



**UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA**

***DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E AZIENDALI  
"M. FANNO"***

***CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT***

**PROVA FINALE**

**E-COMMERCE: PROSPETTIVE E DINAMICHE  
NEL CONTESTO ITALIANO**

**Relatore:**

*Ch.ma Prof.ssa Elena Sapienza*

**Laureando:**

*Forner Leonardo  
Matricola n. 1066042*

*ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016*



# Indice

<b>INTRODUZIONE</b>	<b>1</b>
<b>1 INTRODUZIONE ALL'E-COMMERCE</b>	<b>1</b>
1.1 Etimologia, nascita, sviluppo e attori coinvolti . . . . .	1
1.2 Il valore delle transazioni: l'Italia nel contesto globale . . . . .	3
1.3 Introdurre l'e-commerce nella gestione operativa d'impresa . . . . .	7
<b>2 VENDERE ONLINE: STRUMENTI E MODALITA'</b>	<b>11</b>
2.1 Visibilità sul web: le alternative . . . . .	11
2.2 L'interfaccia dell'utente e il percorso di acquisto . . . . .	16
2.3 I metodi di pagamento online . . . . .	19
<b>3 IL RUOLO DEL CLIENTE</b>	<b>23</b>
3.1 La soddisfazione del cliente: il commento di feedback e la recensione . . . . .	23
3.2 L'affidabilità del sistema di valutazione . . . . .	28
3.3 L'assistenza clienti . . . . .	29
<b>4 NASCITA DEL BISOGNO DI ACQUISTO E INFLUENZA SULLA DECISIONE</b>	<b>31</b>
4.1 Investimenti e conversion rate . . . . .	31
4.2 Newsletter, promozioni e buoni sconto: le leve di marketing . . . . .	33
<b>5 DALLA TEORIA ALLA PRATICA: LA REALTA' OPERATIVA</b>	<b>35</b>
5.1 Diffondere la moda online. Dal consumo di massa all'alto di gamma: OVS e PrivateGriffe . . . . .	35
5.2 La produzione ed il commercio di complementi alimentari per l'attività sportiva: il caso Alfa S.r.l. . . . .	40
<b>CONCLUSIONI</b>	<b>43</b>



# *INTRODUZIONE*

L'affermazione di internet nell'autostrada dell'informazione ha portato ampi cambiamenti nel contesto competitivo globale fra imprese e consumatori.

Dalla fine degli anni '90, periodo in cui il World Wide Web (WWW) ha iniziato ad affermarsi fra la gente comune, ad oggi, l'economia mondiale è stata travolta da quella che alcuni osservatori chiamano la terza rivoluzione industriale.

In questa sede cercheremo di analizzare l'impatto e il funzionamento nel contesto Italiano delle nuove applicazioni tecnologiche. In particolar modo ci dedicheremo all'importanza del commercio elettronico come nuovo canale di vendita e come fonte di opportunità sia negli scambi B2B<sup>1</sup> che B2C<sup>2</sup>. Ne analizzeremo il funzionamento attraverso esempi pratici e tramite la testimonianza di alcune aziende che lo hanno introdotto all'interno della propria organizzazione aziendale.

Nel primo capitolo introdurremo l'e-commerce dandone una definizione e facendone un'analisi storico-temporale. Vedremo come sono cambiate le abitudini dei consumatori (domanda) e come, in generale, le imprese hanno (o dovranno) modificato il loro assetto per affrontare questo nuovo modo di fare business (offerta).

Nel secondo capitolo analizzeremo la struttura di un marketplace<sup>3</sup> online. Il focus andrà sulle modalità di vendita che si possono oggi configurare in base alla strategia aziendale adottata. Seguiremo poi il percorso del cliente chiamato a completare una transazione di acquisto e ci dedicheremo dunque all'analisi dei metodi di pagamento online.

Nel terzo capitolo faremo il focus sul ruolo assunto dal cliente all'interno di un e-commerce. Parleremo del significato e dell'importanza del feedback e delle recensioni e di come queste condizionino il modo di lavorare di coloro che vendono online.

Nel quarto capitolo analizzeremo come nasce la motivazione all'acquisto e quali sono le principali leve di marketing utilizzate oggi dalle imprese per influenzare il consumatore.

Nel quinto e ultimo capitolo, infine, spiegheremo attraverso dei casi pratici come l'e-commerce condiziona alcune realtà aziendali cercando di concretizzare gli aspetti teorici prima analizzati.

---

<sup>1</sup>Con questo acronimo si indicano che le parti della transazione sono due aziende.

<sup>2</sup>Con questo acronimo si indicano le transazioni svolte fra aziende e privati.

<sup>3</sup>Tradotto letteralmente dall'inglese in "supermercato online" ovvero un luogo dove acquirenti e venditori possono compiere una transazione di compravendita di qualsiasi bene o servizio in maniera telematica.



# *INTRODUZIONE ALL'E-COMMERCE*

## **1.1 Etimologia, nascita, sviluppo e attori coinvolti**

Agli albori del suo utilizzo, ovvero negli anni '70, con commercio elettronico si voleva identificare il supporto alle transazioni commerciali di strumenti elettronici per la ricezione e l'invio telematico di ordini di acquisto e fatture. Ad oggi invece “Il commercio elettronico ha come oggetto lo svolgimento degli affari per via elettronica. [...]. Esso ricomprende molte attività diverse, quali la compravendita di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione in linea di contenuti digitali, il trasferimento elettronico di fondi, le contrattazioni elettroniche di borsa, [...], le vendite all'asta, [...]”<sup>1</sup>.

La definizione trascritta dalla Commissione Europea mette in luce come il significato di questa espressione sia notevolmente cambiato nell'arco di quarant'anni, e di come oggi riguardi da vicino ogni cittadino del mondo, e non solo gli addetti alle transazioni commerciali B2B.

La commercializzazione di beni per via telematica riguarda ad esempio l'acquisto di un brano musicale scaricato da una piattaforma apposita, o un software antivirus per il Personal Computer. La contrattazione di borsa oggi è possibile attraverso programmi di Home Banking che ci permettono comodamente da casa di acquistare e vendere azioni e altri prodotti finanziari.

“La rivoluzione dell'informazione provocherà cambiamenti radicali nella struttura e nell'organizzazione dei settori esistenti, nella configurazione dei processi distributivi, nei rapporti di potere fra venditori e acquirenti”<sup>2</sup>.

Nel settore Bancario, ad esempio, i primi servizi online vennero offerti a partire dal 1981 da alcune banche locali americane (Citibank, Chase Manhattan, Chemicals e Manufacturer Hannover).

Questo sistema inizialmente fallì perché non vi erano le giuste competenze da parte dei clienti ai quali quegli stessi servizi venivano rivolti. Quelli che iniziarono ad avere reale impiego furono

---

<sup>1</sup>European Commission, A European Initiative in Electronic Commerce, Bruxelles 1997. Contenuto visibile al link: <http://www.ispo.cec.be/ecommerce>

<sup>2</sup>Walter G. Scott, 1998. Il commercio elettronico. Esedi Editore

prestati dall'istituto di credito americano Stanford Federal Credit Union che li rese disponibili per i propri clienti a partire dal 1994 <sup>3</sup>.

Al giorno d'oggi sono ben pochi gli Istituti di credito a non offrire un servizio online, ma al contrario, grazie anche ad una struttura che prevede un inferiore impiego di costi fissi, si sono diffuse molte banche che svolgono la loro attività completamente per via telematica.

La nascita del commercio elettronico si può attribuire al parallelo e collegato avvento di Internet, ma il vero boom di questo fenomeno, nel significato della definizione più recente, si è concretamente registrato attorno alla prima metà degli anni '90 quando le tecnologie informatiche sono entrate nelle case dei consumatori in maniera massiccia. Basti pensare che in America nel 1996 il 36% delle famiglie possedeva un PC e già nel 1999 una famiglia su 3 navigava abitualmente in internet <sup>4</sup>. Proprio in questo periodo si colloca la nascita di eBay: nel 1995 prese vita questa piattaforma che oggi rappresenta il più grande supermercato virtuale presente in 203 paesi nel mondo, inizialmente pensato per la vendita fra privati tramite un meccanismo di asta, oggi conta 35.000 dipendenti ed un fatturato, nel 2012, di 14,07 miliardi di \$ <sup>5</sup> senza contare tutto l'indotto di privati cittadini e aziende che ne usufruiscono.

Gli attori che compiono una transazione online rimangono gli stessi di una che si svolge in maniera "tradizionale": cambiano i mezzi con i quali questi comunicano ed entrano in contatto fra loro.

Ci troveremo in presenza di:

- **venditore**: privato (nel caso venga utilizzata una piattaforma di vendita che consente anche ai privati di vendere in maniera autonoma) o azienda;
- **piattaforma online** (intermediario fra le parti): marketplace, sito e-commerce aziendale;
- **compratore**: privato o azienda.

Il ruolo dell'intermediario è fondamentale: "Facilitando la ricerca di fornitori alternativi, internet ha cambiato le logiche economiche del sistema di ricerca e ha consentito una selezione più ampia", in questo caso sia nell'ambito di transazioni B2C che in quelle B2B. "Il Web è una fonte importante di informazioni per gli acquisti. Basti pensare all'attività di comparazione dei prezzi e di acquisizione di informazioni tecniche <sup>6</sup>". Questo permetterà agli acquirenti di avere informazioni più complete rispetto a quelle a cui erano abituati nel commercio cd. "tradizionale" e quindi la possibilità di compiere scelte più ragionate portando ad una maggiore concorrenza fra i competitors. Questo meccanismo, se applicato all'interno di un mercato globale comporta alcuni svantaggi pratici di cui parleremo all'interno del secondo capitolo.

Oltre alla sua funzione informativa, le piattaforme di vendita destinate ad una larga platea mettono a disposizione degli utenti dei meccanismi di salvaguardia per tutelarli dalle frodi e

<sup>3</sup>[http://www.labancaonline.com/origini\\_banca\\_online.html](http://www.labancaonline.com/origini_banca_online.html)

<sup>4</sup>Zane M., 2008. Storia e memoria del Personal Computer – Il caso Italiano. Jaca Book, p. 291.

<sup>5</sup><https://www.ebayinc.com/our-company/our-history/>.

<sup>6</sup>Gestione delle Operations e dei processi, Pearson Education, Capitolo 7, p. 234.



Capoluogo di provincia	Numero di Abitanti	N.di Imprese Codice Ateco 47.91.1
Catanzaro	90.769	68
Treviso	83.652	227
Messina	238.842	108
Padova	210.488	280

Tabella 1.1: elaborazione personale (dati Infocamere su aziende con codice ATECO 47.91.1)

dalle truffe che sovente possono verificarsi soprattutto durante una transazione C2C<sup>7</sup>. Anche questi aspetti verranno approfonditi all'interno del capitolo II.

## 1.2 Il valore delle transazioni: l'Italia nel contesto globale

Il commercio elettronico, come già detto, si addentra nella quasi totalità dei settori dell'economia, sia per la prestazione di servizi che nella compravendita di beni. Ma quanto "vale" concretamente questo flusso di ricchezza?

Confrontando l'e-commerce con il commercio tradizionale al dettaglio, il report sull'e-commerce condotto dalla società milanese "Casaleggio Associati" per il 2016 la vendita in rete di prodotti e servizi rappresenta per l'anno 2015 il 7,4% del totale delle vendite nel mercato globale, registrando un aumento di più del 20% rispetto alla percentuale del 2014. Lo studio stima che questi valori tenderanno a raddoppiare entro il 2019 andando a raggiungere la quota del 12,8% del totale. Il valore dimostra di come questo canale abbia davanti a sé un lungo percorso da compiere e una grande quota di mercato da poter conquistare<sup>8</sup>.

Per quanto riguarda il vecchio continente, il valore dell'e-commerce è stimato essere 477 miliardi di dollari nel 2015 con Regno Unito, Germania e Francia che occupano circa 2/3 del fatturato totale. L'Italia si posiziona al settimo posto, sotto a paesi come Russia e Spagna.

In generale le vendite al dettaglio sono allineate a quelle mondiali, contando per il 7,3% del totale. Se da un lato il dato medio ci conferma l'andamento generale, un'analisi più approfondita fa emergere la presenza di un'Europa a due velocità: In Gran Bretagna, leader in questa analisi, l'e-commerce conta per il 14,5% mentre in alcuni paesi dell'Europa del Sud questo dato arriva con fatica al 2%.

L'Italia conta oggi 16 mila aziende che praticano commercio elettronico e lo studio condotto dalla Casaleggio Associati, prevede arrivino a 50 mila entro i prossimi dieci anni. Le regioni che più si prestano ad accoglierle sono Lombardia e Lazio (un terzo del totale) a cui seguono Campania, Emilia Romagna, Piemonte, Veneto e Toscana<sup>9</sup>.

<sup>7</sup>Con questo acronimo si indicano le transazioni fra privati.

<sup>8</sup>Focus sull'e-commerce, Casaleggio Associati, 2016. <https://www.casaleggio.it/e-commerce/>

<sup>9</sup>Focus sull'e-commerce, Casaleggio Associati, 2016. <https://www.casaleggio.it/e-commerce/>

Nel nostro paese, nel periodo che intercorre fra marzo 2015 e marzo 2016 vi è stato un cospicuo aumento delle imprese iscritte alla camera di commercio che si dedicano alla vendita attraverso internet (nello specifico quelle con codice identificativo ATECO 47.91.1): 1271 imprese in più nel 2016 rispetto allo stesso mese dell'anno precedente (+12,47%). Analizzando i dati per regione si può osservare che le percentuali di crescita più alte si sono verificate nelle regioni del mezzogiorno, con una media generale più elevata rispetto a quella nazionale: al nord l'aumento medio è stato del +4,24%, al centro +12,80% mentre al sud +20,43%. Nelle regioni meridionali, spiccano in particolare Matera +34,21%, Avellino + 36,11%, Vibo Valentia +36,11%, Messina +35%, Agrigento + 34,88% che confermano come gli investimenti in infrastrutture logistiche e di reti internet ad alta velocità si stiano diffondendo, finalmente, anche nelle rispettive regioni di appartenenza <sup>10</sup>.

Questa crescita a doppia cifra di tali regioni, se ripetuta negli anni, probabilmente riempirà quel divario Nord-Sud che ancora si evidenzia compiendo un'analisi nei valori assoluti su capoluoghi di provincia, simili per numero di abitanti, delle regioni del Settentrione e del Meridione come si osserva in [Tabella 1.1].

