



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI FILOSOFIA, SOCIOLOGIA, PEDAGOGIA E
PSICOLOGIA APPLICATA

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE

***Sviluppo ed evoluzione d'impresa:
il caso Vanzo Centro Fer***

Relatore:
Professoressa Martina Pertile

Laureando:
Roberto Denis Timis
Matricola n. 2022690

ANNO ACCADEMICO 2022-2023

INDICE

INTRODUZIONE	1
CAPITOLO 1	3
1.1 LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DI UN'IMPRESA	3
1.2 IL BUSINESS MODEL	12
1.2.1 Il business model e le sue principali tipologie	12
1.2.2 I fondamenti del business model	15
1.3 L'E-COMMERCE	18
CAPITOLO 2	21
2.1 LA PANDEMIA DA COVID-19	21
2.1.1 Le imprese e il covid-19	21
2.1.2 Il comportamento delle imprese durante la pandemia	22
2.1.3 Considerazioni finali	27
2.2 CASI DI E-COMMERCE INIZIATORI	28
2.2.1 Il caso eBay	28
2.2.2 Il caso Amazon	30
CAPITOLO 3	33
3.1 L'INTERVISTA	33
3.2 BREVE INTRODUZIONE DELL'AZIENDA	33
3.3 IL BUSINESS MODEL DI VANZO CENTRO FER	35
3.4 L'E-COMMERCE E LA PANDEMIA DA COVID-19	45
CONCLUSIONI	51
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	53

INTRODUZIONE

La pandemia da Covid-19 ha avuto un impatto significativo sulle imprese, costringendole a modificare il loro modo di operare adottando tecnologie digitali per sopravvivere. Questo ha portato ad **un'accelerazione del processo di sviluppo e di evoluzione delle organizzazioni**, le quali hanno dovuto pensare rapidamente a soluzioni per il lavoro da remoto e utilizzare strumenti di videoconferenza per comunicare con i propri dipendenti e clienti consumatori. Tale evento ha modificato il mercato in tutti i settori, l'aumento della domanda di servizi online e la riduzione dell'accesso ai punti vendita fisici ha spinto molte imprese a **sviluppare o potenziare le loro piattaforme di e-commerce**. Lo sviluppo delle aziende è un processo in continua crescita e la pandemia ha certamente accelerato il suo percorso, spingendo le imprese a sfruttare al meglio le opportunità offerte dalle tecnologie in rete per rimanere competitive e continuare a fornire servizi ai propri clienti, che a loro volta hanno cambiato abitudini sviluppando nuove esigenze.

Nel **primo capitolo** verranno analizzati i principali tratti caratteristici dell'impresa, ponendo l'attenzione sulle attività primarie attraverso le quali viene creato valore per i clienti consumatori. Verrà inoltre approfondito il Business Model, uno strumento strategico utile alle aziende per creare valore e trasferirlo ai clienti target, esso si basa su tre aspetti fondamentali, ovvero la proposta di valore, i fattori critici e la proposta di profittabilità. Infine, verranno descritti e approfonditi i diversi modelli di e-commerce e i fattori determinanti per il suo successo, come il sito web, la modalità di pagamento e la logistica.

Il **secondo capitolo** analizzerà l'impatto della pandemia sulle attività di business, e dimostrerà come le imprese sono riuscite ad adattarsi a questo inatteso evento attraverso scelte strategiche che hanno permesso di continuare l'attività di business. A tal proposito verrà analizzato l'articolo *“Reagire alla pandemia di COVID-19 attraverso la connettività digitale con i clienti: l'esperienza italiana”* pubblicato sull' Italian Journal of Marketing. Il capitolo si concluderà riportando e analizzando due casi di e-commerce iniziatori, ovvero eBay fondato da Pierre Omidyar e Amazon fondato da Jeff Bezos.

Il **terzo e ultimo capitolo** riporterà il caso di Vanzo Centro Fer S.r.l un negozio di ferramenta situato a San Giorgio delle Pertiche in provincia di Padova, che si occupa di commercializzare prodotti tecnici e di alta qualità. Il capitolo è dedicato interamente allo studio di questa impresa. Dopo una breve introduzione sull'organizzazione verranno riportati due esempi di Business Model Canvas, il primo analizzerà l'impresa prima della digitalizzazione e il secondo a processo avvenuto. Infine, si analizzerà l'evoluzione digitale della ferramenta, il quale dispone di un e-commerce dal 2013, che ha sempre migliorato nel tempo, soprattutto nel 2019 e nel 2022 con l'inaugurazione di Vanzo Professional.

CAPITOLO 1

1.1 LE CARATTERISTICHE PRINCIPALI DI UN'IMPRESA

L'impresa è ¹(Bianchi, 2012) :<< Organizzazione rivolta alla produzione o allo scambio di beni e servizi>>. Esistono principalmente tre tipologie di organizzazioni: le **aziende private**, le **aziende pubbliche** e le **aziende no-profit**. Le **prime** realizzano la loro attività operando su mercati liberi concorrenziali sia dal lato domanda (fattori produttivi), sia dal lato offerta (collocamento prodotti) movendosi in libertà in tutti e due i fronti. Le **seconde**, **ad esempio i ministeri, le regioni e i comuni**, operano dal lato dell'offerta in mercati non competitivi in quanto cedono i propri servizi alla collettività dietro un corrispettivo diverso dal prezzo di mercato. Infine, le **aziende no-profit** operano dal lato della domanda e dell'offerta in ambienti non competitivi colmano delle esigenze di gruppi di soggetti senza acquisire fattori produttivi: essi, infatti, sono dati gratuitamente attraverso la beneficenza e anche la loro cessione è gratuita.

Un'impresa ha diversi elementi caratterizzanti:

- insieme sistemico, ovvero un insieme di organi orientati ad un fine comune;
- svolge un'attività di produzione di beni o servizi;
- è duratura nel tempo;
- soddisfa i bisogni di tutti i portatori di interesse (stakeholders).

Più nello specifico l'impresa è un'attività organizzata che ha il fine di produrre o scambiare beni e/o servizi con soggetti esterni **creando del valore**. Il valore si crea sia per l'impresa stessa sia per i potenziali clienti

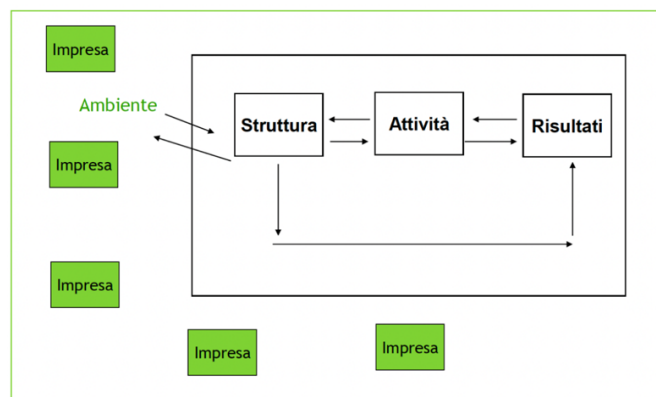
Inoltre, nell'avvio di un'impresa, e dunque quando si formula l'idea imprenditoriale da parte di un singolo o di più soggetti si devono **valutare degli elementi fondamentali rispetto all'ambiente nel quale ci si inserisce**, quali la concorrenza, il mercato nel quale approdo, il sistema prodotto che si andrà ad offrire e la struttura aziendale più adatta. Più nello specifico, per concorrenza si intende che una singola impresa non è mai sola nel suo

¹ Bianchi P., 2012, *Dizionario di Economia e Finanza*, https://www.treccani.it/enciclopedia/impresa_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

mercato: solitamente sono già presenti delle imprese che soddisfano il cliente obiettivo del nostro nuovo business. Il mercato è inteso come il “luogo” nel quale l’impresa porta /offre il suo prodotto ai potenziali clienti. Per sistema prodotto si intende l’idea imprenditoriale, l’analisi dell’opportunità di mercato e l’organizzazione delle 4P (Product, Price, Place e Promotion) con le quali l’offerta giunge al potenziale cliente. La struttura aziendale è il modo in cui l’azienda si organizza internamente per ottenere e raggiungere i suoi obiettivi di offerta.

²(Fontana, Caroli, 2017) Un’impresa nello svolgere la sua attività può essere descritta in più modi. Uno dei modelli che si può utilizzare è quello proposto da Coda, definito sistema “input-output”. Esso prevede di osservare un’impresa in generale attraverso tre parametri: una **struttura** dove entrano gli elementi necessari per produrre il servizio/prodotto, all’interno dell’impresa si vengono svolte delle **attività** di progettazione e produzione e poi si possono osservare i **risultati**. Questo modello considera anche che nello stesso ambiente di mercato ci possono essere organizzazioni di svariate tipologie. La seguente figura può aiutare meglio la comprensione:

Figura 1: modello input-output



Fonte: nostra elaborazione

Il modello di rappresentazione d’impresa di Coda, sintetizzato nella *figura 1*, è soltanto un modo per descrivere il funzionamento di un’azienda.

² Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill Education, Milano

Osservando le imprese attraverso il **filtro** di questi tre grandi blocchi proposti da Coda possiamo aggiungere che:

1. l'azienda decide la **struttura** della quale si vuole avvalere, ad esempio la ragione sociale, la sede in cui vuole svolgere l'attività, la forma societaria, il tipo di macchine e strumenti che intende utilizzare e come intende realizzare l'offerta;
2. la sua **attività** sia da un punto di vista strategico (come e perché vengono prese le decisioni per raggiungere l'obiettivo) sia da un punto di vista operativo (come queste decisioni vengono messe in atto);
3. i **risultati**, che sono di diverso tipo: i risultati finanziari, i risultati competitivi e i risultati sociali (interni ed esterni).

³(Fontana, Caroli, 2017) L'impresa si definisce come un'attività economica organizzata al fine della produzione o scambio di beni o servizi. Da un punto di vista organizzativo e gestionale, si può definire come un'organizzazione stabile di persone e mezzi in cui vengono svolti processi di produzione di beni o servizi da scambiare con entità esterne al fine di produrre ricchezza, **creando quindi valore**. Le aziende si possono classificare in base a vari criteri. Una possibile classificazione è la seguente: **scopo perseguito dall'azienda, natura della proprietà, natura del soggetto giuridico, forma giuridica, settore di attività, dimensioni aziendali, mercato d'azione e localizzazione dei mercati di vendita**.

In base allo **scopo**, le aziende possono essere divise principalmente in tre classi:

- **Aziende private:** L'obiettivo principale di qualsiasi impresa è **massimizzare il profitto** nel lungo periodo realizzando utili per i soci o l'imprenditore. Sono costituite da beni, come attrezzature e conoscenze, e sono affiancate da risorse umane ad esempio i collaboratori. I loro output sono prodotti di natura tangibile o intangibile, questi ultimi sono destinati allo scambio nel mercato, dai quali derivano i ricavi che a loro volta vanno a remunerare i fattori input necessari per la realizzazione del prodotto. Per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa è

³ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

necessario l'equilibrio economico ⁴(Zanda, 2006): <<Ricavi= Costi + reddito d'esercizio congruo>>.

- **Aziende pubbliche:** il loro scopo è quello di fornire servizi alla comunità. Nel nostro paese si tratta quindi di Pubbliche Amministrazioni dello Stato, delle Regioni, delle Provincie, dei Comuni. I loro fattori di input sono forniti dallo Stato o da altri enti pubblici, mentre i loro output sono per l'appunto servizi ai cittadini.
- **Aziende non profit:** il loro scopo è di tipo sociale, assistenziale, culturale. Nascono per soddisfare le necessità di alcuni soggetti, ma è necessario che operino in condizione di equilibrio finanziario. Ne sono degli esempi le fondazioni, le imprese sociali, le organizzazioni di beneficenza, le cooperative sociali, il volontariato organizzato.

La **natura della proprietà** è generalmente di due tipi: **privata o pubblica**. La proprietà pubblica di un'impresa si riferisce al fatto che essa appartenga al governo o ad un'organizzazione pubblica, come ad esempio uno Stato, una Provincia o una Municipalità. In questo caso l'impresa è di proprietà collettiva e tutti i cittadini hanno un interesse in essa, ovvero il governo dell'impresa è responsabile della gestione dell'organizzazione e delle sue attività, comprese le decisioni finanziarie, la pianificazione strategica e l'assunzione di personale. La **proprietà privata di un'impresa** invece si riferisce al fatto che essa appartenga a individui privati o a società private. In questo caso l'organizzazione è di proprietà esclusiva di una o più persone che hanno il controllo completo sulla sua gestione. Ciò significa che i proprietari privati hanno il diritto di prendere decisioni finanziarie, strategiche e di gestione in autonomia, senza dover rendere conto a nessun altro.

La **natura del soggetto giuridico** è la persona o il gruppo di persone a cui fanno capo diritti o obblighi che derivano dall'attività svolta dall'organizzazione. Il soggetto giuridico è generalmente costituito da:

- **Persone fisiche:** al momento della nascita un individuo viene riconosciuto come persona fisica dal proprio Stato di appartenenza e ognuno ha diritti e doveri nei confronti della propria collettività e dello Stato stesso. Una volta compiuto il

⁴ Zanda G., 2006, *Lineamenti di economia aziendale*, Kappa, Roma

diciottesimo anno in Italia, ovvero quando si raggiunta la maggiore età, la persona fisica entra in possesso anche della capacità di agire.

- **Persone giuridiche:** è un organismo caratterizzato da una pluralità di individui e da un complesso di beni, al quale viene riconosciuto la capacità di agire in vista di scopi leciti e determinati. Una persona giuridica è titolare di diritti e doveri, dunque responsabile di fronte alla legge che lo reputa un soggetto di diritto autonomo rispetto al singolo individuo.

La **forma giuridica** stabilisce la natura della proprietà di un'impresa. Nelle aziende **individuali** il soggetto giuridico è una persona e il proprietario è direttore, amministratore, organizzatore è perciò una persona fisica in possesso di Partita IVA. Invece nelle **aziende collettive** o **società** l'attività d'impresa è esercitata da almeno due o più persone che svolgono una professione in comune, dietro apporto di capitali, al fine di dividere il guadagno ed il rischio d'impresa.

