia, risulta un mercato interessante. L'e-commerce, come spiegato anche nei capitoli precedenti, è un business complementare all'attività tradizionale dell'azienda che può generare nuove opportunità di ricavi con margini elevati. Inoltre con l'e-commerce diretto al consumer si ha la necessità di studiare una comunicazione destinata direttamente all'automobilista, che permettere di aumentare la brand knowledge nel mercato dei consumatori finale, e lasciare che Magneti Marelli sia un brand conosciuto prevalentemente nel mondo del B2B. Infine l'e-commerce può essere un'occasione per riuscire a vendere anche servizio attraverso la vendita dei ricambi auto sfruttando il network di officine e carrozzerie come punti di installazione e di consegna.

Quelli menzionati fino ad ora sono i motivi per i quali può essere importante essere presenti nel business del e-commerce B2C, ma gli obiettivi che Magneti Marelli Aftermarket si pone sono:

⁸⁰ Gli automobilisti italiani, Gipa Italia 2015

⁸¹ Gli automobilisti italiani, Gipa Italia 2015

*proposta di servizio

- Avere una nuova fonte di fatturato, che abbia margini elevati rispetto il mercato tradizionale.
- Nel mercato on-line i ricambi con brand Magneti Marelli sono già venduti, per questo motivo l'azienda deve cercare di ottenere la maggiore quota di mercato come fornitore dei propri prodotti sul web.
- Avere un maggiore controllo sulle immagini, le informazioni e comunicazione del brand sul web, in modo da trasmettere nel modo corretto i valori aziendali e la qualità dei prodotti.
- Aumentare la conoscenza del brand fra i consumatori finali ed evitare che ci sia brand awareness solo nel canale professionale.
- Diventare partner di importanti attori che siano performanti, con solide competenze e ben conosciuti nel mercato on-line del B2C, sia che essi siano generalisti che specialisti di settore.
- Inizialmente operare le vendite on-line senza gestire la vendita e la spedizione finale al consumatore.

Per raggiungere gli obiettivi imposti l'azienda ha deciso che come primo passo per entrare nel mondo dell'e-commerce B2C è opportuno sfruttare le competenze di una piattaforma generalista, consolidata in questo mercato, quindi instaurare con essa una relazione commerciale. Infatti la divisione dell'Aftermarket ha instaurato una relazione con una piattaforma che opera nel canale dell'E-commerce B2C, che ha le caratteristiche che rispecchiano le esigenze di Magneti Marelli. In particolar modo la piattaforma ha un elevato numero di utenti attivi che sono potenziali clienti di ricambi auto, ha una consolidata sezione dedicata a "parti ed accessori auto", ha integrato la possibilità di effettuare ricerche per marca, modello e versione per identificare se i prodotti sono compatibili con la vettura interessata; ha un'avanzata rete logistica per raggiungere i clienti e per soddisfare pienamente i tempi di consegna richiesti da costoro, e riesce ad offrire un corretto prezzo di mercato che non causi una cannibalizzazione con il canale tradizionale.

L'azienda vuole cercare di vendere i propri prodotti sulla piattaforma, cercando di avere la quota maggiore di prodotti brand magneti Marelli venduti evitando che altre aziende vendano anche loro prodotti che sono forniti dalla stessa Magneti Marelli. Questo può essere evitato offrendo prezzi competitivi e maggiore disponibilità di magazzino, avendo anche la possibilità essendo l'azienda stessa fonte principale dei prodotti. L'azienda, grazie alla relazione commerciale istaurata, può svolgere attività di marketing in collaborazione con la stessa piattaforma, come inviare newsletter mirate, creare attività promozionali, pay per click

campaign, che possono incrementare le vendite ed il "brand awareness". L'utilizzo della piattaforma permette anche di gestire le informazioni e l'immagine del brand che si vuole trasmettere al consumatore finale ed in particolar modo avendo una conoscenza importante di settore si possono offrire informazioni che aiutano i consumatori alle decisioni di acquisto. Infatti l'azienda ha fornito informazioni adeguate per i singoli codici resi disponibili on-line, con l'obiettivo di attrarre il consumatore finale con descrizioni qualitative, tecniche e che facilitano il riconoscimento dell'abbinamento ricambio auto-applicazione.