Nelle regioni meridionali, la quota di imprese e-commerce è maggiormente concentrata nei capoluoghi di Regione, dove gap, a parità di numero di abitanti, si annulla rispetto alle città del Nord. Si tenga conto che i dati contengono anche imprese iscritte a detta categoria che però non presentano una DIA per l'inizio dell'attività. Inoltre, vi sono altre aziende che, pur praticando il commercio elettronico, non rientrano all'interno del codice ATECO utilizzato e rientrano nel gruppo delle "imprese non classificate".

### **Le abitudini dei consumatori**

La rielaborazione dei dati forniti dall'Eurostat permette di analizzare l'andamento delle abitudini dei consumatori nell'acquisto online. Dal grafico proposto emerge come l'Italia si confermi, all'interno dei paesi più avanzati dell'unione europea, agli ultimi posti in quanto a percentuale di popolazione che ha compiuto almeno un acquisto online negli ultimi 12 mesi.

Come evidenzia la [Figura 1.1], solo il 9% degli italiani effettuava almeno una transazione online in un anno, oggi siamo al 26%. Valori in netto aumento ma completamente distanti da quelli rilevati in paesi come Francia e Regno Unito. Basti pensare che in quest'ultimo, già lo scorso decennio, il 45% dei cittadini inglesi acquistava online.

Per quanto riguarda l'accesso alla connessione internet, [Figura 1.2] l'Italia dimostra la sua maggior vicinanza rispetto ai paesi europei più avanzati: nel 2015 il 78% della popolazione ha a disposizione una connessione internet <sup>11</sup>, contro il 91% del Regno Unito. Il primo posto in Europa spetta all'Olanda, dove già nel 2007 il 91% della popolazione poteva disporre di una connessione internet (oggi al 97%).

<sup>10</sup>Elaborazione uff. studi CCIAA Padova su dati Infocamere (Registro Imprese).

<sup>11</sup>L'analisi dei dati non specifica la velocità media della connessione di rete.

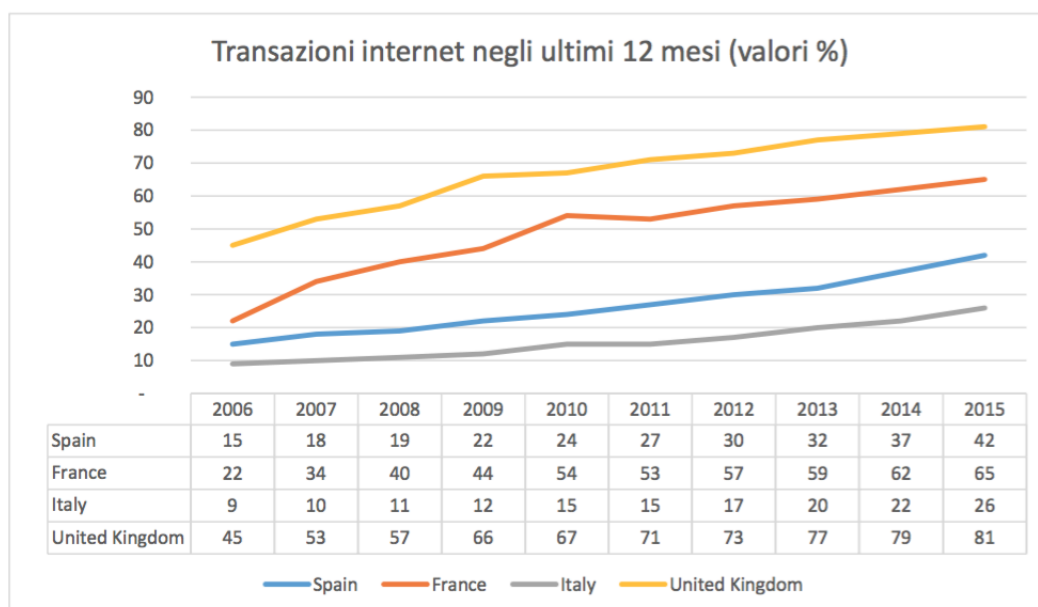


Figura 1.1: Elaborazione personali dati Eurostat disponibili al link: [http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/isoc\\_ec\\_ibuy](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/isoc_ec_ibuy)

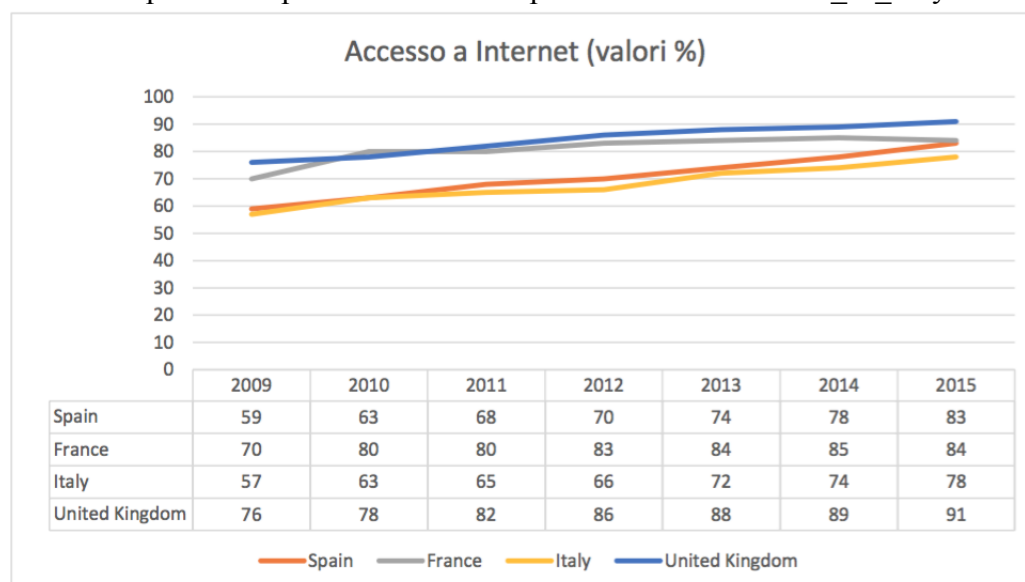


Figura 1.2: Elaborazione personali dati Eurostat disponibili al link: [http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets//ISOC\\_CI\\_IN\\_H](http://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-datasets//ISOC_CI_IN_H)

Questi valori evidenziano come lo sviluppo dell'ICT sia solo parte del problema del GAP delle transazioni online che si verifica fra il nostro e altri paesi europei.

### L'analisi del fatturato

L'aumento del fatturato nel nostro paese in questo campo, come evidenziato dalla [Figura 1.3], sarà dovuto principalmente alla pressione esercitata da alcuni importanti player del settore che vedono nell'Italia un grande potenziale per il loro successo. Il profondo gap da colmare rispetto agli altri paesi dell'Unione e gli investimenti pubblici e privati che, seppur in ritardo, stanno introducendo infrastrutture nel settore della telefonia mobile e nella connessione internet ad alta velocità sono fattori motivanti per le loro decisioni strategiche.



Figura 1.3

Il fatturato complessivo si distribuisce all'interno di molteplici settori [Figura. 1.4], primo su tutti quello chiamato del "tempo libero". Seguono quello del Turismo e quella dei "centri commerciali", intesi come piattaforme online che permettono ai venditori di poter proporre i loro prodotti ad acquirenti di tutto il mondo (marketplace).

Osservando il secondo grafico di [Figura 1.4] balza all'occhio di come gran parte della "torta" sia occupata dalle somme rigiocate nel gioco online. Il gioco d'azzardo ha avuto una ripresa dopo l'assestamento degli anni precedenti, effetto sicuramente dovuto anche alla crisi economica ed al fatto che vi sia un numero sempre maggiore di player che approfittano della

praticità della rete e dei mezzi che essa offre per indurre i consumatori al gioco utilizzando qualsiasi tipo di strategia e mezzo di pubblicità: oggi si possono scommettere anche piccole somme di denaro utilizzando pratiche applicazioni del proprio dispositivo mobile al quale possono essere collegate per il prelievo del denaro carte di credito, conti correnti e carte prepagate. In questo modo, senza scendere in discorsi che non attengono a questo studio, l'utente è di fatto incapace di gestire le forme di denaro che ha a disposizione perdendo il senso del loro utilizzo. Questa perdita di "consistenza" se da un lato agevola e riduce gli attriti che non indurrebbero il consumatore all'acquisto (in altri settori) dall'altro è sicuramente fonte di inconsapevolezza.

Questa caratteristica è da un lato comune a tutto ciò che di fatto, in questa pratica, passa attraverso la rete e quindi, per certi aspetti, le si attribuisce un senso di "immaterialità". E' molto più "pratico" fare shopping da un sito internet piuttosto che entrare in un negozio, girare per gli scaffali, scegliere la merce e recarsi alla cassa a pagare con denaro contante.

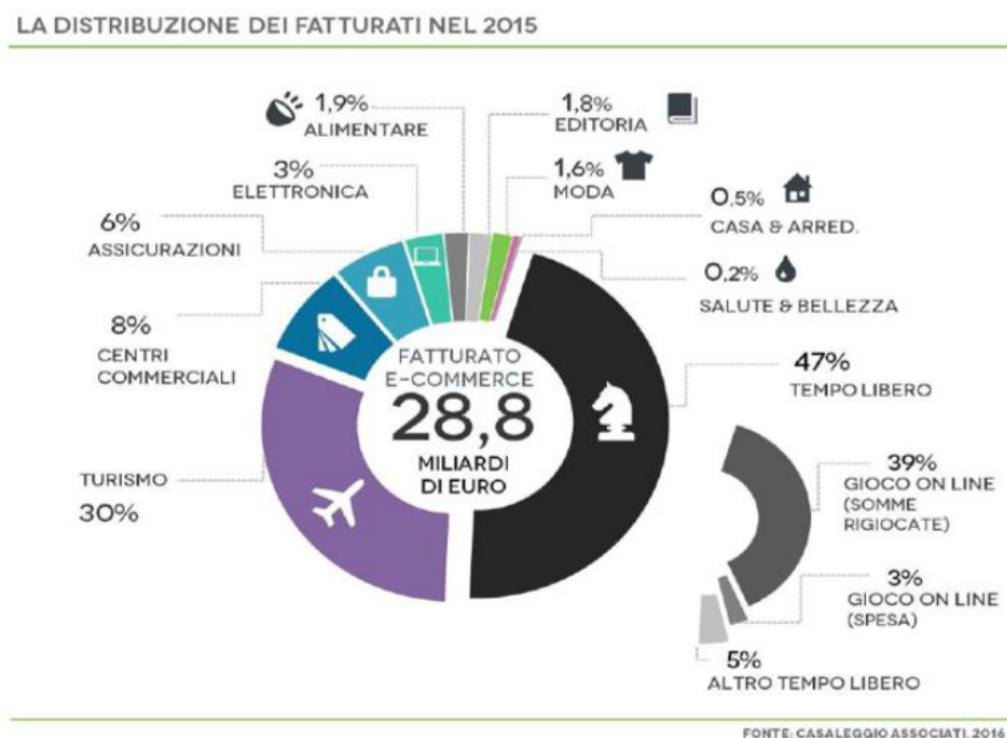


Figura 1.4

### 1.3 Introdurre l'e-commerce nella gestione operativa d'impresa

Introdurre l'e-commerce all'interno di una realtà d'impresa nata con canali e strumenti tradizionali richiede una visione di lungo periodo da parte del management per saper riorganizzare funzioni aziendali in ragione del cambiamento da apportare.

Ma cos'è che realmente spinge le aziende ad investire in queste tecnologie?

La possibilità di incrementare il fatturato per raggiungere un numero sempre maggiore di clienti, anche da tutto il mondo, è solo uno dei tanti motivi che spingono le aziende ad adoperarsi in questo senso.

Una piccola realtà aziendale, ad esempio, può sfruttare lo spazio offertole dal web per far conoscere il proprio brand e il proprio prodotto. Una startup può, partendo da un modesto investimento, aprire un proprio "negoziò" o dare spazio alla propria idea imprenditoriale.

L'e-commerce è di fatto la massima espressione del concetto di globalizzazione; da casa l'utente può acquistare un oggetto fatto a mano da un produttore degli Stati Uniti e riceverlo presso il proprio domicilio. "Nell'industria, il commercio elettronico influenza in modo importante attività sia fisiche che immateriali, di vendita e di marketing, i servizi, la clientela, la funzione logistica e la catena della distribuzione. Nei servizi, trasforma la struttura stessa dell'offerta e le sue modalità di erogazione<sup>12</sup>".

<sup>12</sup>Campo Dall'Orto, Ghioglione, 2000, P. 12.

Concretamente, per implementare una strategia di e-commerce l'impresa "tradizionale" deve definire le proprie priorità e collaborare assieme alle sue operations per riuscire a coordinare le diverse attività. Questo vedrà l'introduzione di alcune nuove tecnologie di processo intese come "insieme delle macchine, delle attrezzature e dei meccanismi che consentono la trasformazione e/o distribuzione di materiali, informazioni e clienti in prodotti e servizi<sup>13</sup>".

Nella fattispecie, per incrementare una strategia e-commerce l'impresa dovrà implementare:

- information processing technologies (IT): internet, extranet ed e-business;
- automated guided vehicles (AVG's): indispensabili per la gestione del magazzino (per le grandi imprese) e, nel futuro, per i servizi di logistica 2.0;
- customer process technologies: comprendono tecnologie a interazione diretta e intermedia con il cliente.

Con **information processing technologies** si intendono quelle tecnologie che "Raccolgono, manipolano, memorizzano e distribuiscono dati e informazioni" e che "includono computers e telecomunicazioni che sempre di più sono utilizzati in modo integrato".

Si parla quindi di hardware e software che attraverso le reti internet permettono a venditore e acquirente di comunicare e concludere da un semplice acquisto ad una trattativa online, ma anche quelli che permettono di gestire le rimanenze di magazzino e comunicare dati e informazioni direttamente alle parti della catena distributiva (fornitori, trasportatori e magazzinieri) consentendo all'azienda di coordinare meglio le proprie attività. Sono tecnologie e-business quei software che organizzano un negozio online e permettono l'inserimento prodotti come se trattasse di una vera e propria vetrina<sup>14</sup>.