Le imprese svolgono la loro attività all'interno dei diversi **settori di appartenenza**, che sono di quattro tipi:

- aziende del **settore primario** si concentrano principalmente nella produzione agricola oppure nell'estrazione di materie prime disponibili in natura;
- aziende del **settore secondario** si concentrano invece sulla lavorazione dei materiali forniti da altre aziende e si contraddistinguono per la loro natura produttiva, più in particolare per il ciclo produttivo fisico-tecnico;
- aziende del **settore terziario** si caratterizzano per la loro attività di fornitura di prodotti-servizi immateriali;
- aziende del **settore terziario avanzato** o **quaternario** svolgono invece la loro attività all'interno del mondo delle nuove tecnologie informatiche, più nello specifico si definiscono "new economy".

Parlando di **dimensioni aziendali** generalmente le imprese si classificano in grandi, medie e piccole. Il criterio non può essere sempre affidabile perché molto dipende anche dal punto di vista con il quale si osservano. Ad esempio, se si considerano il **numero di addetti, fatturato e capitale sociale** o **altro**. Altro modo di classificazione può essere in funzione dell'**influenza** che possono avere nel mercato nel quale agiscono, ovvero le grandi aziende sono quelle che esercitano un elevato grado di controllo del mercato,

mentre le piccole non riescono a influenzare le variabili di mercato e pertanto sono più esposte al mutamento di domanda e d'offerta. Con questa classificazione però risultano poco definibili le medie imprese.

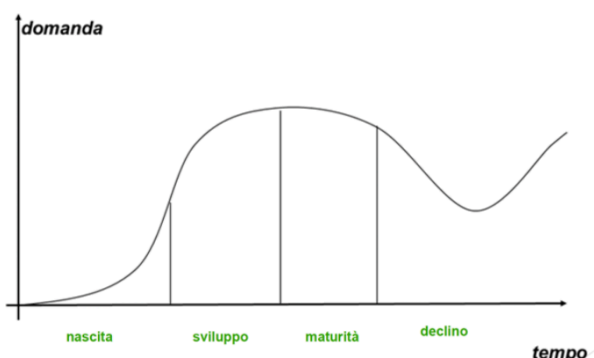
Analizzando il **mercato d'azione** le aziende possono operare in mercati **concorrenziali** oppure **non concorrenziali**. Le imprese che operano in un mercato concorrenziale ne fanno parte sia nella fase di acquisto di fattori input (investimento) perché possono effettuare questa attività relazionandosi con più imprese e scegliere di acquistare in base alla qualità o al prezzo del prodotto, sia nel caso di fattori output (disinvestimento) perché quando le imprese offrono il loro prodotto sul mercato, quasi sempre c'è la concorrenza di altre imprese che offrono un prodotto simile. Invece le imprese che operano in un mercato non concorrenziale operano in mercati con concorrenza attenuata o assente, sia dal lato input che output, ad esempio le aziende no profit, le aziende pubbliche e le aziende cooperative.

In conclusione, approfondendo il tema della **localizzazione dei mercati di vendita** si possono trovare le aziende locali, nazionali o multinazionali. Le aziende **locali** appartengono ad un mercato di vendita comunale, provinciale o regionale; sono solitamente piccole o medie realtà. Le aziende **nazionali**, si rivolgono ad un mercato nazionale non limitandosi quindi alle zone limitrofe di appartenenza. Infine, le aziende **multinazionali** operano in mercato globale e sono organizzazioni di grandi dimensioni, le quali hanno stabilimenti di produzione del prodotto in più stati o distribuiscono in più nazioni.

⁵(Fontana, Caroli, 2017) Ogni impresa ha un suo **ciclo di vita** con diverse fasi: **nascita, sviluppo, maturità, declino o rivitalizzazione**.

⁵ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

Figura 1: rappresentazione grafica sul ciclo di vita d'impresa



Fonte: nostra elaborazione

Come sintetizzato in *figura 2*, durante la **nascita** si definiscono la **mission** e la **vision**; solitamente questo è lo stadio più breve in cui si percepisce un grande euforia e un'alta identità aziendale. In questo momento le regole, le procedure e gli organigrammi sono molto instabili. In questa fase si cerca il capitale per finanziare le immobilizzazioni, l'acquisto dei fattori produttivi, le operazioni fiscali e la fase di ampliamento.

Lo **sviluppo** dell'impresa può essere lento e macchinoso oppure esponenziale e molto rapido: può capitare che l'organizzazione si espanda molto, ma che non ci siano abbastanza capitali per svilupparsi. È opportuno prestare molta attenzione a questo aspetto. In questa fase, l'azienda inizia a strutturarsi sia in termini di regole che in termini organizzativi.

In un certo momento l'azienda raggiunge la sua **maturità** dove la sua posizione sul mercato è consolidata e le vendite iniziano ad essere stabilizzate: la crescita esponenziale lascia spazio ad una crescita più moderata e normale. Inoltre, in base alle necessità si possono prendere in considerazione operazioni di delocalizzazione per abbassare i costi di produzione.

Ipotizzando un possibile **declino**, all'interno dell'attività c'è sfiducia in quanto gli indicatori economici peggiorano perché la clientela diminuisce. Ci posso essere, ad esempio, dei problemi nel prodotto come la sua obsolescenza. Nella peggiore delle ipotesi in questa fase si può arrivare al fallimento, oppure, rimanendo più ottimisti, ci può essere

una fase di **rivitalizzazione** dell'impresa, dove quest'ultima migliora le proprie strategie e attraverso una ricerca capisce le nuove esigenze del mercato e produce un bene o un servizio che soddisfi le aspettative del cliente.

⁶(Fontana, Caroli, 2017): <<L'impresa è un sistema costituito da un mix di risorse e attori legati tra loro da relazioni orientate alla realizzazione di determinate attività>>. Una funzione aziendale si può definire come un gruppo di mansioni o compiti collegati e interdipendenti rispetto ad un fine. Le tre funzioni aziendali: **le funzioni strategiche, le funzioni caratteristiche e le funzioni di supporto.**

Le **funzioni strategiche** sono di competenza della **governance dell'impresa**: si definisce la strategia da adottare, ovvero la capacità dell'impresa di rimanere in un certo ambiente economico e di sviluppare nel lungo periodo l'impresa stessa, in modo da realizzare la vision. Si definiscono poi gli obiettivi di lungo termine, si individuano i fini e gli obiettivi da raggiungere attraverso adeguate linee d'azione e si delinea il percorso di evoluzione. Più nello specifico l'azienda decide come relazionarsi con l'ambiente esterno e definisce l'obiettivo dell'organizzazione. Per individuare una strategia adeguata bisogna tener conto di alcuni fattori come: il contesto economico (il livello di pressione fiscale, la situazione economica del contesto), la specificità dei settori (es. provvedimenti, varie agevolazioni e sgravi fiscali), il sistema competitivo (ed. i possibili competitors nello stesso mercato) e la catena di valore. Le **funzioni caratteristiche** sono: la funzione logistica (trasporti interni ed esterni), la funzione di produzione (trasformazione delle materie prime in prodotti destinati al mercato), la funzione di ricerca e sviluppo, la funzione di marketing (sviluppo aziendale e strategia commerciale). Le **funzioni di supporto** comprendono: la gestione ed organizzazione delle risorse umane (sia interne che esterne), attività finanziarie al fine di raccogliere ed impiegare la liquidità nel sistema, attività di controllo per il raggiungimento dell'obiettivo e attività contabili/amministrative le quali sono importanti per stabilire la natura degli eventuali guadagni.

⁷(Fontana, Caroli, 2017) Altro aspetto molto importante è la Comunicazione. In particolare, la **comunicazione d'impresa** si definisce come l'insieme di dati e

⁶ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

⁷ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

informazioni sull'azienda che vengono comunicati all'esterno e all'interno dell'impresa. Infatti, la sua gestione viene elaborata, trasmessa e condivisa sia con soggetti interni che esterni all'organizzazione. Generalmente la comunicazione viene gestita e pianificata da una funzione aziendale e seguendo una strategia ben definita, dove si decidono quali informazioni condividere, con quali soggetti, di quali strumenti avvalersi e infine con quali tempistiche.

La **comunicazione** può essere orientata **all'interno dell'impresa (interna)** oppure **verso l'ambiente esterno (esterna)**. La **comunicazione interna** avviene usando diversi strumenti come il report, le e-mail, le comunicazioni scritte o telefoniche. Spesso questo tipo di comunicazione si definisce marketing interno e viene supervisionato dai soggetti che gestiscono le risorse umane e in merito a questo, la legge non prevede particolari ordini da rispettare. Esistono due tipi di comunicazione interna: quella verticale e quella orizzontale. La comunicazione verticale è caratterizzata da informazioni che fluiscono tra supervisor e subordinati (da su a giù), quindi è a vantaggio della direzione in quanto consente di controllare le informazioni che scorrono in tutta l'organizzazione. La comunicazione orizzontale è caratterizzata invece da informazioni che fluiscono tra collaboratori che ricoprono la stessa posizione in un'organizzazione. Essa è utile per condividere informazioni, promuovere una comprensione reciproca e garantire un buon coordinamento. La **comunicazione esterna** invece si concentra sulla comunicazione **verso l'ambiente esterno dell'organizzazione**; è di tipo istituzionale, commerciale, economico-finanziaria e socio-ambientale. La comunicazione istituzionale contiene la mission, la vision, i valori guida e l'identità aziendale e i destinatari possono essere gli investitori, la società, i consumatori, ecc. Nella **comunicazione commerciale** l'azienda informa i possibili clienti delle caratteristiche, della modalità d'acquisto, dei luoghi d'acquisto e del prezzo sui prodotti; essa è messa in pratica attraverso le strategie di marketing. La **comunicazione economico-finanziaria** invia informazioni riguardanti il patrimonio aziendale, i flussi monetari in entrata/uscita e il risultato a fine anno. In questo caso è obbligatorio per legge comunicare il bilancio che deve comprendere stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario e la nota integrativa. Infine, nella **comunicazione socio-ambientale** l'impresa spiega all'ambiente esterno e a tutti gli stakeholders l'investimenti di risorse per il miglioramento delle condizioni ambientali e sociali al fine di risultare sostenibili, prendendosi quindi carico degli effetti della loro

attività economica sul territorio di appartenenza e non solo. Questi documenti di informazione solitamente sono detti “bilanci di sostenibilità”.

1.2 IL BUSINESS MODEL

1.2.1 Il business model e le sue principali tipologie

Il **Business Model** (modello di business) descrive **la strategia che un'impresa utilizza per generare valore**. Questo modello comprende le relazioni con i clienti e fornitori, la natura dei costi e la catena di valore. Un business model efficace deve spiegare le modalità con le quali l'azienda intende creare valore per i clienti, acquisire nuovi clienti, mantenere quelli già esistenti e generare un profitto sostenibile. Esso deve, inoltre, essere flessibile e in grado di adattarsi ai cambiamenti nel mercato e nell'ambiente esterno ed essere sostenibile a lungo termine. Infine, deve dimostrare come riuscire a generare un profitto sufficiente per coprire i costi che l'impresa sostiene e per permettergli di crescere e svilupparsi.

In sintesi, il Modello di Business è la base per l'avvio e la crescita dell'impresa, descrive come l'azienda crea valore per i clienti, acquisisce e mantiene clienti e genera profitti a lungo termine.

⁸(Bettiol, 2015) Ci sono diverse tipologie di Business Model:

- **Modello di Business B2C** (Business to Consumer);
- **Modello di Business B2B** (Business to Business);
- **Modello di Business C2C** (Consumer to Consumer).

Il **Modello di Business B2C** (business-to-consumer) è un tipo di modello di business in cui un'azienda vende direttamente ai consumatori finali. In questo modello, l'azienda si concentra sulla **creazione di una proposta di valore unica per i consumatori** e sulla costruzione di relazioni con loro attraverso il marketing e la distribuzione diretta.

Il modello B2C mette in atto diverse strategie, tra cui **e-commerce, retail e vendita diretta**. L'e-commerce è una strategia di vendita online che si concentra sul commercio in rete con i consumatori finali. Il retail è una strategia di vendita di prodotti attraverso negozi al dettaglio o attraverso catene di grandi magazzini. La vendita diretta invece si concentra sulla vendita di prodotti ai consumatori finali senza l'ausilio di intermediari.

⁸ Bettiol M., 2015, Raccontare il Made in Italy, Fondazione Nord Est, Venezia Mestre

Per il successo in un modello di business B2C, è importante comprendere i bisogni e le esigenze dei consumatori e sviluppare una proposta di valore unica che li soddisfi. Inoltre, è fondamentale avere una forte presenza online per raggiungere i consumatori e costruire relazioni con loro, oltre a investire in marketing efficace per aumentare la consapevolezza del marchio e la fedeltà dei clienti.

Il modello B2C presenta anche numerose sfide. Ad esempio, la concorrenza intensa e la necessità di mantenere prezzi bassi per soddisfare le aspettative dei consumatori, in quanto on-line i prezzi (dello stesso prodotto o di uno simile) dei vari portali di vendita sono facilmente consultabili e confrontabili. Tuttavia, con la giusta strategia e un'attenzione continua ai bisogni dei consumatori, un'azienda B2C può generare entrate significative e costruire una base di clienti fedeli.

Il **Modello di Business B2B** (business-to-business) è un tipo di modello di business in cui un'azienda vende prodotti o servizi ad altre aziende, in particolare sono chiamati "clienti-azienda". In questo modello, l'impresa si concentra sulla creazione di una proposta di valore per i clienti aziendali che possono includere fornitori, produttori, distributori e altre aziende che utilizzano i prodotti o i servizi venduti per soddisfare le loro esigenze commerciali.

Il modello B2B comprende, a sua volta, alcune strategie. In particolare: **la vendita diretta, l'e-commerce e la distribuzione**. La vendita diretta è la strategia in cui ci si concentra sulla vendita diretta di prodotti o servizi ai clienti aziendali attraverso metodi come presentazioni di vendita o rappresentanze commerciali. Per esempio, attraverso dei rappresentanti commerciali che visitano i clienti ed i potenziali clienti, questi riescono a presentare e raccontare il valore del marchio.