La vendita on-line permette inoltre di avere margini interessanti, evitando diversi intermediari e in questo caso sfruttare la logistica del sito per evitare di gestire le singole spedizioni al cliente finale.

L'attività su tale piattaforma è iniziata nel mese di luglio 2015, con le prime vendite. Sono state caricate determinate famiglie di prodotto, in un primo momento sono state rese disponibili alla vendita alzacristalli, filtro abitacolo, filtri Magneti Marelli, Kit cinghia distribuzione, spazzole, piccoli motori, dischi e pastiglie freno. In una seconda fase, prima della fine del 2015, sono stati caricati i prodotti dell'illuminazione, specchi retrovisori, pompe acqua e lampadine.

Attualmente sono caricate 12 famiglie di prodotto e sono disponibili più di 10.500 codici. Rendere disponibili i prodotti sulla piattaforma non significa vendere sicuramente i prodotti, infatti per questo motivo è stato necessario per l'azienda fornire precise informazioni e immagini relative ai singoli prodotti. Sono state necessarie anche le traduzioni delle informazioni per rendere più facile la vendita anche nel mercato tedesco, inglese, francese e spagnolo. Le informazioni fornite sono state studiate per il consumatore finale, per dare maggior dettaglio ai prodotti, facilitare la scelta del ricambio corretto e garantire che ci sia una semplice individuazione del prodotto necessario per il veicolo in questione. Infatti per ogni singola famiglia sono inserite le informazioni principali e necessarie, ad esempio nel caso dell'illuminazione è riportato sicuramente il lato di montaggio oppure per le pastiglie o i dischi se sono adatte alla parte anteriore o posteriore del veicolo, ed in più sono aggiunte informazioni qualitative, che riportano la qualità del prodotto e la tecnologia utilizzata, come ad esempio se i proiettori hanno una tecnologia LED o Bi-xenon oppure se i dischi sono "autovetilato" o "pieno".

Importante funzione offerta dalla piattaforma è la possibilità per il consumatore finale di individuare il ricambio corretto tramite la ricerca per marca, versione e modello. Per far sì che questa ricerca funzioni correttamente e che faciliti l'acquisto al consumatore finale, Magneti

Marelli ha fornito precisi codici di riferimento relativi ai sinoli codici caricati per garantire come risultato la corretta applicazione al veicolo.

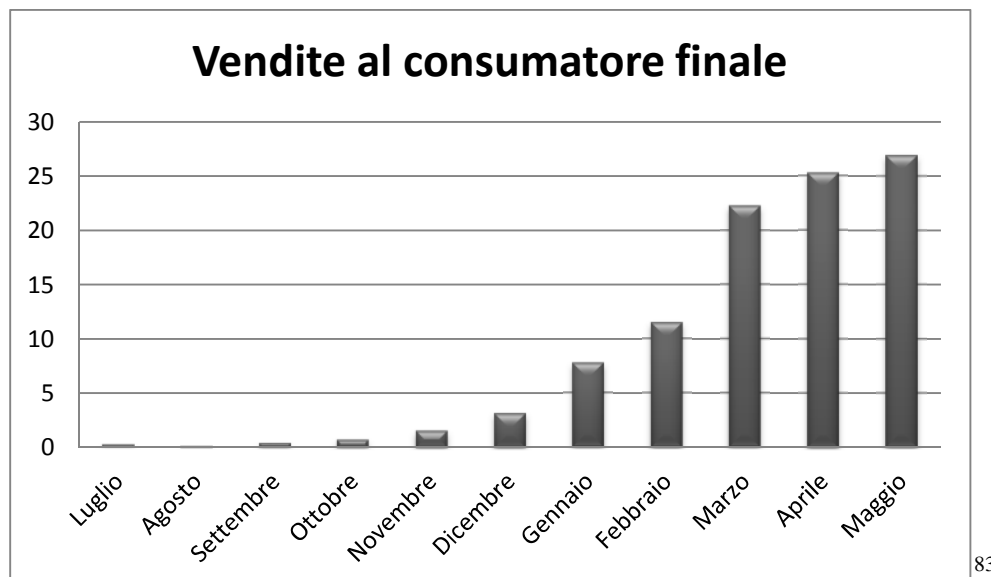
	MM	Piattaforma	Piattaforma dopo ampliamento gamma
Prodotti	N. referenze	N. referenze	N. referenze
Elettrico	2.854	173	179
Commutazione	423		
Piccoli motori	269	173	179
Alternatori e motori di avviamento	2.162		
Meccanico	5.678	3.724	4.127
Ammortizzatori	2.546	2.133	2.148
Dischi freno	1.022	655	948
Pastiglie freno	662	545	623
Componenti freno	1.033		
Pompe acqua	415	391	408
Carrozzeria	5.540	4.441	4.987
Alzacristalli	1.111	915	1.076
Illuminazione	3.213	2.509	2.734
Retrovisori	1.216	1.017	1.177
Consumo	3.970	1.364	1.469
Cavi in silicone	809		
Cinghie e kit distribuzione	1.533	250	300
Candelette	220		
Candele accensioe	114		
Filtri	1.025	901	956
Lampadine	142	110	110
Spazzole	127	103	103
Totale	18.042	9.702	10.762