In questi processi l'alta integrazione è indispensabile per ottenere una gestione snella ed efficace evitando la ripetizione delle attività e la perdita di informazioni.

Gli **AVG's** sono "veicoli teleguidati e a propulsione autonoma che movimentano materiali o altro tra stazioni di lavoro<sup>15</sup>". Nel caso di un'impresa che si occupa di e-commerce vengono utilizzati nelle grandi realtà per la movimentazione dei prodotti nel magazzino. Ad ogni prodotto viene assegnato un codice (a barre, bidimensionale ecc.) ed un'allocazione all'interno di uno scomparto. Quando un cliente effettua l'ordine, il macchinario (telecomandato o in maniera autonoma) si reca a prelevare il prodotto corrispondente e lo porta verso la stazione per l'imballaggio e l'etichettatura.

L'esempio di riferimento è dato dal sistema logistico di Amazon, che all'interno dei suoi magazzini, ove vende prodotti sia in suo nome che per conto di terze parti<sup>16</sup>, si aggirano fra gli scaffali questi veicoli autonomi per il prelievo degli articoli. In merito alla logistica 2.0 è probabile che in futuro il settore, legislazione in merito permettendo, vedrà una vera e propria

<sup>13</sup>N.Slack, S.Chambers, R.Johnson, 2013.

<sup>14</sup>Queste sono solo alcune delle tecnologie attualmente impiegate.

<sup>15</sup>N.Slack, S.Chambers, R.Johnson, 2013.

<sup>16</sup>Approfondiremo questo aspetto nel capitolo II.

rivoluzione grazie all'utilizzo dei droni. Questi sono veicoli leggeri dotati di quattro eliche che forniscono il moto propulsivo e permettono di volare e compiere brevi spostamenti. In Futuro potranno trasportare in volo oggetti leggeri e recapitarli direttamente dal magazzino al domicilio dell'acquirente che potrà usufruire di un servizio di consegna quasi in tempo reale.

Per **customer process technologies** si intendono alcune tecnologie con minor contenuto tecnologico e a minor grado di automazione, ma che risultano fondamentali all'interno del processo di acquisto. Queste si distinguono in due tipologie, a seconda dell'interazione che hanno con il cliente.

Si parla di tecnologie a diretta interazione quando il cliente si interfaccia direttamente con essa. Il marketplace o il negozio online ne sono un chiaro esempio. Questi si definiscono anche "attivi" dal momento che l'acquirente li utilizza in maniera chiara e consapevole, visualizzandone tutti gli aspetti del loro funzionamento.

Le tecnologie a interazione indiretta sono quelle che invece fanno ricorso ad un intermediario fra l'acquirente e l'acquisto del prodotto o servizio, come ad esempio i motori di ricerca online per la scelta di un hotel, o il sistema di call center per la sottoscrizione di una fornitura di energia elettrica.

Se le prime due tipologie rilevano come infrastrutture e necessitano la formazione del personale addetto dell'impresa, le customer-processing technologies rendono talvolta necessaria la formazione del cliente, che deve essere istruito per l'utilizzo della tecnologia. Proprio alla mancanza di questo allenamento si deve il fallimento dei primi servizi telematici messi a disposizione dalle banche statunitensi citati nella [Sezione 1.1].

L'investimento in formazione è necessario affinché il cliente faciliti lo svolgimento delle operazioni a coloro che lavorano in azienda e non porti a momenti di incertezza e di instabilità. Il suo ammontare dipende dalla complessità del servizio, dalla sua ripetitività e dalla varietà dei compiti che l'utente deve svolgere.





## Capitolo 2

# *VENDERE ONLINE: STRUMENTI E MODALITA'*

In questo capitolo ci soffermeremo sugli strumenti pratici che caratterizzano uno spazio di vendita online analizzandoli nello specifico e sottolineandone pregi e criticità. L'analisi sarà dedicata alle transazioni B2C mentre non ci soffermeremo su quelle che avvengono fra due soggetti privati o fra due imprese.

## **2.1 Visibilità sul web: le alternative**

Per iniziare il suo cammino nelle vendite online, un'impresa deve compiere un'analisi del posizionamento che vuole ottenere all'interno di internet e rispetto ai suoi competitors. Il Web offre possibilità che possono adattarsi a molteplici situazioni. Le macro alternative a cui l'impresa può concorrere possono essere riassunte nelle seguenti:

- attraverso marketplace;
- attraverso sito proprio;
- attraverso sito di terzi (o dropshipping);
- attraverso l'outsourcing.

### **Marketplace**

Come già accennato, un *marketplace* è un grande supermercato virtuale che riunisce acquirenti e venditori provenienti da tutto il mondo. In Italia sono molto diffusi eBay ed Amazon. Mentre il primo consente la vendita anche a privati (con le dovute differenze di trattamento sia dal punto di vista economico che di assistenza al cliente) il secondo accoglie solamente venditori professionali.

Queste due piattaforme consentono di gestire comodamente le vendite attraverso meccanismi già consolidati e costantemente aggiornati da terze parti. Inoltre sono presenti molte guide

online e materiali informativi che insegnano come destreggiarsi per cercare di ottenere un buon fatturato e saper utilizzare le diverse funzionalità.

L'investimento iniziale è pressoché nullo: lo spazio concesso è gratuito e non bisogna rivolgersi ad un provider <sup>1</sup> e pagare annualmente un canone per il mantenimento del dominio e della pagina web. Il costo del servizio riguarda invece le **commissioni** che il venditore deve pagare quando completa una transazione. Per il servizio di vendita offerto vengono richieste delle percentuali sul prezzo del prodotto venduto che cambiano a seconda del contratto sottoscritto e che dalla natura professionale o non della compravendita.

In questo aspetto emerge la criticità dello strumento rispetto agli altri che andremo ad analizzare. Le percentuali richieste si aggirano, in media, nella misura del 11% (sommando anche le tariffe richieste da PayPal) del prezzo finale di vendita<sup>2</sup>, percentuale che incide pesantemente sulle marginalità di profitto unitario, e che va a sommarsi alla già la ordinaria (e non certo trascurabile) imposizione fiscale a cui è soggetta l'impresa, secondo le normative tributarie vigenti.

Questo diverso modo di vedere porta il consumatore a comprare un bene venduto da un venditore rispetto ad un altro, a parità di reputazione <sup>3</sup>, non tanto per il nome che l'azienda reca quanto per il suo prezzo. Non potendone percepire con mano la qualità, se il prodotto non è già conosciuto dall'utente, l'acquirente comprerà il bene basandosi esclusivamente su questa variabile. Le vendite così realizzate comportano per l'azienda marginalità molto basse, se non addirittura nulle, molto spesso con il solo scopo principale di far conoscere l'azienda e portare il cliente fuori dal meccanismo di vendita online, riuscendo a realizzare transazioni con margini positivi.

## Sito Proprio

Acquistando uno spazio web e un dominio, o attivando le funzionalità apposite nel sito aziendale già a disposizione, un'impresa può iniziare a vendere i suoi prodotti.

L'investimento iniziale sarà dato dal pagamento di uno **specialista** che si occuperà dell'aspetto e della configurazione della piattaforma di vendita e che assisterà lo staff dedicato dall'azienda per eventuali modifiche strutturali che si intendono compiere.

---

<sup>1</sup>Un provider è colui che fornisce lo spazio web su internet. Solitamente per la gestione dello spazio e l'attribuzione di un indirizzo web (www.esempio.it) viene richiesta una quota annuale o mensile. L'azienda può essere già dotata di un proprio portale online, ma non avere attive le funzionalità che permettono la vendita dei prodotti.

<sup>2</sup>Per giungere a questa percentuale si prenda come esempio una transazione professionale con i seguenti dati: importo lordo della vendita (IVA di legge inclusa) 100€; percentuale applicata da PayPal per l'incasso della somma calcolata come 0,35 centesimi di euro + 2,2% dell'importo lordo accreditato; percentuale di commissioni eBay calcolati come l'8,7% sull'importo lordo incassato. Facendo i calcoli risultano un totale di commissioni pari a 11,25€ pari all'11,25%. Tutte le tariffe applicate sono disponibili sulle pagine delle rispettive piattaforme (www.paypal.com; www.ebay.it)

<sup>3</sup>La reputazione del venditore si misura attraverso dei meccanismi di feedback, analizzati nei paragrafi successivi.

A differenza di un marketplace, il sito proprio non richiede il pagamento di commissioni sul prezzo di vendita del prodotto. Questa opzione è quindi preferibile per aziende esperte e con alti volumi di vendita.

Una differenza importante e da non sottovalutare è data dal posizionamento in rete <sup>4</sup> che i due sistemi portano con sé. Il sito proprietario viene conosciuto principalmente da chi si interfaccia in maniera diretta con l'azienda oppure attraverso campagne pubblicitarie che richiedono investimenti a parte mentre il marketplace gode di investimenti pubblicitari massicci già programmati e di un eccellente posizionamento online. Il focus di quest'ultimo è però non tanto sull'azienda in sé, quanto sui prodotti che questa mette a disposizione del pubblico.

### Sito di terzi (o dropshipping)

“Questo termine significa letteralmente “spedizione a goccia”. In altre parole rappresenta la possibilità di vendere prodotti senza averli precedentemente acquistati e quindi senza averli fisicamente in un magazzino”<sup>5</sup>.

Nella pratica, il Dropshipping vede coinvolti tre attori tramite una triangolazione fra:

- venditore: titolare della piattaforma o esperto nella gestione di marketplace condivisi;
- fornitore: si occupa dell'approvvigionamento dei prodotti e della loro spedizione;
- acquirente.

Il **venditore** utilizza il suo sito e-commerce (principalmente un sito di proprietà) come vetrina per vendere prodotti che il suo **fornitore** mette a disposizione. Attraverso il gestionale di vendita, quando arriva l'ordine, il venditore lo comunica al fornitore che effettuerà la spedizione al domicilio dell'**acquirente** direttamente dai suoi magazzini, utilizzando un pacco anonimo e quindi non recante alcun simbolo che potrebbe individuarlo.

Questa pratica è utile per quelle aziende che vogliono mettere a disposizione della clientela un'ampia gamma di prodotti, ma che non hanno le competenze logistiche e tecniche per occuparsi della loro fornitura. Si accontentano dunque di marginalità inferiori rispetto ad una vendita diretta, ma compensata dalla riduzione dei costi di magazzino e di logistica.

Per il fornitore sorgono vantaggi derivanti dalla potenziale acquisizione della clientela del venditore affiliato, dallo sfruttamento del suo brand, nonché alla possibilità di entrare in un nuovo mercato del quale non si conoscono le dinamiche l'ingresso autonomo risulterebbe difficoltoso. Il risparmio rispetto alla vendita diretta si concretizza nella delega al venditore della gestione delle vetrine prodotti e della loro pubblicizzazione.

---

<sup>4</sup>Per posizionamento si intende la visibilità che quel sito riesce ad ottenere nei motori di ricerca attraverso la digitazione di parole chiave, in gergo professionale chiamato SEO. Per ulteriori informazioni al riguardo: <http://www.neoseo.it/guida-seomoz/>

<sup>5</sup>Donato Matola, 2010, Dropship & Dropshipping - I segreti per rivendere prodotti altrui senza affiliazioni - Bruno Editore

Tipologia	Attori Coinvolti	Vantaggi		Svantaggi	Costi	Risparmio
<b>Sito proprio</b>	Venditore, Acquirente	Visibilità, semplicità di utilizzo, focus sul prodotto		Commissioni elevate, focus sul prezzo, impersonalità	Commissioni sulle vendite	Costi di pubblicità, gestione tecnica, provider e abbonamenti internet
<b>Marketplace</b>	Venditore, Acquirente	Personalizzazione, focus sul brand		Dipendenza da terzi, posizionamento (nella fase iniziale)	Apprendimento delle funzioni del software e suo acquisto, costi pubblicitari, tecnico specializzato	No commissioni sulle vendite
<b>Dropshipping</b>	Venditore, Intermediario, Acquirente	Per Venditore	Nuovo portafoglio clienti, ingresso in nuovi mercati	Marginalità basse sulle vendite	Provvigioni all'intermediario	Gestione prodotti dati all'intermediario, costi di ricerca e indagini di mercato
		Per Intermediario	Possibilità di iniziare l'attività anche senza investimenti	Marginalità basse sulle vendite	Gestione prodotti del venditore	Gestione logistica, ricerca fornitori, magazzino
<b>Outsourcing</b>	Venditore, Intermediario, Acquirente	Per Venditore	Dismissione di funzioni critiche che possono provocare attriti	Perdita di marginalità sulle vendite, minor controllo sulla gestione	Costi derivanti dal servizio offerto dall'intermediario	Risoluzione controversie clienti, gestione dei resi e gestione del magazzino
		Per Intermediario	Specializzazione nella funzione di delega	Controllo nullo sui prodotti gestiti	Derivanti dall'attività ordinaria	Sfruttamento delle economie di scala

Tabella 2.1: Visibilità sul web - tabella riassuntiva

Il dropshipping è l'unico metodo di vendita online che consente di iniziare la propria attività anche **senza investimenti iniziali** (per il venditore) **né rischi**: sarà opportuno saper utilizzare e conoscere le funzioni di una piattaforma di vendita online di terze parti come eBay.