L' e-commerce, come nel B2C, è una strategia di vendita online che si concentra sul commercio in rete con i clienti-aziendali, è più difficile applicare questo portale on-line nel mercato B2B rispetto al mercato B2C. Infatti, in un e-commerce rivolto ai privati la **vendita è di tipo "emozionale"** ed è studiato per aumentare il più possibile la permanenza sul portale; al contrario, **l'e-commerce B2B deve essere di tipo molto più professionale**, comodo e le operazioni di acquisto devono far perdere il **minor tempo** possibile (non a caso è studiato per una permanenza nel e-commerce minore possibile). Infine, la distribuzione è una strategia che si concentra sulla fornitura di prodotti o servizi ai clienti aziendali attraverso una rete di distributori o rivenditori autorizzati. Le aziende che producono il bene o il servizio che adottano questa strategia devono tener conto che

all'aumentare degli "intermediari di vendita" il prezzo per i clienti-azienda finali aumenta, di conseguenza quando le circostanze lo permettono è preferibile venderle direttamente. Per il successo in un modello di business B2B è importante comprendere i bisogni e le esigenze dei clienti aziendali e sviluppare una **proposta di valore unica** che li soddisfi, molto più **orientata ad elementi di servizio che di prodotto vero e proprio**. Inoltre, è fondamentale avere una presenza online forte per raggiungere i clienti aziendali e costruire relazioni con loro, oltre ad investire in un marketing efficace per aumentare la consapevolezza del marchio e la fedeltà dei clienti. Il modello B2B presenta anche alcune sfide, tra cui la necessità di sviluppare relazioni di lunga durata con i clienti aziendali e la necessità di adattare i prodotti o i servizi ai requisiti specifici dei clienti.

Il **Modello di Business C2C** mette le sue basi sulla creazione di una **piattaforma** che permetta ai **soggetti privati di interagire direttamente tra di loro**, senza l'intermediazione di un'azienda. Questo modello è stato reso possibile dallo sviluppo delle tecnologie digitali e dalla rete Internet. In un modello C2C, la piattaforma è il mezzo di intermediazione tra i venditori e i compratori, fornendo un luogo sicuro e affidabile dove questi ultimi possono scambiare in modo autonomo beni o servizi. Le fonti di **entrata monetarie della piattaforma derivano da commissioni su ogni transazione** oppure dalla pubblicità acquistata da aziende terze, destinata appunto ai soggetti che operano sulla piattaforma in questione. Tra gli esempi di modelli di business C2C possiamo trovare eBay, Subito e il recentissimo Vinted. Queste piattaforme forniscono un'esperienza agli utilizzatori molto intuitiva e facile da usare, all'interno delle quali i consumatori possono cercare, acquistare o vendere prodotti o servizi. I venditori invece possono creare annunci dettagliati per i loro prodotti, che i compratori possono visualizzare e acquistare tramite la piattaforma. Il modello C2C ha molti vantaggi rispetto ai **modelli di business tradizionali**. In primo luogo, permette ai consumatori di acquistare o vendere beni a prezzi più vantaggiosi rispetto ai prezzi di vendita al dettaglio, dal momento che non c'è bisogno di pagare le spese di marketing o di intermediazione di un'azienda. In secondo luogo, la piattaforma C2C fornisce una maggiore sicurezza per entrambe le parti, grazie a sistemi di pagamento sicuri, ad esempio, PayPal che certifica le transazioni. Tuttavia, ci sono anche alcuni svantaggi da prendere in considerazione nel modello di business C2C. Ad esempio, la piattaforma potrebbe non saper far fronte a questioni legate alla qualità dei prodotti o alla soddisfazione del cliente, che influirebbero negativamente sulla sua reputazione. Inoltre, la piattaforma potrebbe dover affrontare

questioni di concorrenza sleale, poiché alcuni venditori potrebbero offrire prodotti contraffatti o di bassa qualità. Durante i primi anni dall'esistenza di questi e-commerce era un evento che si verificava molto spesso, non a caso c'era un discreto scetticismo da parte di venditori acquirenti. Oggi la credibilità di queste piattaforme è migliorata, anche grazie alla pandemia da Covid-19. Un altro aspetto fondamentale da sottolineare è che le aziende che creano e gestiscono le piattaforme sono costrette ad implementare e migliorare l'esperienza d'uso al fine di garantire un successo nel lungo periodo. In conclusione, il modello di business Consumer to Consumer è un'opzione attraente per le aziende che cercano di creare una piattaforma per facilitare lo scambio diretto tra i consumatori.

1.2.2 I fondamenti del business model

⁹(Fontana, Caroli, 2017) :<< I contenuti fondamentali di un business model possono essere raggruppati nei seguenti tre ambiti: **proposta di valore** (value proposition), **fattori critici** (key conditions), **proposta di profittabilità** (profit proposition o profit formula)>>.

Un'impresa che ha un modello di business vincente deve far coesistere questi tre ambiti nel modo più coerente possibile. Infatti, ¹⁰(Fontana, Caroli, 2017); << la proposta di valore è sostenibile sulla base del modo in cui l'impresa gestisce i “fattori critici” e genera una proposta di profittabilità adeguata>>.

La **proposta di valore** è l'aspetto fondamentale del modello di business, perché il successo di qualsiasi realtà aziendale è fondato sul modo in cui riesce a creare valore per i propri clienti. La proposta di valore è articolata su tre dimensioni: **il target a cui la vendita è rivolta, il valore per il target e il modo** in cui l'impresa produce il valore. La value proposition stabilisce perciò le modalità di erogazione della propria offerta per creare valore al target selezionato in fase di segmentazione. In aggiunta, deve anche risultare sostenibile, ovvero deve essere in grado di soddisfare tutti gli stakeholders del suo ambiente.

- Più in particolare, il **target** di vendita è formato da tutti i soggetti appartenenti allo stesso segmento di mercato **verso i quali l'azienda indirizza il suo prodotto di valore**. I soggetti che appartengono allo stesso segmento generalmente hanno una

⁹ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

¹⁰ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

percezione simile di bisogno. Nonostante ciò, all'interno del modello di business ci possono essere individui con necessità diverse: l'impresa deve quindi riuscire a differenziare l'offerta in modo da soddisfare al massimo le esigenze di ognuno. Al fine di elaborare una proposta vincente l'impresa è chiamata a comprendere la natura dei bisogni del target di riferimento ed è di fondamentale importanza il modo in cui si entra in relazione con il potenziale cliente, stabilendo le modalità di distribuzione e comunicazione più efficaci.

- Parlando del **valore** per il target, l'organizzazione definisce l'offerta con cui soddisfare i bisogni dei soggetti del target di riferimento cercando di emergere rispetto alla concorrenza. L'offerta di **beni** o **servizi** si concretizza in un prodotto che l'azienda rende disponibile sul mercato. Il prodotto acquisisce valore per il target in diversi modi, ad esempio ¹¹(Fontana, Caroli, 2017): << qualità oggettiva ed estetica, innovatività, affidabilità, immagine, riduzione dei costi o dei rischi per l'utilizzatore, accessibilità, facilità di utilizzazione>>. Nella maggior parte dei casi l'offerta di una determinata azienda non è molto diversa da quelle della concorrenza, anche se in alcuni casi l'offerta può essere talmente innovativa da soddisfare e superare le aspettative del consumatore. Il valore per essere percepito dal target non dovrebbe essere generico, ma dovrebbe differenziarsi il più possibile.
- Infine, anche il **modo** in cui l'impresa produce valore è altrettanto importante perché incide sul "beneficio netto" per il target. L'impresa deve quindi: rendere facilmente disponibile l'offerta ai soggetti, far percepire il valore e mettersi in relazione con i potenziali acquirenti. Per questo l'impresa è chiamata a progettare un canale di comunicazione efficace, ovvero: **comunicare l'esistenza del prodotto, mettere a conoscenza il valore, mettere a disposizione canali per l'acquisto e offrire assistenza post acquisto.**

I **fattori critici** sono il secondo aspetto di un modello di business, ovvero è l'insieme di condizioni per attuare la proposta di valore, così da permettere all'azienda di avere un vantaggio competitivo nel mercato. In particolare, gli aspetti più importanti su cui agire sono tre:

¹¹ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

- Le **risorse chiave** sono essenziali per la produzione e per l'erogazione del valore. All'interno di un'impresa ci possono essere molteplici risorse chiave come: la tecnologia, le strutture produttive, le strutture distributive e le persone. Queste ultime sono importanti perché aggiungono unicità all'offerta indirizzata al cliente.
- Le **attività chiave** che sono le modalità con le quali si crea la proposta di valore indirizzata al potenziale cliente obiettivo. Per la loro realizzazione l'impresa utilizza le sue risorse chiave.
- Il **modello organizzativo** riesce a valorizzare le risorse disponibili individuando le condizioni "organizzative" che riescono a migliorare le attività "chiave". Le condizioni organizzative sono: le modalità di gestione delle risorse umane, la diffusione dei valori aziendali, la struttura organizzativa, il rispetto di alcune procedure. Questi fattori possono determinare il successo del business model perché possono aumentare la proposta di valore.

La **proposta di profittabilità** determina la struttura dei costi e organizzata i flussi di ricavi. Essa rende chiaro come l'impresa estrae valore economico netto e considera i vantaggi derivati dal valore collettivo creato, al netto degli specifici costi sostenuti a tal fine. Questo blocco in particolare è formato da due aspetti:

- i **flussi di ricavi** che sono individuati sulla base dei contenuti dell'offerta e dal valore che ne corrisponde, per i quali il cliente obiettivo è disposto a pagare. Si comprende, infatti, come la percezione del valore da parte del cliente in relazione all'offerta sia centrale, tenendo conto anche la sua effettiva capacità di spesa che può essere, ad esempio condizionata da fattori economici. In aggiunta, è importante capire per quali aspetti dell'offerta il cliente target è disposto a pagare un sovrappiù. In questo blocco l'impresa definisce come agire sulle determinanti del fatturato, ovvero il prezzo e le quantità vendute. Il modello dei ricavi è variabile per natura, per frequenza o per dimensione media perché è molto condizionato dal cliente.
- la **struttura dei costi** stabilisce l'insieme dei costi che l'impresa deve sostenere per attuare il Modello di Business. È fondamentale per valutare la sostenibilità economica e finanziaria, prendendo in considerazione anche i flussi di ricavi. Infine, aiuta l'individuazione delle aree che hanno un maggiore impatto sui costi al fine di ricercare la massima efficienza.

1.3 E-COMMERCE

¹²(Bettiol, 2015) Per e-commerce si intende la **vendita o l'acquisto** prodotti, che siano beni o servizi, **con l'ausilio della rete Internet**. Questa piattaforma nasce a partire dagli anni '70 con ARPANET, ovvero il proto-Internet; successivamente si evolve grazie all'aiuto del commercio tra imprese con l'Electronic Data Interchange; infine, verso la metà degli anni '90, inizia il percorso di diffusione di massa. A partire da questo periodo diventa un mezzo di compravendita disponibile per i venditori e consumatori: un numero sempre maggiore di soggetti inizia a vendere e acquistare on-line. La rete Internet diventa fin da subito un ottimo mercato. Infatti, essa è un luogo per vendere e comprare avvalendosi di tutti i vantaggi del digitale come l'immediatezza, la rapidità e la comodità di non doversi recare nel negozio fisico. Parlando, invece, di svantaggi, inizialmente ci sono stati alcuni problemi logistici e di consegna, che hanno scatenato uno scetticismo in una buona fetta della popolazione mondiale che gli preferiva ancora il negozio fisico.

¹³(Fontana, Caroli, 2017) Con **l'avvento di Internet il canale di distribuzione delle imprese** ha subito un grande impatto, soprattutto nel mercato musicale, **dell'abbigliamento e del libro**. L'e-commerce offre la possibilità a venditori e consumatori di essere collegati riducendo virtualmente la distanza fisica tra loro. Le imprese, inoltre, cercano di rafforzare la propria presenza in rete con l'ausilio di siti aziendali ed e-commerce nell'intento di sviluppare una relazione diretta con i potenziali consumatori. Con l'aiuto di queste piattaforme le aziende riescono ad espandere di gran lunga il loro mercato: questa tecnologia permette di accorciare virtualmente le distanze, passando quindi da un mercato locale ad uno nazionale o internazionale. Naturalmente ci sono dei pregi e dei difetti. Tra i pregi si trova la possibilità di ampliare molto il mercato di riferimento, mentre tra i difetti abbiamo un mercato più concorrenziale perché le aziende iniziano a competere con molte più realtà.

Il **modello di business e-commerce** è una strategia che descrive come un'azienda può generare entrate attraverso la vendita di prodotti o servizi su una piattaforma on-line. Questo modello si basa sulle opportunità offerte dalla tecnologia digitale per raggiungere un pubblico globale e vendere i propri prodotti in modo efficiente e conveniente

¹² Bettiol M., 2015, Raccontare il Made in Italy, Fondazione Nord Est, Venezia Mestre

¹³ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

Esistono diversi modelli di business e-commerce, tra cui:

- **vendita diretta:** questo modello implica la vendita diretta di prodotti o servizi sul sito web dell'azienda;
- **marketplace:** in questo modello, l'azienda funge da intermediario tra venditori e acquirenti, consentendo ai primi di vendere i propri prodotti sul proprio sito;
- **affiliazione:** in questo modello, l'azienda guadagna commissioni per la vendita di prodotti o servizi promossi sul proprio sito da parte di altre aziende;
- **abbonamento:** questo modello prevede la sottoscrizione di un abbonamento da parte dei clienti per accedere a prodotti o servizi specifici;
- **pubblicità:** questo modello implica la monetizzazione del sito web attraverso la pubblicazione di annunci pubblicitari.

Il modello di business e-commerce scelto dipenderà dal tipo di prodotto o servizio offerto e dalle preferenze del pubblico di riferimento. In ogni caso, il **successo di un modello** di business e-commerce **dipenderà** dalla capacità dell'azienda di **soddisfare le esigenze dei clienti** e di **offrire un'esperienza** di acquisto semplice e conveniente.

L'e-commerce comprende una **vasta gamma di attività**, come ad esempio la vendita di beni digitali (come musica, software, e-book) e la vendita di prodotti fisici (prodotti elettronici, abbigliamento, prodotti per la casa).

L'e-commerce offre inoltre **molti vantaggi rispetto al commercio tradizionale**: per gli acquirenti è possibile effettuare acquisti 24 ore su 24, 7 giorni su 7, da qualsiasi luogo con accesso a Internet e mette a disposizione una selezione di prodotti e servizi a prezzi competitivi con la possibilità di confrontare prezzi e prodotti da diversi fornitori in modo da acquistare al prezzo più vantaggioso.

Per le imprese invece, queste piattaforme offrono una **maggiore visibilità** e un accesso a un pubblico globale, oltre a una maggiore flessibilità e controllo sui prezzi e sulla presentazione dei prodotti. In aggiunta, l'e-commerce elimina molti dei costi associati al commercio tradizionale, come l'affitto di un negozio fisico o la necessità di pagare dipendenti per la gestione del negozio.