⁸²

Nel 2015 sono state prese in considerazione dal consumatore finale un numero di referenze, dei prodotti caricati, molto limitato rispetto al totale reso disponibile sul portale. Nei primi 4 mesi del 2016 dopo aver incrementato le informazioni relative alle pagine dei prodotti ed un corretto posizionamento di prezzo il numero di referenze prese in considerazione dalla piattaforma sono circa quadruplicate, ed il numero è in continua crescita dopo il primo semestre di attività.

⁸² "E-commerce Magneti Marelli, situation and development", 2016

L'azienda ha come obiettivo quello di aumentare sempre di più il numero di prodotti venduti non solo per aumentare il fatturato e raggiungere migliori performance economiche ma anche per aumentare la "knowledge brand" ed iniziare ad avere una conoscenza approfondita del funzionamento del mercato dell'e-commerce.



83

L'aumento di interesse si vende anche dalle vendite rivolte al consumatore finale, che sono aumentate notevolmente come si evince dalla tabella(i dati sono espressi su base 100 rispetto alle vendite totali effettuate).

Il lieve aumento delle vendite è stato condizionato anche dal posizionamento di prezzo, avvenuta nel mese di aprile, che l'azienda ha rivisto cercando di fornire la piattaforma con le condizioni di prezzo come se fosse un ricambista top o un distributore nazionale, quindi offrendo uno sconto maggiore. Il nuovo posizionamento di prezzo ha l'obiettivo di:

- evitare che la piattaforma possa acquistare da altri distributori Magneti Marelli,
- far sì che il mercato on-line abbia margini maggiori rispetto al canale tradizionale,
- non si crei cannibalizzazione fra il canale tradizionale e quello dell'e-commerce.

L'azienda ha posta molta attenzione per evitare una sovrapposizione dei due canali, per evitare che le officine, clienti dei ricambisti possano comprare sulla piattaforma a prezzi inferiori rispetto a quelli di acquisto del canale tradizionale. L'azienda per assicurarsi ciò, ha effettuato un'analisi sui codici più venduti sul mercato Italia e quelli sulla piattaforma, per tutte le diverse famiglie di prodotto. Considerando il prezzo di vendita sulla piattaforma e prendendo

⁸³ "E-commerce Magneti Marelli, situation and development" riadattato, 2016

in esame i prezzi medi che i ricambisti offrono alle officine è risultato che alle officine non convenga comprare online, perché hanno condizioni migliori comprando sul canale tradizionale, possono raggiungere sconti migliori con il conseguimento di determinati obiettivi ed inoltre nel canale tradizionale il pagamento è posticipato a differenza di come avviene on-line che è richiesto al momento dell'acquisto.

Si può concludere che l'e-commerce risulta un canale complementare e non un' alternativa a quello tradizionale e che sviluppandolo nel modo corretto può portare al raggiungimento di risultati migliori.

Attività future

L'azienda ha intenzione di investire ed accrescere il business dell'e-commerce, svolgendo diverse attività che possono incrementare le vendite.