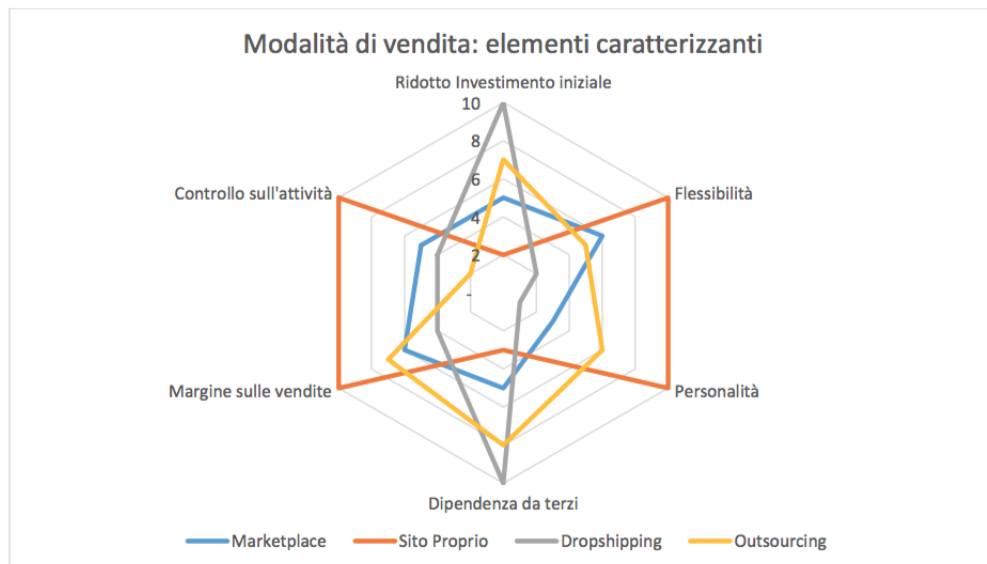


Figura 2.1

### Outsourcing

Tramite la pratica di outsourcing, l'azienda delega una società terza nella gestione completa del processo di vendita dei prodotti. Questa si occuperà del loro inserimento online, della pubblicità e della logistica. L'*outsourcer* si preoccuperà solamente di rifornire il prestatore del servizio dei beni necessari alla vendita.

In una sua forma più limitata, l'*outsourcer* si occupa solamente della gestione e dell'inserimento prodotti per via telematica e delega all'azienda esterna solo il processo logistico (solitamente quello più complesso).

In riferimento a questo, Amazon mette a disposizione delle aziende un servizio di gestione logistica che permette ai suoi acquirenti di godere di innumerevoli vantaggi (che stimolano al venditore di usufruire di questo servizio). Tra gli altri, la gestione gratuita dei resi e la possibilità di ricevere i beni entro 24 ore dall'ordine.

Anche in questo caso le parti coinvolte sono tre:

- venditore;
- azienda terza;
- compratore.

Il costo per il venditore è rappresentato dal servizio che l'azienda terza mette lui a disposizione, il risparmio, in questo caso, risulta più in termini psicologici che reali: si sottraggono dal processo aziendale alcune funzioni che maggiormente sono fonte di attriti e stress e l'attività può concentrarsi sul core business aziendale. Questa modalità è utilizzata prevalentemente da grandi imprese che adottano il commercio elettronico come canale di vendita secondario.

Nelle tabelle seguenti si riassumono sia in maniera descrittiva [Figura 2.1] che grafica [Tabella 2.2] le caratteristiche salienti delle rispettive modalità di vendita.

Per elaborare il grafico della [Figura 2.1] sono stati utilizzati 6 indicatori per la lettura sintetica delle caratteristiche di ciascuna modalità di vendita:

- personalità: quanto l'impresa può emergere dalla vendita del prodotto
- flessibilità: orientamento al cambiamento;
- ridotto investimento iniziale;
- controllo sull'attività: padronanza delle funzioni aziendali;
- margine sulle vendite;
- dipendenza da terzi: fornitori, finanziatori, stakeholder in generale.

Ad ogni indicatore sono stati attribuiti dei punteggi da 1 a 10, dove 1 significa che la caratteristica analizzata è presente in maniera scarsa o poco rilevante, ovvero non influisce in maniera preponderante nella gestione aziendale e 10 dove la caratteristica è presente in maniera rilevante e bisogna tenerne conto nel quotidiano.

*Modalità per la lettura: esempio.* Osservando le caratteristiche del **sito proprio**, esso si contraddistingue per una forte e marcata personalità (valore attribuito, 10) ed un'ampia flessibilità (valore attribuito, 10) mentre, fra gli altri, si distingue per l'impiego di un investimento cospicuo per la sua realizzazione (valore attribuito, 2).

## 2.2 L'interfaccia dell'utente e il percorso di acquisto

Ogni modalità di vendita descritta nel precedente paragrafo si serve di un'interfaccia con la quale comunicare in via diretta o indiretta con l'utente che visita la piattaforma comune o il sito aziendale. Per detto motivo ogni sito e-commerce si compone di alcuni elementi imprescindibili ai fini della compravendita online. Di seguito si procederà all'analisi dettagliata dei seguenti elementi, analizzandone il funzionamento:

- barra di ricerca;
- vetrina prodotti;
- carrello.

### Barra di ricerca

Con l'espressione "barra di ricerca" si intende un'area dedicata alla digitazione di parole chiave che consentono all'acquirente di compiere la ricerca di quello che sta cercando all'interno del sito e-commerce<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup>Nel nostro caso. Le barre di ricerca sono presenti in molte altre realtà di internet come motori di ricerca generici (Google, Yahoo), di ricerca video (Youtube), hotel (Booking.com) e molte altre piattaforme dove per logica di utilizzo bisogna far ricorso a dei filtri per far emergere solo i risultati specificati dall'utente.

Le barre di ricerca solitamente vengono posizionate nella parte alta della pagina in modo da essere visibili al primo sguardo. Per aiutare la ricerca del prodotto vengono spesso utilizzati dei meccanismi di suggerimento che consentono di filtrare attraverso le parole che l'utente sta digitando il catalogo prodotti dell'azienda.

All'interno di un marketplace saper attribuire al prodotto le giuste parole chiave consente agli acquirenti di trovarli nel minor tempo possibile. E' molto importante curare questo aspetto perché anche se il prodotto ha tutte le caratteristiche tecniche e qualitative per poter sbaragliare quelli della concorrenza, se non vengono utilizzate le parole chiave perché questo possa comparire nei risultati della ricerca i clienti non saranno in grado di trovarlo e le vendite saranno pari a zero. Sarebbe come entrare in un centro commerciale e disporre alcuni prodotti negli scaffali senza etichette informative oppure nasconderli dietro ad altri.

### Vetrina prodotti

Nel commercio elettronico la vetrina prodotti corrisponde a quella che nel commercio tradizionale al dettaglio è la vera e propria vetrina del negozio. Il vantaggio di vendere online è quello di poter fornire all'utente immagini e video del prodotto che sta ricercando nonché le informazioni tecniche che condurranno questi sulla strada dell'acquisto.

La vetrina presenta come elementi base la foto del prodotto, la descrizione ed il prezzo. Le **immagini** inserite dovranno essere di alta qualità, rappresentare il prodotto in ogni sua parte ed evidenziare i particolari che lo identificano. Le foto sono il primo passo verso l'acquisto: se queste non risulteranno chiare o presenteranno difetti ed errori (colori sbiaditi, mancanza di qualche componente accessorio ecc.) l'utente terminerà la visita e andrà a cercare il prodotto altrove.

La **descrizione** dovrà essere chiara e dettagliata per riuscire a fornire all'acquirente le informazioni di cui necessita. Qualora questi non le trovasse, l'utente potrebbe decidere di abbandonare la pagina che sta visitando o fare una domanda direttamente al venditore. In questo caso vi sarà un dispendio di energie da parte dello staff dedicato per la risposta e l'aumento dei tempi di attraversamento per la transazione<sup>7</sup>.

Per ovviare a questi attriti il venditore può inserire delle FAQ: alcune comuni a tutti gli oggetti in vendita e altre dedicate esclusivamente ad un oggetto. Per colmare le lacune sulle informazioni descrittive, Amazon e altri grandi specialisti di e-commerce mettono a disposizione dei loro utenti un servizio che permette a coloro che hanno già acquistato il prodotto di rispondere in maniera diretta ai potenziali acquirenti. Si produce così un meccanismo di interazione fra clienti che è molto simile al funzionamento di un blog.

---

<sup>7</sup>Il "tempo di attraversamento" indica il tempo medio occorrente agli input (in questo caso il cliente) per attraversare il processo e diventare output (cliente soddisfatto che acquista il prodotto). SLACK N, I., et al., 2013. P. 144.

## Carrello

Terminati gli acquisti all'interno dello store, il cliente si reca in questa sezione al fine di controllare tutti gli oggetti inseriti e terminare la transazione. Proprio perché trattasi di tappa obbligata al fine della conclusione del percorso, presenta particolari criticità e attriti che possono portare l'utente a non concludere l'acquisto.

Nel carrello, oltre al riepilogo dei prodotti, vengono indicate le **modalità ed i costi di spedizione** e il **metodo per il pagamento**. Se il sito non è chiaro fin da subito in merito a queste due voci, il cliente potrebbe decidere di non concludere la transazione qualora si trovasse di fronte al pagamento di spese di spedizione non preventivate, oppure qualora gli venisse proposto il pagamento di quanto dovuto tramite una modalità non sicura o a lui poco pratica o ancora a dover sostenere ulteriori commissioni per scegliere quella da lui più gradita<sup>8</sup>.

Questa sezione include anche uno spazio utilizzato per l'inserimento di eventuali codici promozionali che l'azienda mette a disposizione di particolari categorie di clienti o a fronte di campagne pubblicitarie. Questi codici, una volta inseriti, agiscono direttamente sull'importo da pagare nelle modalità previste da ciascuna iniziativa.

Se non lo ha già fatto in precedenza, in questa sezione viene richiesto al cliente la compilazione dei campi necessari alla registrazione nel database aziendale e per la spedizione dell'ordine ad un indirizzo specificato. Un numero troppo ampio di sezioni da compilare potrebbe, ancora una volta, procurare resistenze e indurre il cliente ad abbandonare il sito.

## Il carrello abbandonato: numeri e soluzioni

“Partiamo da un dato di fatto: all'interno di un e-commerce, il 69% dei carrelli è abbandonato prima di concludere l'acquisto”<sup>9</sup>.

Questa alta percentuale che varia a seconda del settore di riferimento (nello studio di Marco Nicolini si fa riferimento ad un negozio di moda e abbigliamento) è data dalle “sorprese” che il cliente trova quando effettua le operazioni di checkout. Queste, come già accennato, riguardano spese di trasporto, modalità di pagamento, tasse, e tutte quelle inefficienze che vengono “trascinate” dai punti analizzati in precedenza come la scarsità di informazioni all'interno delle inserzioni o la bassa risoluzione delle immagini del prodotto.

Come rimediare a questa indecisione?

Circa il 35%<sup>10</sup> delle più importanti 1000 aziende di e-commerce predispongono delle strategie di retargeting per provare a convincere l'utente che tentenna di concludere l'acquisto solitamente attraverso l'invio di email contenente offerte dedicate.

<sup>8</sup>Le modalità di pagamento online verranno debitamente approfondite all'interno del paragrafo 2.3;

<sup>9</sup>Nicolini, M., 7 Maggio 2016. <http://ecommerce.moda/strategie-ecommerce/soluzione-carrelli-abbandonati-ecommerce-moda-dati-statistiche-numeri/>

<sup>10</sup>Nicolini M., 7 Maggio 2016, <http://ecommerce.moda/strategie-ecommerce/soluzione-carrelli-abbandonati-ecommerce-moda-dati-statistiche-numeri/>



A questo proposito il 90% delle prime e-mail non contiene offerte speciali, dalla seconda il risultato è variabile: vi sono imprese che offrono sconti che vanno dal 5% al 20% e altre che offrono buoni sconto monetari o l'offerta della spedizione gratuita.

Questa prassi può rendere efficace il processo di conversione e non perdere un cliente potenziale riducendo così il fenomeno del c.d. "carrello abbandonato".

## 2.3 I metodi di pagamento online

La consacrazione del pagamento elettronico in Italia si deve ad una nota azienda di rivendita di libri online, IBS.it.

Questa infatti, "Nata nel 1998 può essere considerata la società che ha dato il via al commercio elettronico nel Bel Paese, facendo registrare il primo acquisto online con carta di credito certificato da Servizi Interbancari, la principale azienda italiana nella gestione di transazioni con carte di credito."<sup>11</sup>

L'evoluzione di internet e conseguentemente anche della rete di servizi interbancari ha portato una netta evoluzione nel modo di pensare il denaro. Per il pagamento online, fino al 2007, si poteva usufruire di:

- carte di credito;
- bonifico bancario;
- carte prepagate;
- contrassegno.

Pagando con carta di credito l'importo dell'acquisto viene addebitato il mese successivo a quello di effettuazione, proprio come una transazione in un negozio di tipo tradizionale. Tramite bonifico il venditore riceve l'accredito dell'importo solitamente uno o due giorni lavorativi successivi rispetto alla data di effettuazione. Con la carta prepagata, spesso dedicate proprio all'utilizzo in internet per la possibilità di ricaricarla con importi necessari per gli acquisti, il credito viene scalato in maniera immediata all'acquisto. Con il contrassegno l'acquirente riceve la merce e paga al corriere espresso o al portalettere, pagando un supplemento.

Nel 2007 è subentrato in Europa un nuovo e importante player nel panorama degli acquisti online: PayPal riceve in quell'anno la licenza a operare in Europa, come istituto di credito dalla Commission de Surveillance du Secteur Financier<sup>12</sup> (CSSF).

PayPal è una società finanziaria americana, fondata nel 1998, con sede in Lussemburgo per la dedicata PayPal Europe, nata proprio con lo scopo di inviare e ricevere denaro attraverso

<sup>11</sup><https://it.wikipedia.org/wiki/IBS.it>

<sup>12</sup>Questo ente opera a livello europeo come supervisore per gli istituti di credito e operatori del settore finanziario in genere. Maggiori informazioni al link. <https://www.cssf.lu/en/about-the-cssf/mission-and-competences/>.

internet. Nel 2016 dopo la scissione con uno dei più grandi colossi di E-commerce al mondo, eBay, si è quotata in borsa.

“PayPal offre alle aziende e ai privati che dispongano di un indirizzo email la possibilità di inviare e ricevere denaro in modo semplice, rapido e sicuro. PayPal utilizza le infrastrutture finanziarie esistenti dei conti bancari e delle carte di credito per creare un sistema di pagamento su base globale e in tempo reale”<sup>13</sup>.

La novità assoluta di questa piattaforma è quella di poter collegare un vero e proprio conto corrente ad un indirizzo e-mail personale o aziendale e poter consentire alla piattaforma di prelevare denaro in maniera automatica dalle proprie carte di credito, prepagate o conti correnti.

PayPal funge da “filtro” fra colui che invia e colui che riceve il denaro, secondo quanto riportato dalla [Figura 2.2].



Figura 2.2: [www.paypalobject.com](http://www.paypalobject.com)

L'utilizzo di questa piattaforma offre a venditori e in particolar modo agli acquirenti innumerevoli vantaggi. In primis consente di effettuare pagamenti attraverso una connessione protetta, ovvero senza correre il rischio che qualche male intenzionato sia intento a carpire i codici delle carte di credito o prepagate utilizzate durante una transazione convenzionale senza PayPal.

