



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA

DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICO-AZIENDALI "M. FANNO"

Prova Finale

Amazon: un'eccellenza del Customer Relationship Management

Relatore Prof. Paolo Gubitta

Laureando Alfonso Manuel Catania

Matricola 1067116

Anno Accademico 2015/2016

Sommario

Introduzione & Sintesi	3
1. Il colosso Amazon e il suo predominio sull'e-commerce	9
2. Le strategie dominanti di Amazon	13
2.1. L'ossessione ai bisogni dei clienti	13
2.2. Varietà dell'offerta	16
2.3. Un accurato sito internet e una buona comunicazione	16
2.4. Low cost e qualità	21
2.5. Il prodotto <i>Prime</i> e il dominio della strategia CRM	22
2.6. Amazon Prime Now	26
2.7. Il servizio clienti e il servizio post-vendita	27
3. Un'analisi prospettiva sul futuro	31
3.1. Amazon è pronto per mantenere le relazioni con la clientela nel lungo periodo?	31
3.2. Amazon Prime Air	31
3.2. L'Amazon Dash Button	33
Conclusioni	39
<i>Riferimenti Bibliografici</i>	41

Introduzione & Sintesi

L'e-commerce sta pian piano sostituendo il commercio tradizionale ed oramai sono molte le aziende che operano anche nell'e-commerce. Quali potrebbero essere i motivi che hanno portato a questo cambiamento nel mercato?

Diciamo intanto che questo è un processo che potremmo ricondurre alla cd. "industry 4.0", che alcuni definiscono "un processo che porterà alla produzione industriale del tutto automatizzata e interconnessa" (*EconomyUp.it, 2016*). In questa epoca segnata da continui mutamenti tecnologici, in cui le interazioni con i dispositivi elettronici sono una routine, il commercio è al centro della questione. Notiamo che sono in continuo aumento gli scambi caratterizzati da interazioni tra gli utenti da casa e i venditori online, comprando sempre con più frequenza i prodotti (e i servizi) a cui sono interessati via Internet. Questo ce lo dimostrano i dati. Dando uno sguardo a noi italiani, il 22% della popolazione, nel 2015, ha effettuato acquisti online generando un volume di vendite per 7 milioni e mezzo di euro e, secondo la ricerca, nel 2017 le vendite online ammonteranno a più di 10 miliardi di euro (*E-Commerce: cresce il numero degli acquisti online, 2016*). Come mai? *Kotler, Armstrong, Ancarani e Costabile, 2015*, ci dicono che la globalizzazione e la disintermediazione hanno cambiato il mercato. Grazie alle nuove tecnologie, le imprese oggi entrano più facilmente nei mercati di più paesi del mondo, e per i consumatori è più facile fare i propri acquisti da casa, grazie alla rete Internet e alle nuove tecnologie nel campo delle consegne e delle comunicazioni (globalizzazione). La disintermediazione nella distribuzione dei prodotti invece, sempre grazie alla rete Internet, ha messo in difficoltà i produttori e i commercianti tradizionali, poiché gli utenti che preferiscono fare gli acquisti da casa senza passare fisicamente per i punti vendita dei negozi cresce di anno in anno, così come cresce di anno in anno il numero di prodotti reperibili dai siti di e-commerce. Le due variabili (globalizzazione e disintermediazione) hanno portato ad un cambiamento della tecnologia - a sua volta una variabile dell'ambiente - identificata come l'insieme dei saperi scientifici e tecnici applicabili ai processi di trasformazione fisica, spaziale e temporale dei materiali, delle informazioni e quindi all'interazione tra l'uomo e la natura (*Costa, Gubitta, Pittino, 2014*). Il cambiamento della tecnologia ha portato a profondi cambiamenti nell'organizzazione interna delle aziende, a volte anche radicali, e quindi a cambiamenti anche dei prodotti e servizi. Come ci dicono

Costa, Gubitta, Pittino, entrambe le dimensioni di una tecnologia (tecnica e organizzativa) sono connesse con il mercato del lavoro e con il mercato di sbocco. Il tutto ha portato a modifiche nei comportamenti e negli stili di vita degli individui, modificando le istituzioni, intese come un <<complesso di valori, norme, consuetudini che [...] definiscono e regolano durevolmente, in modo indipendente dall'identità delle singole persone, i rapporti sociali e i comportamenti reciproci dei gruppi sociali e della società nel suo complesso>> (Costa et.al, 2014).

Di certo ad alimentare questo processo è fondamentalmente la facilità d'acquisto: il consumatore può stare comodamente seduto a casa e sfogliare con calma le offerte che i siti di e-commerce propongono, scegliendo il prodotto desiderato accuratamente e aspettando poi che giunga a casa sua senza che egli debba faticare tanto andando in giro per i negozi, in cui tra l'altro potrebbe trovare (ed è probabile) offerte meno vantaggiose. Forse per alcuni prodotti l'acquisto tramite i siti di e-commerce potrebbe non essere molto vantaggioso. Si pensi ai capi d'abbigliamento, visto che prima dell'acquisto devono essere indossati, ma quando i resi sono garantiti senza alcun costo in caso di mancato gradimento del prodotto, il cliente potrebbe anche pensare di acquistare online (ed è quello che accade con Amazon, il quale ha una sezione dedicata all'abbigliamento) ed eventualmente tornare il prodotto indietro al venditore nel caso in cui egli sia insoddisfatto. Occorre quindi la garanzia di avere di fronte un venditore affidabile, in grado di essere disponibile a rispondere per qualsiasi tipo di problema connesso all'acquisto.