Importanza è rivolta sicuramente alle attività di marketing sulla piattaforma su cui l'azienda già opera ed in particolar modo alle:

- *promozioni*, creare offerte per determinate gamme di prodotto in specifici periodi dell'anno, cercando di aumentare le vendite di quelle famiglie che sul canale del web anno ancora difficoltà di essere acquistate.
- *newsletters*, comunicare delle promozioni ad uno specifico segmento di clientela, che è segmentato in base alle ricerche che effettua sul web, agli ultimi acquisti, se sono stati acquisti di prodotti simili e l'area geografica dove si trova. L'azienda può inviare le mail per mostrare le relative promozioni al target di clienti definito.
- *attrarre l'attenzione del consumatore*, comunicare con i clienti del web attraverso messaggi su pagine dedicate all'automotive, ai ricambi e parti per auto con l'obiettivo di aumentare la brand awareness e condurre i potenziali clienti alle pagine web dove è possibile acquistare prodotti dell'azienda.
- *rappresentazione del marchio*, creare pagine ,sulla piattaforma su cui si opera, che indicano ed espongono il brand direttamente al consumatore, così quest'ultimo può indirizzarsi al catalogo di prodotti offerto dall'azienda.
- *creazioni di brand store*, creare sulla piattaforma su cui l'azienda opera, anche su altre piattaforme, negozi virtuali tramite i quali poter presentare le diverse gamme di prodotto, presentare l'azienda e spiegare la propria mission, avendo così la possibilità di una comunicazione più diretta con la clientela.

- *Sfruttare il network di officine*, l'azienda può proporre la propria rete di officine per trasformare quest'ultime in punti di consegna e punti di installazione. Questo può essere un servizio necessario da affiancare alla semplice vendita di ricambi on-line, essendo prodotti che richiedono competenze tecniche per la sostituzione e l'installazione. I consumatori potrebbero così acquistare sulla piattaforma, scegliere il punto di consegna (l'officina del network) e acquistare anche la manodopera del servizio per l'intervento legato al determinato prodotto.

L'azienda inoltre in un futuro potrebbe decidere di investire ed avere relazioni anche con altre piattaforme dove poter proporre i propri prodotti, evitando investimenti elevati per la creazione di un proprio sito dedicato all'e-commerce B2C e per la gestione della logistica che dovrebbe occuparsi delle spedizioni destinate direttamente al consumatore finale.

Il progetto di e-commerce B2C Magneti Marelli si può riassumere nei seguenti punti:

- Presenza di prodotti a marchi Magneti Marelli nel mercato On-line
- Gestione diretta nel mercato on-line
- Vendita online attraverso il supporto di una piattaforma generalista
- Identificazione della concorrenza: distributori Marelli e altre aziende di settore
- Price positioning aggressivo
- Uploading di informazioni a supporto del consumatore finale.
- Future attività di marketing per migliorare SEO e posizioni sulla pagine web della piattaforma
- Ricerca di altre partnership commerciali con altri attori del web
- Possibilità di utilizzare il network di officine come punti di consegna e di installazione per i prodotti acquistati sul web.

4.7 Altre strategie web dell'impresa

La Magneti Marelli After Market Part and Services ha instaurato una consolidata collaborazione con il proprio network di officine per gestire le convenzioni con le flotte. Grazie alle tecnologie servite dal web, si è creato un portale che agevola tale collaborazione e permette di automatizzare determinati processi. Infatti come si evince dal sito web "Magneti Marelli e la sua rete di autoriparatori Magneti Marelli Checkstar sono un punto di riferimento per la manutenzione e riparazione delle vetture delle più importanti società di Noleggio a lungo termine. Nelle officine Checkstar il cliente automobilista di queste società, trova tecnici

competenti e appassionati, cordialità e cortesia, prodotti originali e di qualità equivalente, ampia gamma di servizi: con la garanzia di un marchio di lunga tradizione. Ecco quindi perché le principali società di Noleggio affidano alla rete Magneti Marelli Checkstar la propria clientela, con la garanzia di un servizio di qualità in linea con le aspettative dell'automobilista evoluto.”⁸⁴