Inoltre, PayPal applica un servizio di protezione per gli acquirenti di qualunque piattaforma e-commerce utilizzata: questo vuole essere un rimedio concreto contro le truffe online, che spesso i metodi di pagamento tradizionale non riescono ad evitare.

Terzo ma non meno importante caratteristica è data dall'immediatezza con la quale il denaro è nelle disponibilità del venditore che quindi può provvedere immediatamente a inviare l'oggetto venduto.

Se il venditore spedisce un oggetto non conforme a quello acquistato, il servizio clienti PayPal sarà in grado di effettuare tutte le verifiche del caso e rimborsare al cliente fino al 100% del prezzo pagato.

Il denaro che i venditori ricevono viene accumulato all'interno di un vero e proprio conto corrente online e può essere trasferito nei canali “tradizionali” con il pagamento di una commissione di 1€ per i prelievi inferiori a 100€ mentre gratuitamente per somme superiori. Le

<sup>13</sup><https://www.paypal.com/it/webapps/mpp/about>

commissioni vere e proprie, ed il costo di questo prezioso servizio, vengono richieste quando i soldi transitano dal conto dell'acquirente a quello del venditore. Le commissioni PayPal base<sup>14</sup> sono di 0.34 centesimi di euro come quota fissa per ogni trasferimento, che vanno sommati al 3,4% del prezzo incassato per l'oggetto venduto.

Questa piattaforma può essere utilizzata anche per l'invio di denaro fra amici, parenti e conoscenti. Selezionando l'apposita voce e servendosi del credito accumulato sul conto PayPal (dunque derivante da vendite online oppure inserito attraverso ricarica da altro mezzo) il trasferimento di denaro sarà gratuito. Con tale modalità sarà possibile anche per un gruppo di amici che hanno richiesto il conto unico al ristorante di potersi inviare denaro in maniera immediata senza dover utilizzare il contante che, con lo sviluppo di questa piattaforma, vedrà il suo tramonto.

PayPal grazie al suo successo ed ai servizi che offre (in particolar modo l'apprezzato sistema di protezione degli acquirenti) sta pianificando numerosi investimenti per pubblicizzare il suo operato e continuare il processo di sviluppo delle applicazioni per smartphone e tablet.

Nella [Tabella 2.2] si evidenziano i pregi ed i difetti dei metodi di pagamento online.

---

<sup>14</sup>Altre commissioni o percentuali diverse da quelle descritte possono essere applicate in base al profilo dell'utente che usufruisce dei servizi.

<b>Metodi di pagamento</b>	<b>Pregi</b>	<b>Difetti</b>
<b>Carta di credito</b>	Addebito il mese successivo a quello di pagamento	Nessuna protezione sugli acquisti, Facile possibilità di clonazione
<b>Bonifico Bancario</b>	Possibilità di pagare online attraverso l'home banking	Nessuna protezione sugli acquisti, Commissioni previste dalla banca, l'importo è disponibile uno o due giorni successivi
<b>Carta Prepagata</b>	Consente di essere caricata anche solamente per la somma da spendere online	Nessuna protezione sugli acquisti, commissioni per la ricarica (se previste)
<b>Contrassegno</b>	Pagamento alla consegna effettiva del bene	Nessuna protezione sugli acquisti, spese per l'opzione solitamente superiori a quelle dei precedenti, nessuna possibilità di verificare il contenuto del plico alla consegna
<b>PayPal</b>	Programma di protezione acquirenti, e transazioni da hacker, versamento/addebito del denaro immediato, possibilità di utilizzo gratuito per le transazioni non commerciali	Commissioni alte per i venditori

Tabella 2.2: Metodi di pagamento online

# Capitolo 3

## *IL RUOLO DEL CLIENTE*

All'interno del capitolo verrà analizzato il ruolo del cliente all'interno di una realtà e-commerce. Che importanza ricopre la customer satisfaction? Quali sono le leve di marketing per portare il cliente che visualizza il nostro e-commerce all'acquisto?

### **3.1 La soddisfazione del cliente: il commento di feedback e la recensione**

La valutazione della performance da parte di un operatore economico può essere misurata da vari indicatori. Quelli economici consentono di analizzare l'andamento della gestione dal punto di vista reddituale e forniscono al management uno spunto per programmare la propria attività nel medio e lungo periodo attuando le correzioni opportune.

Un indicatore di performance significativo all'interno di una piattaforma e-commerce, ma con alti impatti anche nel commercio tradizionale, è dato dal feedback del cliente relativo alla transazione appena conclusasi.

“Il feedback fa in modo che le persone capiscano se sono indirizzate al raggiungimento dei propri obiettivi o se sono fuori strada e devono reindirizzare i loro sforzi”<sup>1</sup>.

Mentre il passaparola viene trasmesso verbalmente attraverso le conversazioni fra persone, il feedback nel mercato online è visibile da tutti gli utenti indirizzati ad acquistare in quel determinato e-commerce. Resta dunque indelebile per un lungo periodo di tempo. Solitamente i commenti dei clienti sono dati in ordine cronologico dunque vige un ordinamento di tipo temporale.

Per **commento di feedback** si intende una frase che in pochi caratteri definiscono l'andamento e la soddisfazione del cliente per una determinata transazione online. Diverse, ma sempre importantissime, sono le **recensioni** al prodotto. Queste sono fondamentali perché attraverso l'esperienza di acquisto dei consumatori consentono di indirizzare la domanda del nuovo clien-

---

<sup>1</sup>Kreitner R., Kinicki A, 2008. p.171

te verso uno o l'altro venditore. Analizziamo ora nel dettaglio le due variabili: il *feedback* e la *recensione* al prodotto.

## Il Feedback

Punto di forza del più grande marketplace al mondo, eBay, il feedback è il cardine di tutte le transazioni che si svolgono all'interno di questa piattaforma tanto che ogni suo utente viene identificato come “buon venditore” o “cattivo venditore” a seconda della sua valutazione nei feedback che ha ricevuto dagli altri utenti<sup>2</sup>.

Per capire il senso pratico di questa spiegazione si veda la seguente immagine [Figura 3.1], dove vengono riportati i punteggi di alcuni venditori.



Figura 3.1: Immagini tratte da [www.ebay.it](http://www.ebay.it)

A lato del nome del venditore (nome utente eBay), posto fra parentesi, vi è il totale di transazioni positive effettuate dal momento della sua iscrizione sulla piattaforma, seguito dalla stella che, in base al colore, identifica la fascia di appartenenza (come numero di transazioni).

I venditori con affidabilità “TOP” si distinguono da quelli “normali” per l’alto numero di transazioni che hanno portato a termine con successo e della loro provata esperienza nella vendita online in quanto a informazioni fornite con riguardo al prodotto, qualità di questi in ragione del prezzo, velocità di spedizione e assistenza al cliente.

Una percentuale diversa fra due venditori che offrono lo stesso prodotto porterà l’acquirente ad acquistare da quello con il punteggio maggiore. I punteggi al di sotto del 98% vengono solitamente considerati solo “accettabili”, mentre con un punteggio al di sotto del 97% difficilmente il cliente propenderà per l’acquisto<sup>3</sup>.

<sup>2</sup>Viene utilizzato, in questa forma, anche da altri e-commerce come la piattaforma per la vendita di carte da gioco collezionabili [www.cardmarket.eu](http://www.cardmarket.eu)

<sup>3</sup>“Ceteris paribus”, confrontando due prodotti uguali offerti da due venditori con punteggio di feedback diverso.

**Esempio di Feedback Positivi**

 Tutto perfetto, venditore serio disponibile e ottimi prezzi!	u***u (217  )	Durante il mese scorso
VETRO VETRINO PER SAMSUNG GALAXY S3 I9300 GALAXY S3 NEO I9301 BLU + BIADESIVO (#111974889643)	EUR 4,99	<a href="#">Vedi l'oggetto</a>
 Ottima vendita   Venditore onesto e professionale, grazie 	z***a (152  )	Durante il mese scorso
COVER BACK PER IPHONE 4 NERO SCOCCA VETRO POSTERIORE COPRIBATTERIA (#111982600966)	EUR 3,99	<a href="#">Vedi l'oggetto</a>

**Esempio di Feedback neutri**

 non ho un'opinione positiva visto che non e' andato a buon fine l'ordine	Acquirente: d***r (37  )	Durante il mese scorso 
MP3 MP4 LETTORE PLAYER 32GB AUDIO VIDEO FOTO RADIO FM DIVX e cuffi (#231846309820)	EUR 26,00	<a href="#">Vedi l'oggetto</a>
 Acquistato ma mai ricevuto. Fortunatamente rimborsato da pay-pal	Acquirente: 4***4 (135  )	Durante il mese scorso 
Pellicola protettiva universale per SMARTPHONE e TABLET 6 pollici salva schermo (#262291775557)	EUR 1,50	<a href="#">Vedi l'oggetto</a>

**Esempio di Feedback negativi**

 Arrivati oggetti errati. Un mese che aspetto quelli giusti. Pessima gestione.	Acquirente: t***i (1627  )	Durante il mese scorso 
KIT CARICABATTERIE CARICA BATTERIA AUTO CASA USB PER apple Iphone 4 - 4s - 3g bk (#331778716923)	EUR 4,99	<a href="#">Vedi l'oggetto</a>
 ho pagato l'oggetto, non mi è mai arrivato	Acquirente: f***e (5)	Durante il mese scorso 
LETTORE PLAYER MP3 MP4 4GB 8GB 16GB 32GB AUDIO VIDEO FOTO RADIO FM DIVX (#262291775546)	EUR 16,99	<a href="#">Vedi l'oggetto</a>

Figura 3.2: Immagini tratte da www.ebay.it

Il punteggio espresso dal valore percentuale, visualizzato nella parte sottostante il nome utente, viene calcolato a seconda sei seguenti parametri, relativi agli ultimi 12 mesi di attività:

1. positivo – 1 punto
2. neutro – il punteggio rimane invariato
3. negativo – meno 1 punto

Un venditore che ha compiuto 1000 transazioni, delle quali 995 hanno dato seguito ad un commento “positivo”, 0 hanno ricevuto punteggio “neutro” e 5 hanno ricevuto un commento “negativo” il punteggio feedback dell’utente verrà calcolato come:

$$\frac{\text{Feedback positivi}}{\text{Feedback positivi} + \text{negativi}} = \% \text{ di Feedback positivi}$$

Dunque, nel nostro esempio:

$$\frac{1000}{1000 + 5} = 99.5\% \text{ di Feedback positivi}$$

Nella Figura 3.2 alcuni esempi di commenti di feedback positivi, negativi e neutri. Nei commenti viene indicato per primo luogo il “segno”, ovvero “verde” indica un commento positivo, “grigio” indica un commento neutro e “rosso” indica uno negativo.

### Le motivazioni del feedback neutro o negativo

Per quali motivi un utente dovrebbe attribuire un commento neutro o negativo?

Molte volte le vere motivazioni del gesto risiedono nell'inesperienza dell'acquirente che non conosce il significato della procedura di feedback ed il peso che questo può portare nella reputazione del venditore: acquirenti impulsivi e incoscienti costituiscono i clienti peggiori.

Può capitare che alcune transazioni non vadano a buon fine per l'inesperienza del venditore o per la sua indisponibilità nel risolvere i problemi che normalmente si verificano nelle transazioni online: questi riguardano la gestione di un ordine difettoso o non conforme alle aspettative del cliente o addirittura mai recapitato per errori del portafoglio o del venditore stesso.

I venditori professionisti mirano sempre a scongiurare il temuto feedback negativo cercando la mediazione con l'acquirente offrendo il reso o il rimborso del prodotto entro i limiti stabiliti dalla vigente normativa in materia<sup>4</sup>. I venditori sono soliti inserire all'interno delle loro inserzioni e dei plichi che spediscono ai clienti un volantino che informa sulle modalità di assistenza nel caso di problemi nell'ordine e dove invitano a rilasciare il massimo punteggio in caso di acquisto conforme alle aspettative.

Date le sue caratteristiche, dunque, il punteggio di feedback è di primaria importanza per poter garantire la giusta visibilità e affidabilità necessaria al venditore per potersi imporre su mercato e distinguere fra venditori affidabili e non affidabili.

### La recensione del prodotto

Far sapere agli altri la propria esperienza di acquisto. Questo è il significato puro della recensione riguardo ad un prodotto, ad un locale per andare a prendere un drink con gli amici oppure ad un noto ristorante del centro.

Il cliente oggi ha assunto un ruolo fondamentale e più che mai bisogna dar lui ciò che desidera. Bisogna essere in grado di saperlo ascoltare e saper soddisfare le sue richieste. "Oggi infatti, i consumatori sono sempre più influenzati dall'opinione sui forum prima di effettuare un qualsiasi acquisto. Gli utenti della grande piattaforma non valutano i venditori sulla qualità dei loro prodotti ma piuttosto su come essi sono stati in grado di fornire quanto promesso sulla descrizione dell'oggetto"<sup>5</sup> ed è per questo che una scarsa reputazione farà svanire tutti gli sforzi fatti in altri ambiti dal manager aziendale.

Mentre il commento di feedback si basa su poche e concise parole, la recensione è solitamente più complessa e descrive in sintesi o nel dettaglio gli aspetti salienti sia del **processo di acquisto** che **dell'esperienza di utilizzo** del bene o del servizio di cui il cliente ha usufruito.

Amazon è un marketplace che fonda il suo modello anche sui giudizi e sui commenti degli acquirenti: questi assumono in alcuni casi la parvenza di un blog. La piattaforma opera in tre modalità differenti:

<sup>4</sup>Si veda al riguardo l'art. 64 D.Lgs. n. 206 del 06/09/2005 in materia di diritto di recesso.

<sup>5</sup>CECCHERINI S., 2013, P.85.





Figura 3.3: Immagine tratta da www.amazon.it

#### La recensione più positiva

[Visualizza tutte le 15 recensioni positive >](#)

17 persone l'hanno trovato utile

★★★★★ **Microsoft Surface Pro 4 Tablet, Processore i5, upgrade dal Pro 2 consigliatissimo, ma dal Pro 3 ne vale la pena?...**

Da MarcoP il 7 aprile 2016

Il mese scorso sono passato dal Surface Pro 2 a questo gioiello di Microsoft, il Surface Pro 4. Certo il prezzo di questo Tablet che alla fine è un vero e proprio PC portatile (se completato con la tastiera da acquistare a parte) non è dei più abbordabili, ma come si sa la qualità ha un prezzo.