Ci sono diverse forme di e-commerce, tra cui il B2C (business-to-consumer), in cui le aziende vendono direttamente ai consumatori, e il B2B (business-to-business), in cui le aziende vendono ad altre aziende. Anche l'**e-commerce mobile** sta anche diventando

sempre più popolare, infatti, sempre più persone effettuano acquisti e vendite attraverso i loro dispositivi mobili.

Il **successo dell'e-commerce** dipende da molti fattori, tra i quali un **sito web** ben progettato e facile da usare, una sicura **piattaforma di pagamento** (PayPal), un'efficace **strategia di marketing** e una **solida logistica** per la consegna dei prodotti. Inoltre, per garantire la sicurezza dei dati sensibili e la protezione dei consumatori, è importante che gli operatori di e-commerce implementino **misure di sicurezza** adeguate nel trattamento dei **dati personali**.

CAPITOLO 2

2.1 LA PANDEMIA DA COVID-19

Durante i primi mesi dell'anno 2020 la **pandemia da COVID-19** ha cambiato drasticamente lo stile di vita e le abitudini di tutti e, di conseguenza, ha modificato la totalità del mercato. Le imprese a causa dei ripetuti lock-down hanno dovuto trovare, nel minor tempo possibile, delle strategie alternative per generare profitto, per colmare le mancate vendite, soprattutto nella vendita al dettaglio. Esempio di tale cambiamento sono state le aziende che hanno modificato temporaneamente la loro produzione per rispondere alle nuove esigenze di mercato, ad esempio il bisogno di acquistare mascherine e gel disinfettante. Questo periodo ha messo a dura prova l'intera popolazione globale, ma anche le imprese.

2.1.1 Le imprese e il covid-19

¹⁴(Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S.) La **pandemia da COVID-19** ha avuto un grande impatto sulle aziende, in quanto, a causa delle restrizioni e della paura delle persone di contrarre il virus, **le relazioni con i clienti esistenti e con i possibili nuovi clienti si sono notevolmente limitate**. Questo evento improvviso hanno spinto le imprese ad **evolversi e fare affidamento sulle tecnologie digitali della quarta rivoluzione industriale**: strumenti come **siti web, videoconferenze, CRM ed e-commerce** sono diventati essenziali per la vendita di prodotti in totale sicurezza. L'utilizzo di questi strumenti ha permesso alle aziende di continuare a svolgere le loro attività, ed in molti casi sono risultati fattori fondamentali per l'aumento di profitto.

¹⁴ Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S., *Italian Journal of Marketing, Reacting to the Covid-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience*

2.1.2 Il comportamento delle imprese durante la pandemia

¹⁵(Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S.) Questo momento storico ha avuto un grosso impatto in tutto il mondo: gli Stati sono stati costretti ad imporre restrizioni alla popolazione e alla quasi totalità delle imprese per prevenire la diffusione del virus. Questo nuovo scenario dell'ambiente esterno ha imposto alle imprese verso un **processo di digitalizzazione** a causa della difficoltà delle interazioni interpersonali con i clienti, dipendenti, fornitori. La pandemia ha colpito principalmente i processi di vendita tramite i canali fisici, sia nel Business-to-Business(B2B) che nel Business-to-Consumers(B2C). I canali on-line sono stati di fondamentale importanza per aziende e clienti perché era l'unico modo per entrare in contatto e svolgere l'attività di compravendita. Per affrontare questo scenario è stato utile investire nelle diverse tecnologie del quarto settore (quello tecnologico) per garantire un'ottima esperienza d'acquisto ai clienti. La pandemia ha spinto molte aziende a cambiare il loro **Business Model**, per garantire la loro sopravvivenza, portandole ad **evolversi e adeguarsi** alle nuove esigenze di mercato. La pandemia da COVID-19 sicuramente ha velocizzato questo processo di evoluzione. Molti studi, infatti, hanno evidenziato che la rete Internet ha rivoluzionato le strategie di marketing di molte imprese poiché hanno permesso loro di beneficiare dello **scambio di informazioni con i clienti**. Questo scambio di informazioni ha contribuito all'innovazione del prodotto e quindi, ad aumentare il valore del brand. Il potenziale delle tecnologie IT (information technology), permette di avere una gestione efficace dei clienti, sia in termini del singolo individuo, sia sul quadro della collettività.

¹⁶(Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S.) Una ricerca empirica sulle **piccole-medie imprese** (PMI) pubblicata sul "Italian Journal of Marketing", ha evidenziato l'importanza della trasformazione digitale delle imprese durante il periodo pandemico. Questa situazione, inoltre, ha cambiato le abitudini della popolazione che ancora oggi in molte situazioni preferisce eseguire l'attività di acquisto senza necessariamente recarsi in negozio. Disporre di un E-commerce e delle tecnologie digitali in generale sono senza dubbio di fondamentale importanza in questo periodo storico. Le aziende utilizzano

¹⁵ Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S., *Italian Journal of Marketing, Reacting to the Covid-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience*

¹⁶ Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S., *Italian Journal of Marketing, Reacting to the Covid-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience*

diversi tipi di tecnologie digitali, le principali sono: **sito web, e-commerce, CRM e video conferenze.**

L'impresa utilizzando il proprio **sito web** riesce a creare una relazione stretta con i clienti (**one-to-one**), migliorando la comunicazione e raccogliendo i dati delle interazioni riesce a **creare delle proposte di valore adatte al segmento di mercato.** Il web in generale permette alle aziende di ampliare notevolmente il proprio mercato in quanto non è più limitata dal luogo geografico di appartenenza. Le aziende che utilizzano alle tecnologie digitali ottengono dei grandi benefici: rendere i clienti gli attori principali nella creazione di nuovi prodotti e grazie alle loro recensioni riescono ad aiutare altri clienti nel processo di acquisto. In rete si **possono formare delle comunità di persone che contribuiscono all'evoluzione delle imprese** attraverso la condivisione di conoscenze. La digitalizzazione ha portato molti miglioramenti alle strategie di marketing perché possono essere progettate ad hoc per sfruttare il ruolo attivo dei clienti nel ciclo di vita del prodotto e sviluppare nuove idee per **creare valore.**

L'**e-commerce** ha contribuito a rafforzare il legame tra imprese e cliente, sia nel processo di comunicazione, sia nella vendita del prodotto. Anche la gestione del brand diventa un'attività condivisa perché i clienti possono contribuire attraverso le proprie **recensioni** e i consigli ad aumentare la percezione di valore dell'offerta. Altro aspetto molto importante sono i **feedback**: le imprese che utilizzano la vendita elettronica possono affidarsi ai dati del **processo d'acquisto** dei propri clienti al fine di migliorare l'esperienza d'uso.

¹⁷(Kotler P., Bowen J., Makens J., 2010) Un altro strumento molto utilizzato dalle imprese è il **CRM (Customer Relationship Management), utile a gestire le relazioni con i clienti** in modo efficace e profittevole. Questo strumento consiste in una serie di processi che aiutano ad acquisire nuovi clienti, mantenere quelli già esistenti e massimizzare il valore nel lungo periodo. In pratica, il Customer Relationship Management consente alle imprese di acquisire informazioni sui propri clienti, gestire le interazioni con loro e analizzare i dati salvati e immagazzinati per migliorare la strategia di vendita. Questi sistemi possono comprendere funzioni come la gestione dei contatti (persone), la gestione

¹⁷ Kotler P., Bowen J., Makens J., 2010, Marketing del turismo, Pearson Ed, Milano

delle campagne di marketing e delle vendite. In sintesi, è uno strumento fondamentale per le imprese che desiderano costruire relazioni durature con i propri clienti sia nel B2B che nel B2C.

Le **videoconferenze** consentono alle aziende (molto utilizzate durante la pandemia da COVID-19) di comunicare con i propri dipendenti, i propri partner commerciali e i propri clienti in modo efficace ed efficiente e senza la necessità di fare spostamenti per vedersi personalmente. Applicazioni come Zoom al giorno d'oggi sono fondamentali per ottimizzare sia la giornata delle persone private sia quella che delle aziende. Questo strumento permette: di ottimizzare i costi, aumentare la produttività e l'accessibilità è potenzialmente globale. In generale, le videoconferenze sono uno strumento prezioso per la comunicazione delle imprese perché permette di svolgerla in modo efficace e riduce di molto i costi. Durante la pandemia è stato uno strumento fondamentale, infatti, **anche al giorno d'oggi le imprese hanno conservato questa abitudine, soprattutto per i webinar online e per i primi incontri con nuovi clienti.**

¹⁸(Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S.) I ricercatori del "Italian Journal of Marketing" si sono soffermati in particolare su tre casi studio di aziende, le quali durante la pandemia hanno deciso di utilizzare le tre nuove tecnologie precedentemente citate, ovvero: **videoconferenza, CRM ed e-commerce.**

La **prima azienda** della ricerca è specializzata nel campo della progettazione e fabbricazione di lavatrici per mezzi trasporto (treni, autobus). L'impresa è una PMI situata in una piccola località in provincia di Firenze, è formata da 36 collaboratori, ha un fatturato di € 9.000.000,00 ed ha una esportazione all'estero pari al 50% dei loro prodotti. Questa realtà ha come punto di forza la capacità di aggiornare sempre i suoi prodotti nel tempo per soddisfare al meglio l'offerta. Quest'ultima ha riscontrato parecchie difficoltà durante la pandemia perché il settore del turismo e dei trasporti di persone ha subito una forte frenata a causa delle restrizioni. Come dichiarato dall'amministratore delegato dell'impresa, durante il periodo pandemico è stato di fondamentale importanza l'utilizzo delle **videoconferenze** in quanto, avendo clienti in tutto il mondo era l'unico modo per mantenere i contatti. In passato questa tecnologia non veniva molto usata perché era

¹⁸ Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S., *Italian Journal of Marketing, Reacting to the Covid-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience*

preferibile viaggiare e incontrarsi personalmente, ma oggi le abitudini sono cambiate. Questa evoluzione del contatto con il cliente ha permesso all'azienda di aumentare la qualità del servizio, in particolar modo la **personalizzazione**, non a caso è il centro del loro vantaggio competitivo nel mercato. Più nello specifico, le videoconferenze hanno diversi vantaggi: collaborazione a distanza, risparmio di tempo e denaro, maggiori opportunità di partecipazione e maggiore flessibilità. **La collaborazione a distanza** consente alle persone di collaborare da qualsiasi parte del mondo, senza dover essere fisicamente presenti nello stesso luogo; è molto utile per le aziende con sedi in più paesi o per team che lavorano. Si **risparmia tempo e denaro** perché le videoconferenze eliminano la necessità di spostamenti e di viaggi di lavoro, riducendo i costi di trasferta e risparmiando tempo prezioso. Creano **maggiori opportunità di partecipazione** perché consentono a più persone di partecipare alle riunioni senza dover essere presenti fisicamente nella stessa stanza, questo significa che i partecipanti possono provenire da diverse parti del mondo, rendendo le riunioni più inclusive e favorendo la partecipazione di più persone. Infine, creano una **maggiore flessibilità** perché permettono di organizzare incontri in qualsiasi momento, ciò significa che le aziende possono rispondere più velocemente alle eventuali richieste dei clienti.

La **seconda azienda** appartiene al mercato dell'elettronica, è formata da 30 collaboratori e ha sede nei pressi di Milano. Essa progetta schede per componenti elettronici e fornisce servizi di laboratorio nell'ambito software. A causa della pandemia da COVID-19, l'impresa ha dovuto modificare il modo con cui relazionarsi con i clienti. Il fulcro di questa modifica è stato l'utilizzo del CRM. Questa tecnologia era da tempo in possesso dell'organizzazione, ma è scarsamente utilizzata. Questo periodo storico ha insegnato all'impresa che **comunicare** in modo **preciso e intensivo** con i clienti contribuisce a soddisfare in modo ottimale le esigenze del cliente. L'utilizzo del CRM ha permesso all'azienda di aumentare il livello di personalizzazione del loro prodotto e la qualità delle informazioni scambiate. Di conseguenza, è migliorato il processo di **targeting** ed è aumentato il **follow-up**, grazie alla possibilità di tracciare tutti gli scambi di informazioni con i potenziali clienti. Il CRM dovrebbe essere utilizzato dalle aziende per diversi motivi, tra cui: migliorare la soddisfazione del cliente, incrementare le vendite, ottimizzare la gestione delle relazioni con i clienti, e infine per l'analisi dei dati. Il CRM aiuta le aziende a **migliorare la soddisfazione del cliente** quindi a comprendere meglio i bisogni dei propri clienti e offrire soluzioni personalizzate, migliorando quindi l'esperienza del

cliente e aumentando la loro soddisfazione. Permette inoltre di **incrementare le vendite** perché si riesce a identificare le opportunità di vendita attraverso l'analisi dei dati dei clienti, la segmentazione e la profilazione. Ciò consente alle aziende di sviluppare strategie di **cross-selling**, che consiste nel proporre al cliente che ha già compiuto degli acquisti di acquistare prodotti o servizi complementari e **up-selling**, ossia quando il cliente viene incentivato ad acquistare un quantitativo di prodotto maggiore rispetto a quanto preventivato, efficaci per aumentare le vendite e la redditività. Questo strumento aiuta ad **ottimizzare la gestione** delle relazioni con i clienti fornendo una visione completa del cliente, dei loro dati e delle loro attività. Ciò consente alle aziende di personalizzare le interazioni e le offerte, migliorando la loro relazione con i clienti. Infine, il CRM migliora l'analisi dei dati, infatti, permette di raccogliere e analizzare i dati dei clienti, fornendo informazioni preziose sulle loro preferenze, sulle tendenze del mercato e sulle prestazioni delle vendite. Ciò consente alle aziende di prendere decisioni più “mirate” e di sviluppare strategie di marketing e di vendita più efficaci.