Per gestire rapporti con le seguenti società, Leaseplan, Locauto, Athlon, CarServer, Sifà, l'azienda ha sviluppato un portale web che permette di far interfacciare facilmente le società di noleggio con le officine. Il portale permette di gestire le pratiche dei vari automobilisti, quindi le società di noleggio possono autorizzare gli interventi da svolgere, avere il controllo e gestione della tipologia di interventi svolti, monitorare i loro costi, semplificare i processi di fatturazione legati alla moltitudine di interventi svolti. La MMAMPS sfruttando il portale ha facilitato la gestione delle pratiche, automatizzando gli ordini delle officine ai ricambisti per la richiesta dei ricambi necessarie alle singole pratiche, riesce ad avere tracciabilità di tutte le lavorazioni che vengono fatte ed analizzare in particolare la quantità di ricambi a marchi Magneti Marelli che viene utilizzata nelle varie operazioni.

Magneti Marelli ha creato e reso disponibili per le proprie officine e distributori autorizzati una serie di banche dati. Le banche dati create oltre Daily Web, la cui funzione è stata spiegata precedentemente, sono *Checkstar WebCat* e *Checkstar Datasurf*.

La prima banca dati è un catalogo elettronico a libero accesso, che permette di ricercare un prodotto Magneti Marelli AMPS con diverse modalità di navigazione. La ricerca può essere effettuata ricercando le vetture o i veicoli commerciali indicando la marca, il modello e la versione, ed avendo come risultato i prodotti che sono compatibili con quel veicolo. La navigazione può essere fatta anche per prodotto della gamma MMAMPS, ricercando per famiglia, linea è prodotto ed avendo come risultato il prodotto ricercato con le applicazioni alle vetture compatibili.

La seconda banca dati, DataSurf, è molto simile a quella descritta poc'anzi, ma con alcune differenze. La prima riguarda l'accesso, in questo caso, solo le officine aderenti al network Checkstar possono consultare quest'area in modo gratuito. La seconda riguarda che la gamma di prodotti Magneti Marelli AMPS non è legata solamente alle vetture di riferimento ma i singoli codici sono abbinati anche ai corrispondenti codici dei prodotti concorrenti OES(Costruttori dei veicoli) E IAM(costruttori componenti).

⁸⁴ www.magnetimarelli-checkstar.it/it/show/335/Convenzioni

Infine la società grazie al web ha strutturato, sempre a supporto delle officine, corsi di formazione on-line proponendo un patrimonio formativo in modalità e-learning. L'azienda si pone l'obiettivo di dare all'autoriparatore la possibilità di restare sempre aggiornato rispetto alle continue evoluzioni della meccanica e delle tecnologie che sono applicate ai veicoli che le riguardano. I formatori Magneti Marelli strutturano una vasta gamma di corsi on-line di formazione tecnici, gestionali e di marketing per supportare e far crescere la figura dell'autoriparatore in un ambiente dinamico e competitivo. Le officine accedendo al portale di e-learning, possono scegliere fra i corsi che sono disponibili sul portale, effettuare l'acquisto dei corsi scelti, poterli seguire dal proprio computer e monitorare i progressi conseguiti ed infine ottenere il certificato di esperienza targato Magneti Marelli.