Non voglio dilungarmi più di tanto sulle specifiche tecniche ma fare una breve recensione sulle principali differenze tra il Surface Pro 3 ed il Surface Pro 4, ed in breve anche con il Pro 2, in modo da rendere più facile la valutazione di un eventuale upgrade. Dico subito che secondo il mio parere l'upgrade dalla serie 2 alla serie 4 è un grande salto in avanti ed è sicuramente

[Leggi di più](#)

Figura 3.4: Immagine tratta da www.amazon.it

#### La recensione più critica

[Visualizza tutte le 4 recensioni critiche >](#)

8 persone l'hanno trovato utile

★☆☆☆☆ **Deludente**

Da Paolo il 27 aprile 2016

Il prodotto ha tutte le potenzialità per essere veramente il top di gamma, peccato abbia giusto qualche piccolo difetto.

CONNESSIONE WIFI INSTABILE E LENTA, su molti forum troverete scritto che è risolvibile con aggiornamenti software e cambi di valori nel registro windows. Partendo dal presupposto che il prodotto ha meno di un mese di vita; mi chiedo perché mai al mondo ho dovuto pagare il prezzo intero se alla fine devo farmi assistenza tecnica 24/7. Per poter navigare su web o lavorare su drive devo letteralmente appoggiare una mano in prossimità dell'antenna, altrimenti la connessione semplicemente non esiste. (il mio lavoro si basa tutto su navigazione internet). Supporto Microsoft e assistenza inutili per questa tematica. aggiornamenti software vani:

[Leggi di più](#)

Figura 3.5: Immagine tratta da www.amazon.it

- vendendo prodotti propri;
- vendendo prodotti di terzi curandone la logistica;
- esponendo prodotti venduti e spediti da terzi.

In tutti e tre i casi, gli articoli sono soggetti a recensioni.

Per tenere alta la fiducia nella clientela e nei servizi che essa offre, Amazon può decidere di sospendere le vendite di prodotti tramite dropshipping se questi non soddisfano determinati punteggi minimi nelle recensioni, ovvero se più del 20% di queste sono negative.

Quando andrà a visionare il prodotto, per portarlo ad una rapida decisione, l'utente si troverà in primo piano un riepilogo schematico di tutti i commenti fatti [Figura 3.3] con la selezione di due di questi, uno positivo [Figura 3.4] e l'altro negativo [Figura 3.5], che dovrebbero essere quelli che meglio rappresentano l'insieme dei commenti.

## 3.2 L'affidabilità del sistema di valutazione

Come purtroppo accade anche in altri ambiti, esistono dei metodi per alterare la reale capacità concorrenziale del venditore attraverso stratagemmi che permettono di "falsificare" un commento di feedback o una recensione sull'acquisto del prodotto.

Quello che leggiamo su internet per questo motivo non corrisponde sempre alla realtà. Ecco dunque alcuni passaggi utili per capire come vengono falsificati questi dati e come si può giungere a valutare in maniera oggettiva le informazioni che riceviamo quando stiamo per compiere un acquisto online.

### Falsificare un Feedback

Falsificare un feedback in una transazione eBay necessita della creazione da zero di nuovi account clienti (in realtà in mano nella gestione di una sola persona o comunque di persone d'accordo fra loro) e il completamento di acquisti di prodotti venduti dal venditore a cui si vuole attribuire la valutazione. Per evitare l'addebito di eventuali tariffe<sup>6</sup> il venditore, dopo aver ricevuto il feedback, annullerà la transazione.

E' palese che questo meccanismo possa funzionare a fronte di un limitato numero di feedback. Più sono le transazioni che il venditore possiede (i feedback positivi) e minori sono le percentuali di feedback fasulli.

Da pochi giorni però eBay ha introdotto la possibilità di inserire una valutazione dei prodotti anche senza aver compiuto l'acquisto. Questa viene espressa attribuendo da una a cinque stelle, con una breve descrizione al riguardo. Questa novità porterà, come già accade per le recensioni, un alto numero di pareri espressi in maniera non veritiera.

### Falsificare una Recensione

Al contrario del feedback, falsificare una recensione non comporta per forza di cose l'acquisto del prodotto: per recensirlo è necessario solo essere in possesso di un account che abbia effettuato almeno un acquisto all'interno del marketplace.

---

<sup>6</sup>Si veda al riguardo il capitolo 2.

In questo modo chiunque può inserire pareri sul servizio o sul prodotto anche se non ne ha mai usufruito o non lo ha mai utilizzato.

E' evidente di come questo meccanismo permetta una facile attribuzione di commenti falsi ai venditori. Per cercare di attenuare questo fenomeno, Amazon specifica nella recensione se l'acquisto risulta verificato dai sistemi oppure no.

L'unico rimedio rispetto a queste piccole frodi è quello di valutare le proprie scelte confrontando commenti supportati dal reale acquisto del prodotto.

A mio parere, per una corretta concorrenza, tutti i siti che in qualche modo possono influire sulla libera valutazione dell'acquisto di un bene o un servizio dovrebbero essere creati in modo da poter dare la possibilità di valutazione solo a coloro che realmente hanno partecipato alla transazione.

Noti casi di truffe sull'argomento riguardano ad esempio il caso "Tripadvisor<sup>7</sup>" dove utenti praticavano a pagamento delle recensioni su una struttura alberghiera che, all'analisi dei fatti, risultava chiusa<sup>8</sup>.

### 3.3 L'assistenza clienti

La differenza fra un commento positivo e uno negativo è talvolta data dalla prontezza con la quale il servizio clienti è in grado di assistere il cliente. Molti e-commerce propongono il contatto attraverso diverse modalità fra cui possiamo distinguere:

- contatto telefonico;
- contatto via chat;
- contatto via e-mail;
- contatto tramite profilo social (pagina Facebook principalmente).

La presenza del contatto telefonico è caratteristica distintiva e "confortante" per il cliente che decide di compiere un acquisto, specialmente se di alto importo, in quanto sa a chi rivolgersi immediatamente in caso di ogni problema. La disponibilità e la competenza dell'operatore telefonico sono indispensabili per una buona valutazione da parte dell'acquirente. E' importante offrire una linea telefonica gratuita in quanto quelle a pagamento creeranno "attriti" nella decisione di acquisto.

In via di diffusione è il servizio clienti via chat: aprendo la pagina di un sito e-commerce una finestra, solitamente in basso a destra, permette il contatto immediato con un operatore dell'azienda per ricevere informazioni sul prodotto da acquistare o su altri aspetti poco noti.

---

<sup>7</sup>Tripadvisor è una nota piattaforma online inizialmente nata solamente per recensire alberghi, ristoranti e strutture ricettive mentre oggi consente anche di prenotare fungendo da motore di ricerca.

<sup>8</sup>A tal proposito si veda l'articolo scritto da Lorenza Fumelli, giornalista e blogger de Ilfattoquotidiano.it, al link <http://www.ilfattoquotidiano.it/2013/07/16/recensioni-a-pagamento-la-truffa-e-servita/658002/>

Il contatto via e-mail è quello più semplice dal punto di vista organizzativo e previsto di base in tutti i marketplaces online. Il cliente invia un messaggio di testo con la richiesta specifica che vuole porre e solitamente il venditore è tenuto a rispondere nell'arco di 24/48 ore dalla ricezione. L'attesa che intercorre fra la richiesta di informazioni e la risposta del venditore, però, può portare l'acquirente ad un ripensamento sull'acquisto del prodotto. E' per questo che i venditori più esperti garantiscono sempre un tempo di risposta minimo alle richieste pervenute.

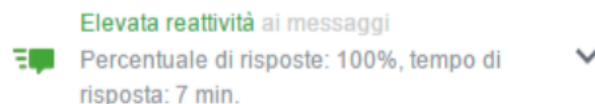


Figura 3.6: Immagine tratta da [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

Il contatto tramite profilo social, come ad esempio Facebook, può avvenire sia tramite chat che tramite messaggio privato. In entrambi i casi il tempo di risposta dev'essere il più breve possibile in quanto il cliente si aspetta un'alta reattività alle sue richieste. Per questo motivo nelle pagine Facebook aziendali viene inserito il tempo medio di risposta ad una richiesta di contatto: più basso sarà e più il cliente propenderà per porre dei quesiti [Figura 3.6] e più alta verrà considerata l'affidabilità dell'azienda e dunque la serietà.

### **Assistenza compulsiva: controindicazioni**

La reattività alle risposte dei clienti se da un lato può rientrare fra i fattori cd. "motivanti" che possono spingere all'acquisto di un bene o un servizio dall'altro lato può creare nel commercio elettronico dei clienti viziati che, ormai abituati a tale servizio, vedono questo fattore come "igienico" (Herzberg, 1959)<sup>9</sup>.

Questo cambiamento ha portato negli ultimi anni un mutamento di una parte della clientela che oggi si presenta, più che esigente, inconsapevole dei limiti e del funzionamento della stessa attività di e-commerce. Alcuni venditori si vedono recapitare telefonate e messaggi anche nelle ore più improbabili della giornata e ammonizioni da parte dei clienti se le risposte alle loro richieste non avvengono in tempi immediati.

Questo fenomeno è tipico del commercio elettronico in quanto nelle attività di vendita al dettaglio tradizionale un acquirente non contatterebbe mai il venditore al di fuori dell'orario di apertura, anche perché dall'altro lato del telefono non potrebbe rispondere nessuno. Molte volte, invece, i titolari di piccole realtà e-commerce lasciano ai clienti un numero di cellulare privato incappando nella possibilità di essere contattati anche al di fuori dell'orario lavorativo vedendosi privati del loro tempo libero.

<sup>9</sup>Per fattore igienico si intende una caratteristica che non provoca motivazione ma, al contrario, se non viene soddisfatta provoca malcontento e insoddisfazione nell'utente. Per fattore motivante si intende un fattore che porta motivazione perché appaga bisogni superiori dell'individuo. Anche se lo studio è stato fatto per esaminare il rapporto che si instaura fra lavoratori e dipendenti può essere applicato anche al caso di studio.

## *NASCITA DEL BISOGNO DI ACQUISTO E INFLUENZA SULLA DECISIONE*

Le recensioni del prodotto e la valutazione del venditore sono solo alcuni degli strumenti con il quale un acquirente e-commerce compie le valutazioni necessarie per decidere se acquistare un prodotto oppure un altro.

Facendo un'analisi a monte dobbiamo domandarci come le aziende operino per far nascere al cliente il bisogno di acquistare un determinato prodotto e come, successivamente, agiscano per convincerlo a concludere la transazione.

### **4.1 Investimenti e conversion rate**

Ogni anno le aziende e-commerce dedicano una parte del loro budget ad investimenti pubblicitari per poter mettere in evidenza i loro prodotti ed accrescere la visibilità del loro brand.

Dal rapporto sull'e-commerce 2016 della Casaleggio Associati emerge come “gli investimenti di breve termine delle aziende e-commerce saranno destinati, nell'anno in corso ancor più che negli anni precedenti, in primo luogo ad attività di marketing e promozione, prioritari per il 34% delle aziende” (percentuale che si attestava al 30% nel 2015).

La pubblicità svolta attraverso le consuete forme (Giornali, TV, Radio) viene sempre più affiancata da quella svolta sui social network e su internet. Proprio in quest'ultimo ambito le aziende stanno lavorando in ragione del tasso di conversione (conversion rate).

Il conversione rate rappresenta la percentuale di individui che compiono una determinata azione rispetto al totale di visitatori nel sito e-commerce aziendale. In questo caso, il totale di utenti che hanno compiuto un acquisto dopo aver visualizzato la pubblicità ed essere entrati nel sito e-commerce.

Lavorare sul conversion rate significa aumentare le vendite e ridurre l'ammontare di investimenti pubblicitari per ogni visitatore.

## FATTORI CHE AUMENTANO LE CONVERSIONI



Fonte: CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016 (RISPOSTA MULTIPLA)

Figura 4.1

Nel 2016 il tasso di conversione delle aziende italiane è in media dell'1,5%, in diminuzione rispetto a quello del 2015 e 2014, pari all'1,9%<sup>1</sup>.

Molto importante è capire quali sono i fattori che aumentano questa percentuale. A parità di investimenti pubblicitari, raddoppiare il conversion rate significa raddoppiare il fatturato per la parte di utenti che vengono “colpiti” dagli annunci pubblicitari.

“Il 66% dei merchant italiani indica la semplificazione del processo di acquisto come fattore in grado di aumentare le conversioni e-commerce<sup>2</sup>”. Per semplificazione del processo di acquisto si intende, ad esempio, fornire tutte le corrette informazioni sul prodotto al fine di non portare il cliente a chiedere spiegazioni attraverso l'assistenza clienti, oppure mettere a disposizione un metodo di pagamento affidabile e sicuro per l'acquirente che consenta il trasferimento immediato della somma da versare.

La [Figura 4.1] riassume, con percentuali decrescenti in base all'importanza attribuita dalle aziende del settore, quali siano i fattori necessari all'aumento del tasso di conversione.

Come già menzionato nel paragrafo 3 del terzo capitolo, i dati del rapporto confermano come l'assistenza al cliente durante la transazione sia molto rilevante ai fini della sua conversione come acquirente.

<sup>1</sup>CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016.

<sup>2</sup>CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016.

## 4.2 Newsletter, promozioni e buoni sconto: le leve di marketing

“Nelle vendite al dettaglio [tradizionali] lo strumento promozionale più importante, per il livello degli investimenti, sono i volantini che pubblicizzano le offerte speciali<sup>3</sup>”. Con l’avvento dell’e-commerce e la crescita della concorrenza fra le imprese, provocata dalla mole di informazioni a disposizione del cliente, queste forme pubblicitarie tradizionali si sono affiancate ad altre “virtuali”.

All’interno del marketing online possiamo distinguere le seguenti forme pubblicitarie:

- offerte dedicate tramite e-mail;
- offerte generali tramite newsletter;
- offerte domiciliate per posta;
- offerte pubblicitarie sponsorizzate sui social network;
- coupon e buoni sconto attraverso società di intermediazione.