La **terza azienda** studiata è situata nei pressi di Pordenone, è stata fondata una ventina di anni fa, ha 60 collaboratori ed ha un fatturato di circa € 8.000.000,00. Essa opera nel mercato della produzione di mobili. Storicamente questa organizzazione svolgeva la sua attività come subappaltatrice nella catena di approvvigionamento, ma nel 2014 ha deciso di sviluppare un brand proprio. Ha cominciato quindi a progettare, produrre e vendere mobili finiti direttamente ai consumatori finali. Questa **evoluzione** ha spinto l'impresa ad investire nell'e-commerce, iniziando a vendere i propri prodotti sia dal sito aziendale sia da e-commerce già esistenti, come eBay e Amazon. Il posizionamento dell'impresa si basa sulla competitività e sulla velocità di spedizione. Nel mercato nazionale, infatti, è in grado di processare un ordine e spedirlo entro il giorno successivo, mentre nel mercato internazionale in soli tre giorni. Grazie all'utilizzo dell'**e-commerce** sono riusciti ad aumentare la loro visibilità e di conseguenza eliminare gli intermediari (grossisti e dettagliati) e questo ha permesso loro di abbassare notevolmente il prezzo per i clienti finali. Oggi l'impresa ha ancora una “doppia natura” (subappaltatori e venditori diretti) anche se il mercato business-to-consumers rappresenta circa il 70% del fatturato totale. Si può dire che la **scelta modificare il Business Model, introducendo un e-commerce** ha contribuito notevolmente alla sopravvivenza durante il periodo pandemico. Avere un e-commerce, infatti, ha permesso loro di continuare a vendere anche durante il lock-down anche se non a pieno regime perché per lunghi tratti le produzioni delle fabbriche sono

rimaste chiuse. Dopo le riaperture, l'azienda si aspettava un calo delle vendite, ma ciò non è accaduto perché le abitudini dei consumatori sono cambiate a loro volta: acquistare in rete è diventata la normalità. L'e-commerce è una tecnologia importantissima da utilizzare al giorno d'oggi perché permette di: avere una maggiore portata e pubblico globale, c'è una maggiore convenienza per i clienti, permette di avere una riduzione dei costi operativi, offre delle maggiori opportunità di marketing e consente di analizzare e monitorare i dati. Una maggiore **portata e pubblico globale** perché l'e-commerce consente alle aziende di raggiungere un pubblico potenzialmente globale, superando le barriere geografiche e insediando quindi nuovi mercati. È molto **conveniente anche per i clienti**, in quanto, consente di acquistare prodotti e servizi comodamente da casa o dall'ufficio, eliminando la necessità di recarsi fisicamente in negozio. Grazie all'e-commerce si **riducono i costi operativi**, eliminando la necessità di avere un negozio fisico e di pagare personale dedicato. Si hanno **maggiori opportunità di marketing**, infatti, permette alle aziende di utilizzare una vasta gamma di strumenti di marketing digitali come motori di ricerca, social media e pubblicità online, per raggiungere un pubblico più ampio e aumentare le vendite. Infine, questa piattaforma permette di **analizzare e monitorare dei dati** in merito al comportamento dei clienti, sulle preferenze di acquisto e sulle prestazioni delle vendite, per migliorare le strategie di marketing e di vendita.

2.1.3 Considerazioni finali

¹⁹(Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S.) La ricerca pubblicata su "Italian Journal of Marketing" sulle PMI (piccole medie imprese) **ha sottolineato l'importanza l'utilizzo delle nuove tecnologie da parte delle aziende** quando accade un evento che stravolge il mercato. È quindi di vitale importanza, soprattutto in questo periodo storico che le imprese siano disposte ad evolversi per rispondere alle continue nuove esigenze di mercato. Questa ricerca ha sottolineato **l'importanza della cura e dell'attenzione nei confronti del cliente**. Le relazioni con i clienti hanno un ruolo strategico nel sostenere l'attività d'impresa. Inoltre, grazie alle tre aziende studiate si è riusciti a sottolineare nuovamente l'importanza delle tecnologie digitali di comunicazione per gestire i mercati durante il periodo pandemico perché hanno permesso di mantenere una connessione con

¹⁹ Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S., *Italian Journal of Marketing, Reacting to the Covid-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience*

il cliente. Naturalmente, queste nuove tecnologie IT vengono utilizzate ormai da svariati anni, ma durante la pandemia hanno avuto un forte incremento si è mantenuto anche dopo la pandemia. Questo fenomeno si è verificato anche nel business-to-business, dove prima l'impiego di queste tecnologie era quasi inesistente. Concludendo, si è notato che prima della pandemia le imprese (soprattutto le PMI) riuscivano ad acquisire nuovi clienti prevalentemente grazie alle fiere, oggi invece, con l'utilizzo delle tecnologie digitali di comunicazione riescono a trovare nuovi clienti molto più facilmente.

2.2 CASI DI E-COMMERCE INIZIATORI

2.2.1 Il caso eBay

²⁰Il fondatore di eBay è **Pierre Omidyar**, nato a Parigi nel 1967 con origini iraniane, ma fin dall'infanzia lui e la sua famiglia vivono negli Stati Uniti. La primissima versione della piattaforma era stata ideata del vendere le Pez, sono delle caramelle. Il fondatore di eBay, inoltre, era un abile programmatore informatico e grazie alle sue capacità decide di aprire in **piccolo portale di aste** che permetteva agli utenti di sbarazzarsi degli oggetti che non avrebbero più utilizzato. Chi intendeva vendere i propri oggetti sul sito doveva postare la foto dell'oggetto ed una base di partenza per l'asta (il prezzo di riserva). Il miglior offerente si sarebbe portato a casa il prodotto. Registrarsi ed operare su questa piattaforma era completamente gratuito, e per rendersi sostenibile caricava solamente un piccolo ricarico in percentuale sul prezzo finale dell'asta. Nel 1996 il Omidyar decide di stringere un accordo con **Electronic Travel Auction** che permetteva al sito di effettuare la compravendita di biglietti del treno, aerei e molto altro tramite l'ausilio della tecnologia Smart-Market. Questa scelta strategica dà i suoi frutti e nel corso di quell'anno il sito detiene più di 250.000 annunci di vendita e più di 2.000.000 di utenti. Sempre nel 1996 ottiene anche i primi grossi finanziamenti per lo sviluppo della piattaforma da parte di una società di Venture Capital. Nel 1997 Pierre Omidyar visto l'aumento degli utenti e degli annunci decide di migliorare il server e su consiglio di uno dei suoi primi collaboratori, **cambia il nome della piattaforma in "eBay"**. Questo sito inizia ad essere una realtà affermata e consolidata. L'idea iniziale era quella di creare un semplice sito di aste in rete, dove le persone potessero sbarazzarsi dei vecchi oggetti, ma ben presto il

²⁰ *La storia di eBay*, <https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-ebay/>

fondare si rende conto del grandissimo potenziale di questa trovata.²¹ Inizialmente, sorge il problema di come **garantire l'attendibilità dei rivenditori** che operano sulla piattaforma e per risolverlo Pierre non applica nessun sistema rivoluzionario, infatti, si basa sul “**passaparola**”: viene data la possibilità a ciascun utente di dare una valutazione al rivenditore e tramite questo sistema di rating quindi si a verificare se il venditore vende merce affinabile e se i prezzi di spedizione sono in linea con gli standard. Nei primi anni duemila avviene un'altra svolta epocale per **garantire la sicurezza delle dei pagamenti on-line**: viene introdotta la possibilità di scegliere PayPal come strumento di pagamento che è tutt'ora uno dei più affidabili al mondo. È utile ricordare che la sicurezza dei pagamenti in rete è uno dei fattori principali che gli utenti tengono in considerazione prima di fare acquisti e se questa sicurezza viene meno, spesso è un motivo per scegliere ancora l'acquisto in un negozio fisico. La piattaforma eBay in questo periodo stava crescendo ulteriormente e per garantirsi una quota di mercato, vista la concorrenza sempre più agguerrita, opta per una strategia di acquisizione di realtà simili alla sua. Attua una strategia simile a quella di Microsoft ovvero: l'acquisizione dei rivali diretti come Ibazar (piattaforma francese), Internet Auction Co (realtà coreana) o anche Skipe, che in un certo momento storico è stata di proprietà della società di Omidyar. Nel 2005 Skipe fu acquisito da eBay per più di 2 miliardi di dollari per poi essere ceduta a Microsoft a più del triplo. Grazie ad eBay nasce una nuova metodologia per vendere e comprare: creare annunci di vendita su portali on-line e non più di tipo cartaceo come si faceva fino a quel momento. Con l'ausilio della rete Internet, infatti, si arriva a molte più persone. In questo periodo eBay per mettere in pratica questa strategia crea e acquisisce molte società affini come **Gumtree** o **Kijiji**. Nel 2010 inoltre, viene lanciato un sito per la compravendita di auto chiamato **automobile**. Grazie a questi tipi di piattaforme la compravendita di automobili usate tra privati viene rivoluzionata perché permette loro di tagliare i costi degli intermediari, ad esempio i concessionari e rivenditori; in questo modo eBay riesce a **diversificare il suo prodotto-servizio** e di conseguenza riesce a distinguersi dalla concorrenza. A questo punto è doveroso spiegare come faccia eBay a rendere sostenibile la sua attività di business: **applica una piccola percentuale** ad ogni compravendita conclusa e concede un **servizio premium a pagamento** per chi volesse sponsorizzare il suo annuncio; gli annunci premium appaiono tra i primi risultati delle ricerche per favorire

²¹ *La grande storia di eBay iniziata da una penna rotta*, <https://www.linkiesta.it/2013/10/la-grande-storia-di-ebay-iniziata-da-una-penna-rotta/>

una maggiore visibilità del prodotto. Anche la collaborazione con PayPal fa guadagnare grosse cifre di denaro ogni anno perché ad ogni transazione eBay guadagna una piccola percentuale. Analizzando invece la strategia di marketing di eBay si può dire che: la loro forza stava nella grande varietà di prodotti disponibili sul sito, anche prima dell'avvento di Amazon. Al giorno d'oggi questo vantaggio competitivo non è più così forte, di conseguenza **eBay punta molto sulle applicazioni mobile** delle piattaforme che controlla direttamente. Anche eBay ha da sempre seguito la strategia di personalizzazione degli annunci e dell'esperienza in base alle abitudini di ciascun utente. La piattaforma fondata da Omidyar ha anche molta cura dei suoi rivenditori perché oltre a fornire la possibilità di pubblicare annunci con prezzi fissi o aste, mette a disposizione: strumenti per **rendere automatico il processo di vendita**, strumenti per **calcolare i costi di spedizioni**, strumenti per **analizzare gli annunci**. Nel 2012 debutta il nuovo logo. Il logo iniziale in stile giocoso viene sostituito da quattro lettere colorate in linea come Google e Microsoft, è un logo molto più professionale.

2.2.2 Il caso Amazon

²²Amazon è stata fondata nel 1994 da Jeff Bezos con l'aiuto di sua moglie nel suo garage. Negli anni Novanta, che il Web stava prendendo sempre più piede, e sempre più utenti navigavano in rete. A questo punto Bezos inizia a sviluppare l'idea di un business adatto alle caratteristiche del web: concentra le sue attenzioni sulla **vendita di prodotti online** e dopo una scrupolosa ricerca decide di focalizzarsi sulla vendita di libri. Infatti, era un prodotto che gli permetteva di vendere in qualsiasi angolo del mondo e non era disponibile. Durante la fase di crescita del suo business Jeff decide aprire la prima sede di Amazon a Seattle, vista la vicinanza di un grande centro di distribuzione di libri e si concentra nello sviluppare un **e-commerce** e un **sito web**, con interfacce molto semplici adatte per ogni tipo di potenziale cliente. Il fondatore di Amazon, inoltre, è già consapevole che la vendita di libri siano solo l'inizio perché fin da subito pensa all'ampliamento delle tipologie di prodotto da vendere. In quel periodo stavano nascendo molte attività online e per battere la concorrenza Jeff punta su una crescita rapida ed esponenziale. Nel 1995 lancia in rete "**Amazon.com**", un sito che ti permetteva tramite pochi passaggi di acquistare libri, pagandoli con la carta di credito e riceverli a casa in

²² *La storia di Amazon il più grande marketplace del mondo*, <https://marketingtorino.it/la-storia-amazon-marketplace-grande-al-mondo/>

pochissimi giorni. Dopo soltanto un anno Amazon ha raggiunto un milione di clienti registrati alla piattaforma. Questa azienda online diventa sempre più popolare e inizia a vendere altre categorie di prodotti, come cd musicali, prodotti elettronici, videogames, software, utensileria, vestiti e tanto altro.

Nel 1997 Amazon riesce ad entrare in borsa e grazie ai nuovi capitali espande la sua rete di distribuzione e migliora l'esperienza di fruizione del suo sito web. Questa è un'impresa molto attenta al cliente e quindi punta a **migliorare il servizio cercando di garantire una consegna sempre più rapida e precisa**; inizia quindi ad offrire al mercato la consegna in giornata (dei prodotti disponibili in magazzino).

Nel 1998 Amazon si espande anche in Europa: acquisendo i principali grandi rivenditori di libri online come Telebook (Regno Unito) e Bookpages (Germania). Nel 1999 il fondatore dell'e-commerce viene nominato personaggio dell'anno dalla nota rivista **Time** per la sua capacità di divulgazione dello shopping online.