5. Conclusioni

L'e-commerce è un canale di vendita che ormai si è sviluppato, in alcuni settori con maggiore successo in altri con una maggiore lentezza. Ha creato nuove opportunità di business e facilitato il commercio oltre confine abbattendo le barriere legate al commercio tradizionale. Con le corrette strategie le imprese possono sfruttare questo nuovo canale ed avere una fonte di reddito complementare; le strategie da scegliere devono essere corrette sia per non alterare gli equilibri interni aziendali sia per affrontare il mercato esterno sfruttando le diverse opportunità ed evitando le relative minacce (elevata competitività, sfiducia dei clienti, problematiche tecniche). Tutti gli attori del mercato partecipano e le relazioni che si instaurano nel mercato tradizionale, nel B2B fra le imprese e nel B2C fra imprese e consumatori sono un punto di forza per lo sviluppo delle attività per le aziende che decidono di intraprendere il commercio elettronico. Nel mondo B2B le relazioni fra cliente e fornitore sono fondamentali per le attività aziendali, a causa della fiducia e la cooperazione che si instaura, le opportunità che si creano e la posizione che si assume nel supply network. Le aziende che operano in questo mercato possono sfruttare internet per accedere ai marketplaces per avere nuovi fornitori o sostituire quelli esistenti, cercare accordi vantaggiosi sia per aspetti economici che logistici. I marketplaces che hanno maggiore successo sono quelli asiatici grazie ai quali le imprese riescono ad entrare in contatto con nuovi fornitori che offrono prodotti a costi vantaggiosi ma con una maggiore facilità di reperibilità e comunicazione. I marketplaces sono sfruttati sicuramente da imprese che sono entrate da poco nei mercati e non hanno instaurato ancora relazioni di fiducia con determinate aziende. Invece nel caso di aziende che hanno già rapporti consolidati con i propri clienti, queste ultime creano piattaforme attraverso le quali offrono i loro prodotti on-line ai clienti. Questa scelta è stata fatta anche da Magneti Marelli After Market and Services, che con la creazione del portale Daily Web ha reso disponibile l'acquisto on-line, evitando la tradizionale filiera, ai propri clienti. Questo canale si è sviluppato anche grazie alle conoscenze tecniche dei clienti, esperti del settore che hanno elevati limiti per identificare i prodotti corretti richiesti dai loro clienti, a differenza di quanto accade nel mondo del B2C.

Le imprese che operano nel B2B come produttori o principali fornitori, hanno iniziato ad adottare l'e-commerce come canale complementare da affiancare alla tradizionale filiera, evitando i numerosi passaggi del canale, per rivolgersi direttamente al consumatore finale. Questo comporta lavorare nel mercato B2C, dove si adottano altre strategie, non si è più in un mercato con un determinato numero di attori, ma ci si rivolge direttamente al consumatore finale ed al target di riferimento. Per raggiungere il consumatore finale attraverso il web, le

aziende possono farlo attraverso la creazione di propri siti oppure attraverso i marketplaces generalisti o specializzati. Le aziende in base a determinate scelte, come su quanto investire, se sono sconosciute o meno nel mondo consumer, quanta esperienza hanno nel mondo B2C possono ritenere come scelta più opportuna se entrare con un proprio sito o tramite i marketplaces o in entrambi i modi. La Magneti Marelli After Market and Services ha deciso di intraprendere questa sfida entrando nel mondo B2C attraverso la collaborazione con un Marketplaces generalista, non creando un proprio sito dedicato alla vendita, non gestendo direttamente gli aspetti logistici legati alle spedizioni al consumatore finale, ma focalizzandosi principalmente sull'offerta dei prodotti, sulla comunicazione, le informazioni da fornire ed sulle attività di marketing per aumentare la brand awareness nel mondo consumer. Tale business è stato intrapreso per conquistare una quota di mercato nel mondo dei ricambi online, mercato che si sta sviluppando anche se con le sue difficoltà legate soprattutto alla necessaria competenze tecnica per acquistare i prodotti più complessi.

La sfida intrapresa non è semplice, in un mercato in continua evoluzione e sempre competitivo, caratterizzato da consumatori informati e che ricercano risparmi, ma con i limiti legati all'individuazione del ricambio corretto e la propria applicazione. Il settore dell'IAM è ancora limitato e sta iniziando ad avere una sua forma, ma poiché il mercato è in continua evoluzione per questo settore ci potranno essere continui cambiamenti. Tali cambiamenti sono dovuti dalle condizioni di mercato legate alle difficoltà degli automobilisti ad individuare il ricambio corretto, ma la loro intenzione di risparmiare ed acquistare tramite il web. Infatti una futura collaborazione fra i network di officine e le piattaforme web di ricambi potrà essere il passaggio successivo che determinerà un concreto sviluppo dell'e-commerce per il settore dell'IAM.