“Tecnologie di trattamento dei cosiddetti “big data”, ossia disponibilità di enormi quantità di dati consentono di valorizzare e personalizzare l’offerta<sup>4</sup>”.

Ogni qualvolta entriamo in un sito e-commerce, ai fini del corretto svolgimento della transazione, siamo obbligati ad inserire nel terminale una serie di dati personali che consentono agli addetti marketing, nel rispetto della normativa sul trattamento dei dati personali<sup>5</sup>, di elaborare delle offerte in base alle abitudini del consumatore stesso.

Queste **offerte dedicate** vengono recapitate direttamente tramite l’e-mail utilizzata in fase di registrazione e possono contenere codici sconto direttamente applicabili nell’apposita sezione in fase di checkout oppure delle offerte mirate su alcuni prodotti che in base all’analisi dei dati vengono segnalati come i preferiti dal ricevente.

La **newsletter** prevede l’invio telematico periodico, all’indirizzo email di registrazione, di un volantino pubblicitario digitale contenente le promozioni attive. Sono offerte di carattere generale inviate a tutti i clienti che si sono iscritti in maniera volontaria al servizio.

Uno strumento molto utilizzato soprattutto da aziende che si occupano di moda (H&M, OVS ecc.) consiste nell’ **invio cartaceo a domicilio** del catalogo prodotti e di offerte per i clienti che hanno già compiuto almeno un acquisto sulla piattaforma online della catena (che, negli esempi citati, è dotata anche di punti vendita fisici).

L’utilizzo compulsivo dei **social network** da parte soprattutto delle nuove generazioni ha portato le imprese dotate di canale e-commerce a compiere grossi investimenti anche su questi

---

<sup>3</sup>KOTLER, P. I., et al, 2015, p.473

<sup>4</sup>KOTLER, P. I., et al, 2015, p.473

<sup>5</sup>Si veda al riguardo il D.L.G.S 30 giugno 2003, n. 296

mezzi di comunicazione che, inizialmente nati esclusivamente per “collegare persone fra loro”, negli ultimi tempi sono diventati canali di pubblicità massiccia e talvolta fastidiosa.

All'interno di questi l'azienda può esporre le proprie iniziative, proporre delle offerte su dei prodotti o semplicemente promuovendo la pagina del sito aziendale scegliendo a quale pubblico far visualizzare i propri annunci attraverso un sistema di targeting della clientela.

Negli ultimi tre anni si stanno diffondendo inoltre alcune **società di servizi** che si occupano di procacciare le offerte di aziende e pubblicizzarle attraverso il proprio canale internet: è l'esempio di piattaforme come Groupom<sup>6</sup> che propongono ad una vasta clientela le più svariate iniziative promozionali, provenienti da aziende come ristoranti, hotel e centri benessere, facendole apparire come offerte irripetibili, ma che molte volte e sempre più spesso si rivelano dei veri e propri boomerang per le aziende aderenti.

Il meccanismo dovrebbe essere semplice: l'azienda propone l'offerta all'intermediario e ne comunica il numero di persone massime alla quale questa è indirizzata. L'intermediario pubblica l'offerta sulla sua piattaforma online dove il cliente può scaricarla e pagare all'intermediario stesso quindi prenotare online o chiamando telefonicamente la struttura.

I motivi del malfunzionamento di questa operazione spesso risiedono all'impossibilità di mantenere margini di profitto soddisfacente per l'impresa che eroga l'offerta sia perché questa per essere concorrenziale applica dei prezzi che sono di per sé già molto bassi e in più deve pagare una quota all'intermediario. Oppure al contrario l'incapacità di sostenere la domanda di offerte programmate.

Il lavoro svolto in perdita o in stato confusionale per non saper gestire la mole di richieste genera un meccanismo vizioso secondo il quale i clienti che usufruiscono dell'offerta vengono visti come clienti di serie B. Questi percepiranno i malumori dello staff e rimarranno insoddisfatti del servizio: invece che fare buona pubblicità del locale e attribuirne recensioni positive (motivo per il quale dovrebbe esser fatta tutta questa procedura) diffonderanno la loro cattiva esperienza tanto verbalmente con amici e colleghi di lavoro quanto tramite commenti sulle piattaforme web.

Il risultato ottenuto si commenta da solo. Prima di orientarsi verso determinate scelte di marketing, bisogna avere le idee chiare sull'obiettivo che il denaro speso vuole raggiungere. Questa considerazione non vale solo per il modello di marketing offerto da Groupon, ma anche per tutti gli altri elencati in questo paragrafo. Scelte errate di marketing compiute per revitalizzare economicamente l'azienda iniettandole nuova clientela potrebbero ritorcersi contro e portarla al baratro.

---

<sup>6</sup> Altre piattaforme note sono “Groupalia” e “Poinx” ma si stanno diffondendo piattaforme più specialiste dedicate a particolari tematiche. Esempio su tutti è Secretescapes che pubblicizza esclusivamente offerte di Hotel di Lusso.



# Capitolo 5

## *DALLA TEORIA ALLA PRATICA: LA REALTÀ OPERATIVA*

Per la conclusione di questo elaborato abbiamo condotto un'analisi empirica di alcune realtà operanti sul territorio italiano osservando come vengono applicati gli strumenti che l'e-commerce ed il marketing portano con sé.

La ricerca del materiale per il nostro studio ha rivelato una scarsa collaborazione da parte delle imprese selezionate per la raccolta dei dati, ad esclusione di quelle analizzate all'interno di questo capitolo per le quali anticipiamo i ringraziamenti per la professionalità e la dedizione con la quale hanno accettato di rispondere alle nostre domande. L'importanza strategica di alcune informazioni forniteci ci obbliga a trattare del caso in maniera anonima all'interno della sezione 5.2 dove per semplicità chiameremo l'azienda Alfa Srl.

### **5.1 Diffondere la moda online. Dal consumo di massa all'alto di gamma: OVS e PrivateGriffe**

#### **OVS**

Per un'impresa che si occupa della commercializzazione di capi di abbigliamento per il grande pubblico è indispensabile, al giorno d'oggi, avere una sezione sviluppata appositamente per la vendita online. Per conoscere come una grande azienda del settore moda opera all'interno di questo canale ci siamo recati presso la sede principale di OVS spa, Venezia Mestre, dove la HR Specialist di OVS, Dott.ssa Maria Grazia Borrello, e l'E-commerce Manager, Dott. Andrea Bruno hanno gentilmente risposto ad alcune domande.

OVS è una realtà ben consolidata nel territorio Italiano: nel 1972 apre a Padova il suo primo punto vendita, ad oggi conta 758 negozi in tutta Italia e la presenza all'interno di 23 paesi nel mondo.

Nel maggio 2013 iniziò il suo percorso verso il commercio elettronico con l'apertura del sito online dedicato alla vendita: prima di questa data il sito aziendale veniva utilizzato solo con lo scopo di illustrare i prodotti.

L'importanza della crescita online è dovuta non solo agli effetti positivi che la visibilità sul web offre al brand, ma anche al fatto che questo canale di vendita permette di raggiungere utenti che, nonostante la capillarità dei punti vendita, prima non erano raggiungibili.

Il concetto di vicinanza al cliente si intende non solo in senso spazio-temporale, ma anche in senso culturale: il web permette di conquistare nuovi target di clientela che per i più disparati motivi non erano interessati al brand e ai suoi prodotti.

C'è da sottolineare di come il brand oggetto di analisi abbia compiuto un grosso sforzo nel accrescere e modificare in positivo la sua importanza grazie agli investimenti compiuti negli ultimi 10 anni, a partire dal restyling dei punti vendita, che hanno sicuramente elevato, insieme alla maggior selezione, cura e differenziazione dei prodotti trattati, la customer experience del cliente che oggi acquista un prodotto non solo per la sua leadership di costo ma anche per le caratteristiche qualitative ed estetiche che questo porta con sé.

Oltre ai fattori positivi che il web introduce, anche il contesto concorrenziale di riferimento è senza dubbio una leva importante per la nascita di questo canale.

Nella gestione operativa, OVS è organizzata da un team interno composto da esperti per ogni singola area e collabora con aziende esterne specializzate per il supporto tecnico e la gestione della piattaforma e della logistica. Gli investimenti in atto, ci fanno sapere, porteranno ad un ampliamento del personale impiegato in questo progetto e alla loro attenta preparazione negli ambiti di competenza.

L'offerta e-commerce prevede l'accesso completo all'intera gamma di prodotti che il brand mette a disposizione. Questa strategia permette al cliente di trovare sempre ciò di cui è alla ricerca anche se non è presente all'interno del punto vendita per motivi di assortimento o di taglia.

L'intera offerta è consultabile sia tramite sito internet tradizionale che tramite apposita applicazione per dispositivo mobile. Questi strumenti offrono la possibilità di vedere in maniera realistica il prodotto che viene indossato da modelli con lo scopo di far percepire la vestibilità e le caratteristiche caratterizzanti.

Oltre a questi strumenti, OVS si rende protagonista e pioniere anche nello sviluppo *dell'Internet Of Things*, ovvero nell'introduzione delle tecnologie di processo del tutto innovative collegando simultaneamente il mondo di Internet, la moda e l'esperienza di acquisto del cliente. Nel *flagship* store di Milano Corso Buenos Aires sono stati introdotti dei camerini "virtuali" che permettono al cliente di indossare i capi e vedere il proprio look a 360° all'interno di uno schermo digitale con la possibilità di condividere l'outfit sui social network<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>Maggiori informazioni sull'argomento sono visionabili anche al link: [https://www.digital4.biz/marketing/news/ovs-diventa-un-concept-store-20-e-la-internet-of-things-piu-creativa-a-motivare-la-shopping\\_43672156401.htm](https://www.digital4.biz/marketing/news/ovs-diventa-un-concept-store-20-e-la-internet-of-things-piu-creativa-a-motivare-la-shopping_43672156401.htm)

Questa abilità nel gestire le nuove tecnologie permette di cancellare le preoccupazioni di molti store manager che non vedevano di buon occhio l'avvento del canale e-commerce pensando che questo avrebbe portato un decremento del fatturato degli store fisici. In realtà i dati forniti dal management dimostrano che più del 40% dei clienti che acquistano online e che scelgono di ritirare il capo direttamente presso il punto vendita più vicino (servizio chiamato *click & collect*) acquistano un altro capo al momento del ritiro.

Per quanto riguarda la percentuale dei resi prodotto, calcolata come la restituzione dei capi con l'accredito della somma versata (direttamente online o in negozio) OVS dichiara si attestino intorno al 2,5%, percentuale molto bassa dovuta al fatto che al cliente viene offerta sempre una soluzione quando il prodotto acquistato non rispecchia le aspettative per motivi di gusto personale o di taglia. C'è la possibilità di cambiare il pezzo direttamente in negozio con uno di taglia congrua oppure farsi accreditare l'importo speso in una OVS card da poter utilizzare per l'acquisto di altra merce in un secondo momento.

### **La prova online: visibilità e attriti all'acquisto**

Digitando sulla barra di ricerca la dicitura "OVS" il risultato che stiamo cercando è al primo posto e capiamo subito che questo brand vende online proprio dalla dicitura dell'indirizzo che ci rimanda allo store "OVS – Abbigliamento online / Shopping Online".

Appena entriamo nella pagina ecco che si apre una finestra per comunicarci una promozione di benvenuto: registrandoci alla newsletter possiamo ottenere un buono sconto da 10€ da utilizzare sul primo acquisto.

Dopo aver chiuso questa finestra puntiamo lo sguardo su un'altra promozione. In un punto ben visibile della schermata offrono una sconto quantità del tipo "3x2" su alcune T-shirt.

Vendere online capi di abbigliamento comporta per l'acquirente alcune difficoltà nel decidere, ad esempio, quale taglia acquistare. Per risolvere questo "attrito" OVS offre il c.d. "Reso no stress", ovvero la possibilità di rendere i capi acquistati e non graditi gratuitamente entro 30 giorni dall'acquisto con le modalità di rimborso citate in precedenza.

Proprio perché meno influente sul problema "Taglie", il primo posto della classifica nelle vendite di OVS.it, ci riferisce l'e-commerce Manager, è occupato dal settore abbigliamento bambini che conta per il 35/40% sul totale delle vendite.

In generale la pagina web si presenta ben organizzata per tipologia di utenza (collezioni uomo/donna/bambino) e mette in chiaro sin da subito la politica per la spedizione e il reso in fondo alla pagina oltre a fornire alcune informazioni pratiche per poter ottenere degli sconti sugli acquisti. Queste informazioni vengono ripetute al cliente anche quando sta per completare l'acquisto all'interno del carrello prodotti dove viene aggiunta la possibilità di effettuare il ritiro della merce acquistata direttamente all'interno del punto vendita più vicino in maniera gratuita (per gli ordini inferiori ai 50€, infatti, la spedizione è a pagamento).

Le immagini dei prodotti sono chiare e dettagliate: i capi sono indossati ed è possibile visionarne i dettagli attraverso la funzione di zoom fotografico. Le informazioni tecniche del prodotto sono riportate con dettaglio all'interno della vetrina.

Per migliorare sempre più l'esperienza di acquisto, ora che il sito è collaudato, il management interverrà su tutti quegli aspetti tecnici e di dettaglio che serviranno per aumentare la praticità di utilizzo di questi mezzi puntando anche ad un incremento dell'importo dello scontrino medio.

### **PrivateGriffe**

Privategriffe.com è un marketplace online nato nel 2012 che tratta esclusivamente capi di alta moda. Tutti i prodotti trattati sono di seconda mano e possono essere messi in vendita direttamente dal loro proprietario.

Ogni persona interessata può aprire un account su questa piattaforma e proporre sullo spazio virtuale i capi in suo possesso.

Il valore aggiunto della società che sta alle spalle di questo canale online, Privategriffe SPA, è quella di dare la possibilità agli utenti di porsi da tramite fra venditore e acquirente. Trattando capi e accessori particolari e costosi, anche se di seconda mano, il venditore potrà decidere di affidare il suo capo all'intermediario il quale effettuerà tutte le foto del prodotto definendone la condizione di utilizzo (si possono trovare pezzi immacolati così come molto usurati), ma soprattutto esprimendo una valutazione sull'autenticità del prodotto.

Privategriffe SPA infatti si avvale di personale esperto impiegato nel controllo dell'autenticità della merce venduta e questa peculiarità consente di accrescere la fiducia nel servizio del consumatore finale che sarà stimolato all'acquisto.