Durante i primi anni Duemila avviene una svolta importante: **Amazon permette a venditori privati ed a piccole imprese di utilizzare il suo store online per vendere i loro prodotti**. Così facendo, il listino dei prodotti si amplia notevolmente. In questa storia di successo però, ci sono anche dei periodi meno facili: nel 2001 ad esempio le quotazioni in borsa dell'azienda subiscono dei ribassi e Bezos si vede costretto a licenziare molto personale per ridurre i costi. Per uscire da questa crisi Amazon stringe alleanze con altre aziende allo scopo di farli divenire dei rivenditori autorizzati riuscendo ad abbassare ancora di più i costi dei prodotti. Dopo pochi anni, nel 2005 quando la crisi è ormai alle spalle lancia (inizialmente negli Stati Uniti) **Amazon Prime**: un servizio a pagamento che permette ai consumatori di avere delle spedizioni più rapide e gratuite. L'anno successivo, nel 2006 viene introdotto anche **Amazon Fresh**: un servizio che permette ai clienti di acquistare e ricevere a domicilio in poche ore, prodotti alimentari freschi. Un'altra svolta importante arriva nel 2009, **dove viene migliorata la comunicazione** introducendo un servizio di messaggistica con il fine di avvisare i clienti delle promozioni del giorno. Amazon da sempre è un'azienda **orientata al marketing**: il suo obiettivo principe è quello di mettere al **centro i clienti** e soddisfare i loro bisogni. Jeff Bezos, infatti, è da sempre convinto che la formula del successo per la sua impresa sia quella di comprendere le esigenze dei consumatori e cercare di soddisfarli con la sua attività: se così non fosse il fallimento sarebbe "dietro l'angolo". Amazon riduce al minimo le spese

pubblicitarie con lo scopo di mantenere i prezzi bassi e garantire una spedizione sempre più rapida, è in questo modo si riesce a fidelizzare i clienti e acquisirne di nuovi anche attraverso il passaparola. Naturalmente Amazon opera per cercare di trarne profitto e lo fa in diversi modi, ad esempio, in base alla cronologia degli acquisti e della “lista dei preferiti” di ciascun cliente, propone una lista prodotti che potrebbero interessarlo, così facendo si riesce ad invogliarlo a fare nuovi acquisti. Un altro aspetto che ha contribuito alla causa è la possibilità di **pubblicare le recensioni sui rivenditori e sui prodotti** e questo aiuta e orienta molto il consumatore cliente in fase di acquisto. Grazie alle recensioni, infatti, i clienti possono venire a conoscenza delle esperienze di altri clienti e il loro il processo di acquisto è molto semplificato; questo aspetto è quasi paragonabile al recarsi in negozio per vedere fisicamente il prodotto e acquistarlo perché si riesce ad arginare uno dei principali svantaggi dell’acquistare sul web. Amazon permette ai consumatori clienti di creare una loro personale **lista dei preferiti** dove possono salvare i prodotti che desiderano ed eventualmente acquistarli successivamente. Questo insieme di **scelte strategiche** ha permesso ad Amazon di passare dalla vendita di qualche libro a settimana a milioni di prodotti in tutto il mondo. Oggi Amazon è il più grande ed efficiente **e-commerce** del pianeta ed è **considerata la migliore piattaforma dove fare acquisti online**. Il suo punto di forza è sempre stato quello di proporre moltissimi prodotti per soddisfare ogni tipo di esigenza del cliente, come prodotti elettronici, prodotti per la casa, abbigliamento, accessori, gadget ecc. La lungimiranza e la capacità di Amazon di prevedere e in molti casi plasmare le esigenze dei consumatori prima della concorrenza, ha contribuito ad essere una delle più grandi realtà al mondo. Senza dubbio l’idea e il successo di Jeff Bezos hanno contribuito alla nascita e all’evoluzione di tante altre realtà imprenditoriali.

CAPITOLO 3

3.1 L'INTERVISTA

Per conoscere al meglio l'impresa **Vanzo Centro Fer S.r.l.** è stata fatta un'intervista, nel dicembre 2022, al general manager e fondatore il Signor Alessandro Vanzo. L'intervista è durata circa due ore e spaziava dalla storia dell'azienda, nascita ed evoluzione, a come viene gestito l'ambiente e l'organizzazione interna, per passare poi a parlare dell'ambiente esterno e del mercato di appartenenza. L'intervista si è conclusa parlando del Business Model dell'impresa e di come sia avvenuta la transizione all'e-commerce, prima solo nel mercato business-to-consumer e poi anche in quello business-to-business.

Il Signor Vanzo è stato molto disponibile e ha risposto in modo approfondito a ciascuna domanda dell'intervista.

3.2 BREVE INTRODUZIONE DELL'AZIENDA

Vanzo Centro-Fer S.r.l. è un'azienda del settore del ferramenta situata a San Giorgio delle Pertiche in provincia di Padova. È stata fondata nel 1999 dal Signor Alessandro Vanzo come "Ferramenta Vanzo", per realizzare il suo sogno di avere una propria attività. Dalla sua fondazione il negozio ha sempre puntato sulla qualità dei prodotti, sulla professionalità, sulla disponibilità nei confronti del cliente e mette a disposizione servizi come la riparazione degli utensili e la duplicazione di chiavi. Durante i primi anni di attività il negozio ha avuto un discreto successo anche grazie alla **posizione strategica** nella **zona industriale** del paese. L'impresa inizia a crescere e per questo motivo iniziano ad arrivare anche i primi collaborati, nel 2006 infatti, il negozio raddoppia sia in fatto di dimensioni sia come gamma di prodotti. Nel 2010 il ferramenta cambia la forma della società: da società semplice (S.s.) diventa una società a responsabilità limitata (S.r.l). Questa scelta strategica aiuta l'impresa a diventare una grande realtà nel proprio mercato di appartenenza e questo fatto la spinge verso l'evoluzione digitale. Tra il 2012 e il 2013 infatti, il ferramenta Vanzo mette in pratica le prime scelte strategiche per avvicinarsi all'online grazie **all'apertura del sito web ufficiale**. Nel 2015 iniziano i lavori per ampliare il negozio che viene però inaugurato solo nel 2019, in concomitanza dei 10 anni

di attività. La superficie disponibile passa così da 1.000 metri quadri a 2.400 metri quadri. Questa scelta è servita per acquisire una maggiore visibilità nel mercato perché la clientela iniziava a vedere Vanzo Centro Fer come un'organizzazione strutturata e ben organizzata, e non più come un piccolo negozio di periferia. L'impresa ad oggi conta sedici collaboratori e si attesta tra le più fornite ferramenta riuscendo a soddisfare le richieste di PMI, professionisti e privati, offrendo al mercato diversi prodotti come per i professionisti, per il giardinaggio, per il bricolage, per la pulizia e risulta specializzata nella vendita di scale e ponteggi. Il negozio di ferramenta, inoltre, fornisce una grande varietà di articoli di viteria, utensileria, bulloneria per metalli e legno, elettrotensili, abbigliamento antinfortunistico e da lavoro e una vastissima gamma di altri prodotti dei marchi più importanti presenti sul mercato. L'impresa si differenzia anche per un ottimo **servizio pre e post-vendita** che la contraddistingue dalla maggior parte dei suoi competitors, più in particolare dalla grande distribuzione organizzata (G.D.O.). Un altro tratto distintivo è la grande presenza di prodotti **made in Italy**, il Sig. Vanzo infatti, ha compreso il desiderio della sua clientela di acquistare ed utilizzare prodotti di alta qualità a discapito di prodotti basici ed economici nel prezzo. I prodotti economici solitamente sono meno durevoli nel tempo, meno performanti nell'utilizzo e l'azienda produttrice offre poca assistenza post-vendita (riparazioni in garanzia o eventuali pezzi di ricambio). Per un corretto funzionamento dell'azienda, inoltre, i collaboratori sono suddivisi per aree di competenza dove ciascuno ha un ruolo ben definito e questa suddivisione non intacca la dinamicità dei collaboratori che si occupano della vendita, anche se ognuno è specializzato nel suo riparto di appartenenza sono in grado di intercambiarsi all'occorrenza. Uno degli aspetti fondamentali che appartiene all'ambiente interno di un'impresa è senz'altro la comunicazione interna. In particolare, all'interno dell'impresa studiata vige una comunicazione di tipo "up- down". Per una miglior comunicazione, infatti, vengono organizzate riunioni periodiche dove vengono discussi temi come, i ruoli ed i compiti di ciascun collaboratore, le possibili problematiche e gli obiettivi raggiunti o da raggiungere. Questa scelta di favorire la comunicazione verticale ha molto effetti positivi, ovvero: coinvolge tutto il team il più possibile nelle scelte strategiche rendendolo partecipe e stimola molto la produttività.

3.3 IL BUSINESS MODEL DI VANZO CENTRO FER

Prima di descrivere il Business Model è doveroso descrivere l'ambiente esterno e come facilmente intuibile, Vanzo Centro Fer si muove all'interno di un mercato molto competitivo. Far parte di un mercato competitivo però, non è sempre un aspetto negativo all'interno della vita d'impresa in quanto permette di avere una crescita costante nell'offerta dei propri prodotti o servizi. Naturalmente, ci sono molti modi per ritagliarsi la propria "nicchia di mercato" uno è sicuramente quello di cercare di essere competitivi con un'offerta adeguata e dando i migliori servizi post-vendita al cliente che acquista il prodotto.

²³Per comprendere più a fondo il significato del mercato di riferimento, si può portare l'esempio della strategia "oceano rosso/oceano blu".

- **"L'oceano rosso"** è un mercato ipotetico in cui le aziende mettono in atto una continua lotta con i propri competitors al fine di aggiudicarsi una maggiore fetta di domanda all'interno del proprio settore di riferimento, inoltre questo mercato è caratterizzato da una completa assenza di innovazione.
- **"L'oceano blu"** è un mercato ipotetico dove le aziende cercano di differenziare la propria offerta da quella dalle altre aziende del settore di riferimento, al fine di evitare una lotta con gli altri competitors.

Nel mercato "rosso", infatti, le aziende offrono lo stesso prodotto e l'unico modo per accaparrarsi fette di mercato è quello di abbassare il prezzo. La strategia del mercato "blu" è quella vincente in quanto differenziandosi della concorrenza riesce ad offrire un prodotto unico e quindi stabilire autonomamente il prezzo dell'offerta.

Non a caso Vanzo Centro Fer mette in atto proprio la strategia del "mercato blu".

L'azienda del caso-studio cerca di essere competitiva con un'offerta adeguata (mai sottocosto) con l'aggiunta di un servizio dedicato al cliente, garantendo quindi puntualità nella consegna, affidabilità e trasparenza. Questa strategia a lungo andare porta a dei risultati che sono più solidi di quelli che comporterebbe una strategia basata

²³ Kim W.C., Mauborgne R, 2015, *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Rizzoli Etas, Milano

fondamentalmente sul prezzo di vendita che dà risultati solo sul breve periodo ma al tempo stesso permette di costruire poco sul medio/lungo periodo.

Sono comunque molte le aziende che si possono definire concorrenti di Vanzo Centro Fer. Al giorno d'oggi i principali concorrenti di Vanzo Centro Fer sono le imprese specializzate in **utensileria** e **dispositivi di protezione individuale** (D.P.I.), quindi aziende strutturate e con l'ausilio di portali online come l'**e-commerce**.

Entrando più nello specifico, si può constatare che negli ultimi anni con l'avvento di siti web ed e-commerce i concorrenti sono aumentati in quanto il consumatore ha la possibilità e la libertà di acquistare beni e servizi da ogni parte d'Italia e del mondo. La rete internet ed in generale il mondo digitale, infatti, hanno contribuito ad **accorciare** notevolmente le distanze tra le persone e le aziende.

Vanzo Centro Fer può contare, all'interno della propria squadra, su due agenti di vendita esterni, che si occupano di portare nuovi clienti e di vendere fisicamente al di fuori delle mura del negozio. Un agente di vendita, oltre al principale ruolo commerciale, ha anche un altro importantissimo compito, ovvero quello di trasmettere nell'ambiente interno dell'azienda quello che accade all'esterno. Più nello specifico l'agente di vendita acquisisce molte informazioni in merito ai clienti ed ai potenziali clienti. Tra le informazioni più importanti troviamo: nuove esigenze dei consumatori, i marchi dei prodotti più ricercati dal mercato ecc. Questa attività è fondamentale per migliorare la strategia di marketing in quanto permette uno studio approfondito delle esigenze del cliente.

Per quanto riguarda la vendita fisica in negozio, è seguita principalmente dai collaboratori del Signor Alessandro, i quali sono divisi nei reparti in cui sono specializzati. I venditori al banco del ferramenta del nostro caso-studio svolgono, per certi versi, una funzione simile di quella che svolge un consulente perché oltre alla vendita fine a sé stessa devono ascoltare le persone che entrano in negozio, capire i loro bisogni ed infine fornire loro la miglior soluzione disponibile.

Analizzando invece il mercato di riferimento dell'azienda è necessario di suddividere il mercato dei privati da quello professionale.

Il **Buyer Persona** tipico di Vanzo Centro Fer nel mercato **Business-to-Consumers** è un soggetto che necessita delle attrezzature migliori sul mercato, è molto attento ai brand che acquista e utilizza ed acquista sempre il prodotto migliore anche di fronte ad un esborso economico importante.

Il **Buyer Persona** nel mercato **Business-to-Business** è solitamente la piccola/media impresa (PMI). In merito a quest'ultima bisogna aggiungere che dietro ad una PMI si nasconde un cliente privato sempre più esigente e con un potere di acquisto notevolmente più elevato.

Più in generale il target di clienti di un ferramenta è molto attento a quello che acquista, in particolare sono dei soggetti mediamente molto informati e consapevoli, sempre attenti ad acquistare brand di qualità in quanto questi ultimi garantiscono la durabilità del prodotto nel tempo ed una miglior assistenza post-vendita.

Il business model di Vanzo Centro Fer si basa sulla vendita di una grande varietà di articoli di viteria, utensileria, bulloneria per metalli e legno, elettrodomestici, articoli per il giardinaggio e barbecue, abbigliamento antinfortunistico (D.P.I) e da lavoro e una vastissima gamma di prodotti dei marchi più importanti presenti sul mercato. Il modello di business è variato notevolmente **dal 1999** (anno di fondazione) **ad oggi**, perché l'impresa ha intrapreso un **percorso di digitalizzazione con l'ausilio delle tecnologie I.T.** soprattutto durante e post il periodo pandemico. Per comprendere al meglio questo **sviluppo ed evoluzione** di Vanzo Centro Fer è possibile utilizzare il **Business Model Canvas**: un metodo per rappresentare graficamente il Business Model.

Più in particolare, il ²⁴Business Model Canvas (B.M.Canvas) è un **framework** di pianificazione strategica che consente la descrizione, la progettazione e valutazione del modello di business aziendale.

Il Business Model Canvas è costituito da una griglia o mappa visuale, composta da nove blocchi che rappresentano i principali elementi costitutivi di un'impresa.

1. **Proposta di valore**: descrive i prodotti o servizi offerti dall'impresa e come questi creano valore per i clienti.
2. **Segmenti di clientela**: identifica i diversi gruppi di clienti a cui l'impresa si rivolge.
3. **Risorse chiave**: indica le risorse necessarie per svolgere le attività chiave.
4. **Attività chiave**: descrive le attività principali svolte dall'impresa per offrire la propria proposta di valore.

²⁴ Fontana F., Caroli M., 2017, Economia e Gestione delle Imprese, McGraw-Hill Education, Milano

5. **Relazioni con i clienti:** indica il tipo di relazione che l'impresa instaura con i propri clienti.
6. **Canali:** descrive i canali attraverso cui l'impresa raggiunge i propri clienti.
7. **Partner chiave:** descrive le alleanze strategiche necessarie per sostenere il modello di business
8. **Struttura dei costi:** descrive i costi associati all'attività dell'impresa.
9. **Flussi di ricavi:** descrive la natura dei ricavi dell'impresa.