Bibliografia:

BETTUCCI M. ET AL., *“Omnichannel customer management, Come integrare i processi fisici e digitali”*, SDA Bocconi School of Management- Claudio Demattè Research, Milano, 2015

BOOK MICHAEL ET AL., *“The European Automotive Aftermarket Landscape, Costumer Perspective, Market Dynamics and the Outlook to 2020”*, BCG, 2012

CASALEGGIO ASSOCIATI, *“L' E-commerce in Italia”*, IX edizione, Milano, Report 2015

CENTRO DI RICERCA RISCHIO COMPETITIVO E VALORE D'IMPRESA, *“Filiere IAM. Numeri Chiave tra Competizione e Resilienza”*, Osservatorio di Mercato IAM, Politecnico di Torino, 2014

CHIEUX THOMAS AND HERRMANN RENÉ, *“The aftermarket goes digital: new customers, better service”*, ICDP, France, 2015

COMMISSIONE EUROPEA, *Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio e al comitato economico e sociale europeo, “Contratti nel settore digitale per l'Europa - Sfruttare al massimo il potenziale del commercio elettronico”*, Bruxelles, 2015.

FOGLIO ANTONIO, *“E-commerce e web marketing. Strategie di Web marketing e tecniche di vendita in Internet”*, Franco Angeli, Milano, 2010

FOGLIO ANTONIO, *“Il marketing comunicativo business to business. La comunicazione offline e online dall'impresa alle imprese clienti”*, Franco Angeli, Milano, 2014

GHISLANDI ROBERTO, *“Il manuale dell'e-commerce”*, Apogeo, 2012

GIARDINO NICOLA, *“L'officina? È un buco nero”*, Il Sole 24 Ore, Motori24, 2015

IPSOS, *“SCENARIO E-COMMERCE, Più di 14 milioni di Italiani* scelgono l'eCommerce per la cura dell'automobile”*, Stampa eBay.it, 2016

ISTAT, *Cittadini, imprese e ict*, statistiche report, 2015

KAPLAN S., SAHNEY M., *“E-Hubs: The new B2B Marketplaces”*, Harvard Business Review, 2000

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A., *“Presentazione MMAM P&S Global”*, Milano, 2014

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A., *“DailyWeb-Presentazione & Manuale D'Uso”*, Milano, 2011

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A., *progetto “daily web”*, Milano, 2011

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A. – *DailyWeb*, Milano, 2015

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A., *Gli automobilisti italiani*, Gipa Italia, Milano, 2015

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A., *I professionisti italiani della riparazione e distribuzione*, Gipa Italia, Milano, 2015

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A., *Data monitor*, Milano, 2015

MAGNETI MARELLI AFTER MARKET PARTS & SERVICES S.P.A., *“E-commerce Magneti Marelli, situation and development”*, Milano, 2016

MARYSE GROS, *“Oscaro.com analyse ses big data pour améliorer ses ventes”*, Le Monde Informatique, 2015

NOTIZIARIO MOTORISTICO REDAZIONE, *“Mister Auto e Psa svelano le carte”*, Notiziario motoristico, 2016

OFFICE OF TRANSPORTATION AND MACHINERY, *“US Automotive Parts Industry Annual Assessment”*, U.S. Department of Commerce, 2009

OSSERVATORIO ECOMMERCE B2C, *“Social? Mobile? Multicanalità? Sì, ma sono servizio e convenienza la linfa dell'ecommerce in Italia”*, Politecnico di Milano, 2015

TUNISINI ET AL., *“Marketing business to business”*, Mcgraw Hill, Milano, 2009

VERZELLONI ALESSANDRA, *“Le tipologie di e-commerce”*, Hyperlabs.net

WARKENTIN MERRILL, *“Business to Business Electronic Commerce: Challenges and Solutions”*, IRM Press, Mississippi State, 2002

Sitografia

www.alibaba.com/

www.amazon.it/

www.blurgroup.com

www.cpcstrategy.com/blog

www.ec21.com/

www.emarketer.com, "Key Trends in Ecommerce", 2015

www.Inc.com, "Business-to-consumer"

www.magnetimarelli.com

www.magnetimarelli-checkstar.it

www.norauto.it

www.info.oscaro.com/qui-somme-nous.html

www.ricambi-auto.mister-auto.it

www.pages.ebay.it

www.emarketer.com, "Key Trends in Ecommerce", 2015