Questa realtà aziendale non si appoggia, per ora, ad alcun store fisico ma gioca il suo ruolo esclusivamente online. Dispone di alcuni magazzini nella sede principale, a Milano, dove vengono conservati i capi e gli accessori dei clienti che vengono sottoposti al controllo di qualità e quelli venduti direttamente dalla società stessa.

La società si occupa anche della spedizione del prodotto venduto dal privato al quale verrà affiancato un corriere espresso al momento della vendita del capo.

Per acquisire clientela e visibilità online l'azienda ha mandato in onda sulle TV nazionali uno spot dove elencava brevemente le funzionalità del servizio e invitando ad iscriversi alla piattaforma.

Secondo quanto riportato durante l'incontro presso l'Università di Padova con Silvia Angeloni, *Chief Operating Officer* di PrivateGriffe, all'interno dell'attività didattica del corso di Marketing tenuto dal Prof. Alberto Alvisi e dal Prof. Romano Cappellari, grazie anche al servizio di controllo che l'azienda opera sui prodotti venduti, i resi dei clienti si attestano nell'ordine del 3%. Questa percentuale resta in linea con quella evidenziata nell'analisi precedente su OVS.it ma può considerarsi un valore molto basso se si tiene conto della clientela alla quale PrivateGriffe.com si rivolge, considerata molto esigente, e anche in base alle infrastrutture che OVS.it

mette a disposizione per risolvere le problematiche relative ad un prodotto non conforme per taglia o gusto personale (cambio nel punto vendita, carta regalo ecc.) che il marketplace non è ancora in grado di offrire.

### **La prova online: visibilità e attriti all'acquisto**

Al contrario di OVS.it, Privategriffe.com è una realtà molto giovane e nonostante la pubblicità effettuata tramite i canali Tv e social non possiede ancora un brand noto e subito a lei riconducibile.

Il bacino di utenza verrà dunque ricercato all'interno di quella platea che utilizza quotidianamente Internet ed i Social Network non potendo attingere da una già consolidata platea emergente dai punti vendita tradizionali.

La ricerca online di questo marketplace sarà dunque dovuto esclusivamente da un'inserzione pubblicitaria visionata su internet o al ricordo della pubblicità vista in TV.

Digitando su Google PrivateGriffe il risultato che cerchiamo è in prima pagina. Attendiamo il caricamento della schermata principale che ci risulta decisamente più lento di quello che avevamo osservato per OVS.it.

Completato il caricamento, ci viene proposta una carrellata di selezioni moda che comprendono offerte su determinati accessori e collezioni riguardanti la stagione estiva. Sulla destra invece troviamo due pulsanti che, una volta premuti, indirizzano sulle rispettive pagine che illustrano come vendere e come acquistare.

Completata la registrazione, proviamo a mettere in vendita un prodotto casuale. Durante la procedura guidata ci vengono chieste delle informazioni molto dettagliate sul prodotto che vogliamo vendere e forniti degli aiuti per capire come scegliere la condizione d'utilizzo di quello che stiamo proponendo.

Una volta completate le informazioni tecniche, ci viene richiesto l'inserimento del prezzo di vendita (che non può essere inferiore ai 15€) e ci viene anche indicato il nostro guadagno in caso di vendita.

Inserendo un prezzo di vendita di 100 € ci verranno accreditati 76 € una volta venduto l'oggetto. Questa varia al variare dell'importo inserito, meno che proporzionalmente, ma secondo una logica non chiara. Per l'analisi delle condizioni si può accedere ad una apposita sezione all'interno del sito, ma le spiegazioni fornite non ci sono sembrate esaustive e sono macchinose da comprendere<sup>2</sup>.

Considerate esclusi da suddette commissioni le spese di spedizione, e l'eventuale controllo del prodotto, che "pesano" ulteriormente a carico del venditore, le percentuali richieste dalla piattaforma ci sembrano eccessive se confrontate con quelle di un marketplace generalista come eBay.

<sup>2</sup>In questa analisi si fa riferimento alle tabelle presenti al link: <http://it.privategriffe.com/p/condizioni-uso>

Il giudizio può essere reinterpretato alla luce della peculiarità della piattaforma che attribuisce al prodotto venduto una visibilità superiore rispetto ad un marketplace generalista (come possono essere sia eBay che Amazon) e dal servizio di convalida e autenticità del prodotto, vero fattore di vantaggio competitivo.

Per quanto riguarda le modalità di acquisto, uno *step* di 7 passaggi illustra come completare una transazione all'interno della piattaforma. In primo luogo bisogna effettuare la registrazione online, quindi scegliere il capo da acquistare e aggiungerlo al carrello. Per concludere l'ordine bisogna effettuare il pagamento attraverso carta di credito o PayPal ed il prodotto verrà recapitato all'indirizzo fornito in fase di registrazione nell'arco di 24 ore.

Nel vasto catalogo vengono specificate le caratteristiche distintive dei prodotti (inserite manualmente dal venditore) e si sottolinea se il capo è stato sottoposto al controllo di autenticità oppure no.

## **5.2 La produzione ed il commercio di complementi alimentari per l'attività sportiva: il caso Alfa S.r.l.**

Tutte le informazioni esposte all'interno del paragrafo sono state raccolte tramite un'intervista all'Amministratore Delegato della società e dal sito aziendale.

La sua fondazione, che risale alla fine degli anni 90, si deve all'idea di due ricercatori scientifici di alto livello e professionisti in campo sportivo che si sono posti come *mission* la diffusione della loro conoscenza e professionalità attraverso la commercializzazione prodotti che utilizzano solo materie prime di alta qualità in grado di accrescere l'esperienza sportiva salvaguardando la salute.

Durante l'intervista concessaci dall'Amministratore Delegato della società abbiamo posto alcune domande in merito alla gestione dell'e-commerce aziendale e di tutti gli aspetti ad esso collegati.

La vendita tramite e-commerce è affidata principalmente a due canali: il sito proprietario e il dropshipping attivato presso alcuni rivenditori terzi tramite la loro interfaccia sul web.

La gestione della domanda online centralizzata permette di confezionare gli ordini direttamente dal magazzino della sede principale e spedirli al cliente riuscendo così ad avere il pieno controllo della merce inviata.

Data la tipologia di prodotto trattato che non risente, come ad esempio nel caso di OVS, del problema "Taglie", ma che pone il consumatore nella condizione di essere informato con precisione cosa sta acquistando (trattandosi di un prodotto specifico) la percentuale di reso è poco rilevante e dovuta esclusivamente da errori umani nelle fasi di preparazione alla spedizione e alla successiva consegna al corriere espresso. Questi inconvenienti sono ulteriormente ridotti proprio per il diretto controllo presente sulle fasi di produzione dei prodotti in fabbrica poiché questi vengono realizzati completamente dalla stessa azienda e non delegati a terze parti.

La percentuale di fatturato occupata dall'e-commerce, che incide nell'ordine del 13% sul totale aziendale, dev'essere analizzata alla base di alcune considerazioni.

Va sottolineata la strategia commerciale che l'impresa ha intrapreso ed il ruolo che il commercio elettronico esercita all'interno di questa.

Il prodotto trattato richiede al venditore esperienza nel settore perché dovrà essere in grado di fornire consigli sul suo utilizzo e orientare il consumatore verso quello che più si addice alle sue esigenze. Dovrà inoltre riuscire a fargli percepire la qualità della merce che sta acquistando e i principi con cui l'impresa opera nel contesto competitivo.

L'utilizzo univoco di internet e dell'e-commerce non sono in grado di adattarsi appieno a questo tipo di business, ma sono necessari punti vendita con personale esperto, palestre, erboristerie e farmacie, motivo per cui è stata accantonata, almeno per il momento, anche l'idea di entrare nella grande distribuzione che gioca quasi esclusivamente sulla leva del prezzo praticato.

Nel nostro caso, dunque, l'e-commerce svolge un ruolo di supporto, nel quale raggruppa clientela che già conosce i prodotti (perché illustrati nell'occasione di fiere, convention ecc.) ma che non è raggiunta dalla rete di vendita tradizionale, e in piccola parte anche nuovi clienti che, nella platea di altri prodotti, desiderano di provarne uno nuovo.

Per non far perdere "terreno" alle imprese che lavorano attraverso il dropshipping, il listino prezzi presente sul sito aziendale non prevede sconti di alcun tipo. Proprio per questo motivo nessun utente compie più di tre ordini dopo la sua iscrizione: le aziende terze ricevono dei vincoli per quanto riguarda gli sconti da applicare, ma i prodotti saranno sempre più economici sulle loro piattaforme piuttosto che sulla pagina corporate.

L'amministratore delegato prevede che in futuro l'e-commerce potrà ricoprire un ruolo di maggior rilievo all'interno della strategia operativa rispetto a quello giocato al giorno d'oggi, ma questo dovrà sempre tenere in considerazione quella che è la *mission* aziendale e le leve che consentono di ottenere oggi un vantaggio competitivo: l'attenzione al cliente, l'efficienza del servizio, la qualità dei prodotti e il loro continuo aggiornamento secondo le novità del progresso scientifico.





## *CONCLUSIONI*

Il lavoro svolto durante questa relazione ha avuto come suo obiettivo principale quello di spiegare nella teoria e nella pratica come funzionano alcuni aspetti dell'e-commerce analizzandone i lati positivi, quelli negativi e l'impatto sull'organizzazione d'impresa.

I dati analizzati nel presente lavoro confermano che il nostro paese è ancora sottosviluppato dal punto di vista infrastrutturale e questo vuoto agisce anche nella sfera della cultura aziendale. A causa di questi gap, ad esempio, "l'impresa manifatturiera italiana 'perde' quasi nove miliardi l'anno<sup>3</sup>" proprio per la mancanza di investimenti nella c.d. "industry 4.0" ovvero nella trasformazione e digitalizzazione dei processi produttivi. Come in questo, anche in molti altri settori economici vi sono grosse opportunità di creare ricchezza che ad oggi vengono sprecate.

Le potenzialità di questo modo di fare impresa vengono sommerse dalla incapacità dei manager di avere una visione di lungo periodo e spesso dalla mancanza di apertura alle realtà esterne come università e centri di ricerca. La dimensione delle aziende italiane, inoltre, non favorisce l'orientamento al cambiamento.

Alcuni fatti recenti, però, devono far ben sperare al lettore che in futuro le cose possano sbloccarsi. Cassa Depositi e Prestiti ha infatti dato il via libera ad Enel per la costruzione dell'infrastruttura capace di portare la fibra ottica in tutta Italia<sup>4</sup>: questa è necessaria ed indispensabile per ridurre il divario tecnologico che ci vede ultimi nella classifica dei paesi europei in fatto di copertura e velocità della rete internet.

Grazie anche a queste previsioni l'e-commerce crescerà velocemente nei prossimi decenni portando con se una vera e propria rivoluzione tecnologica che dovrà comunque essere plasmata tenendo in considerazione le caratteristiche portanti del nostro sistema economico, unico nel mondo.

Come conclusione del seguente studio, si può presumere che coloro che investiranno in questo "settore" potranno ricavarne molte soddisfazioni.

---

<sup>3</sup>ALBERTO MAGNANI, 25 Maggio 2016 <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-05-25/tech-e-digitale-no-grazie-cosi-manifattura-italiana-perde-quasi-9-miliardi-anno-105048.shtml?uuiid=ADE9n6O>

<sup>4</sup>ANTONELLA OLIVIERI, 25 Maggio 2016. <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2016-05-25/a-enel-l-esclusiva-metroweb-162508.shtml?uuiid=ADT8zTP>



## Bibliografia

- [1] ALBERTO MAGNANI, 25 Maggio 2016. Il Sole 24 Ore – Tech e digitale? No, grazie: così la manifattura “perde” quasi 9 miliardi l’anno.
- [2] ANTONELLA OLIVIERI, 25 Maggio 2016. Il sole 24 Ore – Enel batte Telecom: ha l’esclusiva per Metroweb
- [3] CAMPO DALL’ORTO, S., GHIOGLIONE, B., 2000. L’azienda online – verso il commercio elettronico
- [4] CASALEGGIO ASSOCIATI, 2016. Focus sull’e-commerce.
- [5] CECCHERINI S., 2013. Comportamenti strategici nelle aste online: il caso eBay. Relazione finale CLM, Università di Siena, Dipartimento di Studi aziendali e Giuridici.
- [6] DLGS. 6 novembre 2005, n. 206 art. 64
- [7] DLGS. 30 giugno 2003, n. 296
- [8] EUROPEAN COMMISSION, Bruxelles 1997. A European Initiative in Electronic Commerce.
- [9] KOTLER, P., I., et al 2015. Principi di marketing, Pearson Education
- [10] KREITNER, R., KINICKI, A., 2008. Comportamento organizzativo, dalla teoria all’esperienza. Apogeo Education
- [11] MATOLA, D., 2010. Dropship & Dropshipping – I segreti per rivendere prodotti altrui senza affiliazioni. Bruno Editore
- [12] NICOLINI, M., 2016. Strategie E-commerce. Disponibile su <http://ecommerce.moda/strategie-ecommerce/soluzione-carrelli-abbandonati-ecommerce-moda-dati-statistiche-numeri/>
- [13] SCOTT G WALTER, 1998. Il commercio elettronico. Esedi Editore.
- [14] SLACK N, I., et al., 2013. Gestione delle operations e dei processi. Seconda Edizione. Pearson Education.

[15] UFFICIO STUDI CCIAA PADOVA, 2016. Elaborazioni dati Infocamere.

[16] ZANE M., 2008. Storia e memoria del Personal Computer – Il caso Italiano. Jaca Book

# Sitografia

- [1] [www.labancaonline.com](http://www.labancaonline.com)
- [2] [www.ebayinc.com](http://www.ebayinc.com)
- [3] [www.casaleggio.it](http://www.casaleggio.it)
- [4] [www.neoseo.it](http://www.neoseo.it)
- [5] [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org)
- [6] [www.paypal.com](http://www.paypal.com)
- [7] [www.cardmarket.eu](http://www.cardmarket.eu)
- [8] [www.ilfattoquotidiano.it](http://www.ilfattoquotidiano.it)
- [9] [ec.europa.eu/eurostat](http://ec.europa.eu/eurostat)
- [10] [www.ovs.it](http://www.ovs.it)
- [11] [it.privategriffe.com](http://it.privategriffe.com)