Il Business Model Canvas inoltre è utile perché permette di avere una visione d'insieme del modello di business, individuare eventuali punti di forza e consente di comunicare in modo chiaro con collaboratori e clienti.

Di seguito verranno rappresentati e descritti due esempi di Business Model Canvas dell'impresa studiata, il primo rappresenterà l'azienda **prima della digitalizzazione** e il secondo invece a **digitalizzazione avvenuta**. La descrizione dei blocchi sottolineerà la differenza tra le due fasi.

Figura 3: Business Model Canvas Vanzo Centro Fer *prima* della digitalizzazione

7. Partner Chiave <ul style="list-style-type: none"> Fornitori di prodotti tecnici e di qualità 	4. Attività Chiave <ul style="list-style-type: none"> Vendita di articoli in negozio Riparazioni di utensili 	1. Proposta di Valore <ul style="list-style-type: none"> Prodotti e marchi di qualità Vasto catalogo disponibile Personale specializzato 	5. Relazioni con i Clienti <ul style="list-style-type: none"> Agenti commerciali Interazioni in negozio Volantini 	2. Segmenti di Clientela <ul style="list-style-type: none"> Clienti privati esigenti Professionisti e imprese (P.M.I)
	3. Risorse Chiave <ul style="list-style-type: none"> Negozio Magazzino Risorse umane 		6. Canali <ul style="list-style-type: none"> Punto vendita fisico 	
8. Struttura dei Costi <ul style="list-style-type: none"> Costo negozio Costo magazzino Costo risorse umane 		9. Flussi di Ricavi <ul style="list-style-type: none"> Vendita fisica privati pagamento in negozio Vendita fisica a imprese 		

Fonte: nostra elaborazione.

1. Proposta di valore

In questo blocco sono inseriti i prodotti che si vogliono vendere e gli elementi aggiuntivi che accrescono il valore per il cliente. Il ferramenta del caso studio vende una grande varietà di articoli di viteria, utensileria, bulloneria per metalli e legno, elettroattensili, abbigliamento antinfortunistico, prodotti per il giardinaggio e barbecue. A questo si aggiunge il fatto che i **marchi** commercializzati sono di **alta qualità** e che gli addetti alla vendita essendo **altamente specializzati**, riescono a fornire al cliente che entra in negozio tutte le informazioni e i consigli di cui necessita. Un altro elemento che **incrementa il valore** è il **vasto assortimento** di articoli disponibili, il quale riesce a soddisfare sia il cliente privato (più esigente) sia professionisti e piccole-medie imprese (P.M.I), in aggiunta offre la possibilità di ricevere il **servizio di riparazione** e fornisce **pezzi di ricambio** gli utensili. Oltre a questo, la vendita avviene in totale trasparenza e non è mai “forzata”.

Con l'introduzione dell'**e-commerce** si aggiungono anche una spedizione entro **48 ore dall'ordine** e gratuita se l'importo dell'acquisto supera i 150,00 euro, dei metodi di pagamento sicuri e garantiti e infine un servizio clienti sempre disponibile per qualsiasi esigenza nel processo di acquisto.

2. Segmenti di clientela

L'impresa Vanzo Centro Fer differenzia il suo target di clientela, il negozio infatti, è da sempre diviso in due parti, quella per il cliente privato e quella per i professionisti e imprese. Questa scelta strategica si è mantenuta anche sul fronte digitale, dove l'e-commerce è diviso in due parti: la parte **business-to-consumers** e quella **business-to-business** chiamata “Vanzo Professional”, questi **due portali** rispondono ad esigenze differenti e sono studiati per soddisfare al meglio le esigenze di entrambe le **tipologie di cliente**.

3. Risorse chiave

Il terzo blocco del Business Model Canvas è composto dalle risorse fisiche e dalle risorse umane. L'impresa dal momento della sua nascita fino al 2019 disponeva di un **negozio** di 1.000 metri quadri per poi passare a **2.400 metri quadri**. Il negozio è diviso in due parti, una riservata ai clienti privati e l'altra riservata a professionisti e aziende. Oltre a questo, il ferramenta dispone di un magazzino comprensivo di uno spazio dedicato alle riparazioni, il quale inizialmente serviva solo per il negozio fisico mentre oggi è il “punto

di partenza” di molti degli ordini ricevuti online. La **zona uffici** invece è situata al primo piano e si dividono in ufficio amministrativo, ufficio dedicato alla logistica e ufficio commerciale e marketing e infine dalla sala riunioni che viene periodicamente utilizzata per i meeting aziendali. Le **risorse umane** invece sono il motore dell’impresa, tutti i collaboratori sono a contatto con la clientela, per questo motivo sono molto specializzati per essere **capaci di ascoltare e soddisfare le esigenze del cliente**. Nel 1999 il Signor Vanzo era l’unica persona presente nello stabilimento mentre oggi il team è composto da 16 collaboratori suddivisi tra negozio, uffici e magazzino. L’ultima persona è stata assunta con lo scopo di migliorare il **sito web** e l’**e-commerce**, infatti, si è occupata di collaborare con l’agenzia esterna per migliorare la presenza digitale dell’impresa.

4. Attività chiave

Le attività chiave dell’impresa inizialmente erano la **vendita degli articoli in negozio** e le **riparazioni degli utensili**. All’interno del negozio fisico i prodotti sono esposti accuratamente sugli scaffali in modo che i clienti riescano ad esaminarli e toccarli, sono suddivisi per categorie. Il personale addetto alle vendite fornisce assistenza tecnica e consigli sulle scelte dei prodotti, rispondendo alle domande dei clienti e aiutandoli a trovare ciò di cui hanno bisogno. L’attività di riparazione degli utensili richiede competenze tecniche specifiche e un’esperienza nella riparazione di attrezzi e piccoli macchinari. I clienti portano gli utensili guasti o difettosi in negozio, dove gli esperti in riparazioni li esaminano e valutano se sia possibile ripararli o se sia necessario sostituirli con la massima trasparenza. Dopo l’apertura del **sito web** e **dell’e-commerce** si è aggiunta l’attività di **vendita online** degli articoli che sono elencati in categorie, con immagini e descrizioni dettagliate. I clienti possono navigare attraverso le categorie e utilizzare la funzione di ricerca per trovare ciò che stanno cercando. I clienti qualora lo necessitino possono chiamare in negozio per ricevere assistenza.

5. Relazioni con i clienti

Le relazioni con i clienti sono da sempre un elemento essenziale di Vanzo Centro Fer, in quanto influiscono sulla capacità di attrarre e mantenere i clienti soddisfatti nel lungo periodo. Il personale del negozio di ferramenta sviluppa e mantiene buone relazioni risultando sempre cordiali, gentili e professionali con le persone che entrano nel negozio. Prima dell’evoluzione digitale le strategie di fidelizzazione dei **clienti azienda** venivano esclusivamente gestite da due agenti di vendita esterni, i quali attraverso la loro

professionalità cercavano di portare nuovi clienti e di mantenere quelli già esistenti. Inoltre, per cercare di creare una buona relazione con i clienti venivano utilizzati strumenti come: volantini, riviste locali, annunci alla radio e qualche e-mail. Con l'evoluzione al digitale l'**e-commerce** e il **sito web** hanno acquisito sempre più rilevanza nelle relazioni con i clienti, infatti, l'impresa ha investito molto su queste piattaforme allo scopo di trasmettere il suo know-how e questo ha dato i suoi frutti soprattutto durante la pandemia da Covid-19, perché ha permesso di **acquisire nuovi clienti e mantenere in contatto con quelli già esistenti**. Infine, il negozio di ferramenta è molto presente sui social, ad esempio Facebook e Instagram per comunicare con i clienti privati e LinkedIn e YouTube per i clienti azienda.

6. Canali

L'impresa inizialmente come unico canale di distribuzione disponeva esclusivamente del **negozio fisico**. Con l'evoluzione al digitale oltre al negozio si è aggiunto il **canale online**, il sito aziendale e l'e-commerce sono stati introdotti tra il 2012 e il 2013 e da quel momento l'impresa ha investito molte risorse per aggiornarli e migliorarli ogni anno; infatti, ad oggi ci sono collaboratori che con l'aiuto di agenzie esterne si occupano solo della vendita online.

7. Partner chiave

Questo blocco è di fondamentale importanza per Vanzo Centro Fer, in quanto la sua attività si basa sulla commercializzazione e i principali partner chiave (**fin dalla nascita**) dell'impresa sono tutti quei fornitori che producono attrezzatura, utensileria, D.P.I molto tecnici e di alta qualità. Tra le principali aziende che collaborano con Vanzo Centro Fer ci sono:

- **Hikoki Power Tools Italia S.p.A** sviluppano e producono utensili elettrici ad alte prestazioni.
- **Fischer** sviluppa una vasta gamma di prodotti per il cantiere edile.
- **Weber** produce barbecue di alta qualità.
- **U-Power** progetta e produce indumenti da lavoro e dispositivi di protezione personale.
- **Greenworks** produce attrezzature per il giardinaggio.

Successivamente, a questo blocco si sono aggiunte anche le **agenzie specializzate nel mondo online**, che svolgono un ruolo fondamentale nello sviluppo e nel miglioramento del sito web e dell'e-commerce del ferramenta. L'agenzia può apportare un serie di competenze che possono contribuire ad attirare nuovi clienti in rete e migliorare l'esperienza degli utilizzatori.

8. Struttura dei costi

Questo blocco è formato dalla valutazione dei costi più importanti e dagli elementi chiave che condizionano i costi per il negozio di ferramenta. Prima della digitalizzazione Vanzo Centro Fer sosteneva come costi fissi quelli del **negozio**, del **magazzino** e degli **stipendi del personale**. I costi dell'immobile includono le bollette di luce, gas, acqua, telefono, internet e altri servizi pubblici necessari per farlo funzionare, oltre a questi si aggiungono i costi relativi alle polizze assicurative per la protezione del negozio e dei dipendenti.

Con l'evoluzione al digitale è importante sottolineare che la gestione di un **e-commerce** richiede investimenti iniziali e continui, poiché la concorrenza in questo settore è molto elevata e gli standard di qualità richiesti dai clienti sono alti. Per questo motivo, il negozio di ferramenta deve considerare attentamente le spese necessarie per garantire una gestione efficiente dell'**e-commerce** e del **sito web**, anche in termini di pubblicità online e di marketing digitale. In aggiunta, considerando che l'impresa dispone di un unico magazzino e di due canali di vendita è necessario che abbia una chiara visione, per evitare un acquisto eccessivo di merce che potrebbe inutilmente occupare il magazzino o al contrario un acquisto limitato che si tradurrebbe in ritardi o mancate vendite.

9. Flussi di ricavi

Inizialmente gli incassi del ferramenta derivavano solo dalla **vendita o dai servizi di riparazione in negozio** a clienti privati e clienti azienda, il pagamento era istantaneo per i clienti privati, mentre per le aziende avveniva con modalità e dilazioni di pagamento precedentemente stabiliti con il negozio. Con l'apertura dell'**e-commerce** i flussi di ricavi derivano anche dalla vendita online con pagamento immediato per i clienti privati. In generale, Vanzo Centro Fer considerando che dispone di un e-commerce e che vende sia a clienti privati che aziendali ha la possibilità di generare flussi di ricavi diversificati, che hanno aumentato il fatturato dell'impresa.

Figura 4: Business Model Canvas Vanzo Centro Fer **dopo** la digitalizzazione

7. Partner Chiave <ul style="list-style-type: none"> Fornitori di prodotti tecnici e di qualità Agenzie specializzate in I.T. 	4. Attività Chiave <ul style="list-style-type: none"> Vendita di articoli in negozio Riparazioni di utensili Vendita online di articoli 	1. Proposta di Valore <ul style="list-style-type: none"> Prodotti e marchi di qualità Vasto catalogo disponibile Personale specializzato Consegna a domicilio entro 48 ore Transazioni sicure 	5. Relazioni con i Clienti <ul style="list-style-type: none"> Agenti commerciali Interazioni in negozio Volantini Sito web E-commerce Canali Social 	2. Segmenti di Clientela <ul style="list-style-type: none"> Clienti privati esigenti Professionisti e imprese (P.M.I.)
	3. Risorse Chiave <ul style="list-style-type: none"> Negozio Magazzino Risorse umane E-commerce 		6. Canali <ul style="list-style-type: none"> Punto vendita fisico E-commerce 	
8. Struttura dei Costi <ul style="list-style-type: none"> Costo negozio Costo magazzino Costo risorse umane Costo gestione portali online 		9. Flussi di Ricavi <ul style="list-style-type: none"> Vendita fisica privati pagamento in negozio Vendita fisica a imprese Vendita online pagamento immediato 		

Fonte: nostra elaborazione.

3.4 L'E-COMMERCE E LA PANDEMIA DA COVID-19

Durante il corso dell'intervista discutendo sull'importanza della **digitalizzazione delle imprese** il general manager di Vanzo Centro Fer ha detto:

<< Certi treni nella vita passano una volta sola, allora ho deciso di evolvere la mia attività aprendo un e-commerce, adesso posso confermare di aver fatto la scelta giusta >>.

Tra il 2012 e il 2013 infatti, il ferramenta mette in pratica le prime scelte strategiche per avvicinarsi al mondo online grazie all'apertura del **sito web ufficiale** e successivamente, partendo da quella base inaugurano l'**e-commerce ufficiale** di Vanzo Centro Fer. Inizialmente il canale di **vendita online** era lo stesso per clienti privati e clienti azienda, ma da inizio 2022 **sull'onda dei successi raggiunti durante la pandemia** l'impresa ha creato "**Vanzo Professional**": un **e-commerce Business-to-Business**. Creare un brand parallelo al proprio business significa **sviluppare un'identità e un'immagine distinte e separate dal marchio principale**, ma che comunque **rimangano collegati all'impresa madre**. Questo nuovo brand può essere utilizzato per diversificare l'offerta dell'impresa, vendere nuovi prodotti o servizi destinati solo ai **clienti azienda** e raggiungere nuovi segmenti di mercato (aziende in tutta Italia e in Europa). L'obiettivo principale è quello di offrire alle **imprese** un'esperienza di acquisto diversa, più rapida e professionale, che possa attrarre una base di clienti più ampia e potenzialmente aumentare le vendite complessive di Vanzo. Inoltre, con la creazione di Vanzo Professional l'impresa può sperimentare nuove idee di marketing e testare nuovi prodotti o servizi senza compromettere la reputazione ben consolidata del marchio principale.

I canali di vendita online **B2C** e **B2B** come facilmente intuibile, hanno caratteristiche ben distinte tra loro perché sono destinate a segmenti di mercato differenti.

L'e-commerce **business-to-consumers** dell'impresa del caso-studio è operativo dal 2013 e offre molte caratteristiche per garantire una facile e piacevole esperienza d'acquisto in rete per i clienti, esso ha subito inoltre molte variazioni e miglioramenti nel corso degli anni. Di seguito le caratteristiche principali della piattaforma:

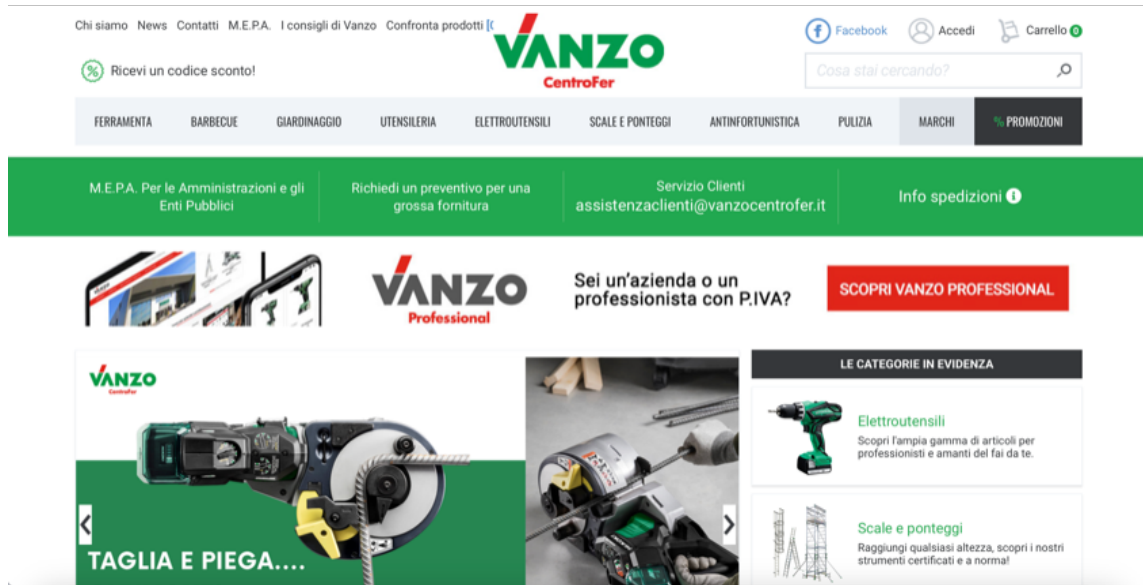
- **Catalogo di prodotti:** il negozio online ha un catalogo completo dei prodotti in vendita, organizzati per categorie e sottocategorie e corrispondono agli articoli

acquistabili nel negozio di San Giorgio delle Pertiche, più in particolare i possono consumatori possono scegliere tra più di **5.000 referenze**.

- **Descrizioni dettagliate degli articoli:** ogni prodotto è accompagnato da una descrizione completa che ne illustra le caratteristiche, le specifiche e le immagini e da una breve descrizione dell'azienda produttrice.
- **Filtro di ricerca:** per aiutare i clienti a trovare il prodotto giusto, il negozio online offre una serie di filtri di ricerca che consentono a chi naviga di restringere la ricerca in base a prezzo, caratteristiche prodotto e marca.
- **Carrello della spesa:** una volta che i clienti hanno scelto i prodotti, hanno la possibilità di aggiungerli al “carrello della spesa” e possono visualizzare il riepilogo dei prodotti selezionati e il totale spesa.
- **Checkout:** il processo di checkout è semplice e veloce, con opzioni di pagamento online sicure e affidabili utilizzando **carte di credito** o **PayPal**.
- **Spedizione:** il negozio offre un sistema di tracciamento degli ordini e una spedizione **entro 48 ore**, la consegna è **gratuita se vengono superati gli € 150,00** di spesa a esclusione di Sicilia, Sardegna, Isole minori ed estero.
- **Servizio clienti:** il ferramenta dispone di un servizio **clienti contattabile** via e-mail o telefonicamente, allo scopo di aiutare i clienti con eventuali domande o problemi.
- **Promozioni e offerte speciali:** per incentivare gli acquisti online, l'e-commerce di Vanzo Centro Fer evidenzia le **promozioni** e **offerte speciali** destinate ai clienti.

L'e-commerce ha portato notevoli vantaggi anche alla vendita fisica in negozio, in quanto è diventata una procedura molto più rapida perché il cliente sa già quello di cui necessita e quando si dirige in negozio è lui a **comprare**, questo a detta del Signor Vanzo è un punto di forza che i clienti apprezzano molto.

Figura 5: E-commerce B2C Vanzo Centro Fer



Fonte: <https://www.vanzocentrofer.it>

L'e-commerce **business-to-business** invece è operativo dal 2022 e offre molte caratteristiche per garantire una facile e piacevole esperienza d'acquisto in rete per i **clienti azienda**, esso fa parte di un brand parallelo del ferramenta e si chiama "Vanzo Professional". Di seguito le caratteristiche principali che lo differenziano dall'e-commerce B2C:

- **Prezzi senza IVA e personalizzati:** il sistema offre prezzi personalizzati alle **aziende** e ai **professionisti** in base ai volumi di acquisto e contrattuali, inoltre per facilitare le operazioni i prezzi ha l'iva scorporata.
- **Ordini in blocco e ricorrenti:** esiste la possibilità di effettuare ordini in blocco, che consiste nell'inserimento di un ordine unico per acquistare grandi quantità di merce e la possibilità di creare ordini ricorrenti per una migliore gestione degli acquisti.
- **Account personalizzati:** Vanzo centro Fer gestisce gli account per le aziende e i professionisti, in modo da poter modificare le informazioni di fatturazione e spedizione, le quali sono **personalizzate** e questo consente il monitoraggio dello stato degli ordini e visualizzare le fatture.
- **Opzione "cerca":** l'algoritmo del "cerca" è **più potente** al fine di velocizzare le procedure.
- **Schede tecniche:** le schede tecniche sono molto più approfondite perché sono dedicate ad un pubblico professionista.
- **"Abbinata" dei codici:** nel caso in cui i codici articoli dell'azienda cliente non siano uguali a quelli del ferramenta, l'e-commerce b2b **abbina** i codici per evitare errori.
- **Catalogo:** i clienti azienda e professionisti possono scegliere tra più di **50.000 referenze**.

Più in generale, nell'e-commerce rivolto ai privati la vendita è di tipo "**emozionale**" ed è studiato per aumentare il più possibile la permanenza sul portale; al contrario, l'e-commerce B2B deve essere di tipo molto più **professionale**, comodo e le operazioni di acquisto devono far perdere il minor tempo possibile.

Figura 6: E-commerce B2B Vanzo Centro Fer

Solo per aziende e professionisti 049.9330153 interno 24 Chi siamo | Contatti | I Vantaggi di Vanzo Professional | Grosse forniture | I consigli di Vanzo Accedi | Registrati | €0,00



VANZO
Professional

Cerca su Vanzo Professional... CERCA Professionisti al servizio della tua azienda

FERRAMENTA UTENSILERIA SCALE, PONTeggi E TRABATELLI ELETTROUTENSILI ANTINFORTUNISTICA PULIZIA MARCHI

IL NUOVO ECOMMERCE B2B PER AZIENDE E PROFESSIONISTI
Utensili professionali che permettono di svolgere ogni lavoro, manutenzione o riparazione con la massima efficienza e rapidità. **ACQUISTA ORA**

GLI IMPERDIBILI DEL MESE

 PAGAL Scala allungabile 3 rampe 6,90 m. modello Genia €186,89 €233,48	 HIRUKI Troncatrice radiale Ø 216 mm C8FSE €596,48 €662,05
---	--

Fonte:

https://www.vanzoprofessional.it/?gclid=Cj0KCQiA9YugBhCZARIsAACXxeIKM_3S51tW4TRNmXEedjzVKkrQTRqN5gergdiFP-dXPVhd_JZ-jYAaAjCwEALw_wcB

Per entrambi gli e-commerce Vanzo Centro Fer si avvale di due modelli per acquistare la merce dai suoi fornitori e per la spedizione ai suoi clienti finali, ovvero lo **stoccaggio in magazzino** e il **dropshipping**.

Quando utilizza il suo **magazzino** acquista la merce dai suoi fornitori e con l'aiuto della sua logistica interna o di terze parti (Bartolini) la movimentata presso il suo punto vendita e successivamente la spedisce presso il luogo indicato dal cliente.

Con il sistema del ²⁵**dropshipping** invece, il ferramenta non acquista la merce in anticipo perché sarà il fornitore stesso ad effettuare la spedizione presso il luogo prestabilito. Questa strategia è sicuramente la migliore in quanto, riduce notevolmente i costi e di conseguenza il prezzo per il cliente finale.

L'impresa **Vanzo Centro Fer S.r.l.** per raggiungere questi risultati ha impiegato molto tempo e grandi investimenti finanziari, ma soprattutto durante la pandemia da **Covid-19** ha raccolto i suoi frutti. Grazie **alla sua digitalizzazione è riuscita a continuare la sua attività di business** anche durante il **lock-down**, quando il negozio fisico e una parte del suo target (imprese) di riferimento erano chiusi riuscendo addirittura ad aumentare il loro fatturato generale con la vendita di prodotti nel portale online. Nel periodo del lock-down avevano molte richieste di **attrezzi per il giardinaggio**, per il **barbecue** e per i dispositivi di protezione personale dal virus.

In più di vent' anni di attività l'impresa si è sempre **evoluta** e adeguata ai cambiamenti del mercato e grazie al suo **orientamento al marketing**, ovvero che basa la sua attività e consegue utili soddisfacendo le esigenze del tuo target di clientela è riuscita ad incrementare anno dopo anno il suo fatturato. Più nello specifico durante la pandemia, quindi nel periodo in sono stati fatti i più **consistenti investimenti digitali** Vanzo Centro Fer è passata da 3.000.000,00 di euro di fatturato nel 2019 a più di 4.000.000,00 di euro nel 2022.

²⁵ *E-commerce: cos'è e come funziona*, <https://www.hinto.com/it/blog/e-commerce-cose-e-come-funziona>

CONCLUSIONI

Lo scopo dell'elaborato è stato quello di analizzare lo sviluppo e l'evoluzione delle imprese quando l'ambiente esterno ad esse cambia radicalmente, come nel caso della pandemia da Covid-19. La scelta di questo argomento è nata dall'interesse di mostrare quanto sia importante per le imprese evolversi per soddisfare le nuove esigenze di mercato.

Il secondo capitolo ha evidenziato come la pandemia da Covid-19 ha cambiato drasticamente il modo in cui le P.M.I svolgono la loro attività di business, costringendole a **trovare soluzioni innovative per continuare a soddisfare le esigenze dei clienti consumatori**. La necessità di evolversi ha spinto molte aziende a adottare le nuove tecnologie digitali come il CRM, le videoconferenze e l'e-commerce, che hanno permesso loro di rimanere in contatto con i clienti e continuare a svolgere le loro attività nonostante le limitazioni imposte dal lockdown.

L'impresa Vanzo Centro Fer S.r.l. studiata nel terzo capitolo può essere paragonata alle Pmi italiane citate nell'articolo dell'Italian Journal of Marketing, poiché anch'essa **ha incrementato l'e-commerce mantenendo la vendita fisica in negozio, al fine di mantenere i livelli di vendita e del fatturato**. Soprattutto durante il lockdown quando i clienti-azienda del ferramenta avevano cessato la loro attività e di conseguenza di effettuare acquisti. L'utilizzo dell'e-commerce ha permesso il recupero dell'intera parte del fatturato derivante dalla vendita di prodotti alle aziende e addirittura di aumentare quello generale. Il successo riscontrato ha spinto il negozio di ferramenta ad **aprire un nuovo e-commerce parallelo destinato alla vendita nel mercato business-to-business**. Inoltre, per comprendere la natura dell'organizzazione sono stati disegnati due Business Model Canvas grazie alle informazioni raccolte durante l'intervista, il primo rappresenta la situazione del negozio prima dell'evoluzione digitale mentre il secondo la situazione a digitalizzazione avvenuta. Questo ha ribadito l'importanza del sito web ufficiale dell'e-commerce nella creazione di valore per l'impresa stessa e per i clienti target.

Anche se lo sviluppo e l'evoluzione richiedono grossi investimenti in termini di tempo e risorse finanziarie, **l'adottare nuove tecnologie e soluzioni innovative può essere un fattore chiave per la sopravvivenza e per il successo a lungo termine.** Infatti, l'adozione di queste tecnologie può portare a una **maggiore efficienza**, una **migliore gestione delle relazioni con i clienti** e una **maggiore competitività** sul mercato.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bettiol M., 2015, *Raccontare il Made in Italy*, Fondazione Nord Est, Venezia Mestre

Bianchi P., 2012, *Dizionario di Economia e Finanza*,

https://www.treccani.it/enciclopedia/impresa_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Fontana F., Caroli M., 2017, *Economia e Gestione delle Imprese*, McGraw-Hill Education, Milano

Kim W.C., Mauborgne R., 2015, *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Rizzoli Etas, Milano

Kotler P., Bowen J., Makens J., 2010, *Marketing del turismo*, Pearson Ed, Milano

Zanda G., 2006, *Lineamenti di economia aziendale*, Kappa, Roma

Bettiol M., Capestro M., Di Maria E., Micelli S., *Italian Journal of Marketing, Reacting to the Covid-19 pandemic through digital connectivity with customers: the Italian experience* [data ultima consultazione il 06/03/2022]

E-commerce: cos'è e come funziona, <https://www.hinto.com/it/blog/e-commerce-cose-e-come-funziona> [data ultima consultazione il 06/03/2022]

La grande storia di eBay iniziata da una penna rotta,

<https://www.linkiesta.it/2013/10/la-grande-storia-di-ebay-iniziata-da-una-penna-rotta/> [data ultima consultazione il 06/03/2022]

La storia di Amazon il più grande marketplace del mondo, <https://marketingtorino.it/la-storia-amazon-marketplace-grande-al-mondo/> [data ultima consultazione il 06/03/2022]

La storia di eBay, <https://www.marketingstudio.it/la-storia-di-ebay/> [data ultima consultazione il 06/03/2022]