Oltretutto, sicuramente un certo ruolo ad alimentare l'e-commerce è svolto anche dai brand. Quando il consumatore conosce bene il suo brand e viene a conoscenza di un prodotto proposto dalla sua "marca fedeltà", potrebbe essere disposto a rinunciare agli acquisti *face to face* ed acquistare il proprio prodotto via internet, *ottenendo un risparmio di costo*. Pertanto, in questo scenario, emerge l'importanza di acquistare "con sicurezza" su internet: il consumatore vuole essere sicuro che il prodotto che acquista sia quello originale, vuole avere una garanzia di un eventuale reso; in poche parole, vuole un **sito e-commerce "di fiducia"**. Come afferma Diego Campagnolo <<La rete internet amplifica i rischi di comportamenti opportunistici, di manipolazione delle informazioni e di sovraccarico informativo. La risorsa da generare è pertanto la fiducia>> (Costa et al., 2014, approfondimento 10.4). Ma come individuarlo? Ci sono diverse strade. Ad esempio, chiedendo il parere di amici o conoscenti

che abbiano già fatto acquisti online. Ma sono anche importanti i feed-back che si trovano sui forum online (il cd. “marketing generato dai consumatori”) e i siti conosciuti su larga scala che conquistano rapidamente la fiducia del consumatore. I marketing manager devono confrontarsi con questi cambiamenti sociali, perché portano a cambiare le abitudini dei consumatori e quindi anche dei loro bisogni, rimpiazzando alcuni prodotti obsoleti e richiedendo servizi più coerenti con il contesto economico in cui ci si trova. I marketing manager devono studiare e programmare un buon piano di quello che viene chiamato “Customer Relationship Management” (CRM).

Ad alimentare la necessità di sviluppare un buon CRM, concorre il fatto che i consumatori non possiedono una razionalità assoluta - che permetterebbe loro di fare la scelta ottimale - ma, come ci dice Herbert Simon, i soggetti hanno razionalità limitata, ovvero sono solo *intenzionalmente razionali*, poiché hanno dei limiti cognitivi (Costa et.al., 2014). Gli autori Costa, Gubitta e Pittino continuano affermando che tali limiti cognitivi si concretizzano nella <<ridotta capacità di raccogliere e immagazzinare informazioni, di richiamarle alla memoria e di elaborarle senza commettere errori>>. Questo vuol dire che i consumatori vorrebbero cercare i loro prodotti di interesse in tutti i siti di e-commerce e fare un’analisi accurata delle offerte al fine di fare la scelta ottimale (quindi sono “intenzionalmente razionali”), ma la costosa ricerca delle informazioni, in termini di tempo, impedisce loro di valutare tutte le proposte esistenti nel mercato dell’e-commerce (hanno dei cosiddetti “limiti cognitivo-espressivi”), pertanto alla fine, anziché prendere la scelta ottimale, prenderanno soltanto una scelta che risponde ad un criterio *soddisfacentista* (Costa et.al, 2014). Ciò significa che siccome il consumatore - avendo razionalità limitata - si accontenta di prendere una decisione, riguardo l’acquisto di un determinato prodotto, che lo soddisfi, anche se potrebbe non essere quella ottimale in grado di massimizzare la sua utilità. Dovendo quindi rinunciare all’analisi di tutte le informazioni e le offerte esistenti in quel momento sul mercato dell’e-commerce, egli si affida ai siti più conosciuti. Una volta che il consumatore ha completato l’acquisto da un sito di e-commerce e ne rimane soddisfatto, la volta successiva in cui avrà il bisogno di fare un altro acquisto probabilmente darà un’occhiata prima al venditore che lo ha soddisfatto la volta precedente. Ecco come Amazon, riuscendo non solo a soddisfare il cliente già dal primo acquisto (dopo averlo attirato, con la pubblicità) ma rendendolo addirittura entusiasta, applica una buona strategia di CRM che fidelizza la clientela. Gli acquirenti torneranno in

futuro da Amazon - che li ha soddisfatti - minimizzando la costosa ricerca delle informazioni su tutti gli altri siti di e-commerce relativa a quel prodotto, giacché Amazon applica anche le strategie di low-cost e servizio post-vendita che fanno pensare al cliente di aver ottenuto già il meglio del mercato.

Tra le aziende di e-commerce, ad esempio, abbiamo Amazon, e-bay, Zalando, che mettono in vendita diversi prodotti di diversi brand. In tutto ciò potrebbe sorgere una domanda: perché non rivolgersi direttamente al sito della marca di interesse? La risposta è semplice: il consumatore vuole poter scegliere tra tanti prodotti, fare un confronto di prezzi (e di qualità) e infine scegliere il prodotto che (a meno di risultati ex-post discordanti rispetto alle aspettative ex-ante, ovvero un prodotto che non soddisfi il cliente che aveva aspettative troppo alte rispetto al benefit concretamente ricevuto) massimizzi la sua utilità. Per citare un esempio, il sito di Geox, ovviamente, contiene solo prodotti Geox. Se un consumatore ama il proprio brand, allora potrebbe rivolgersi al sito della Geox. Ma il consumatore di oggi, pur preferendo un determinato brand rispetto ad altri, spesso non è fedele solamente al primo. Preferisce magari scegliere il prodotto di qualità a basso prezzo, o il prodotto di tendenza in quel momento, che potrebbe appartenere ad un brand diverso da quello di fiducia. Per questo egli si rivolge a siti che contengono tantissimi brand di prodotti, al fine di fare un confronto semplicemente da casa senza faticare fisicamente e fare una scelta in base alle proprie preferenze. Ecco che i colossi dell'e-commerce (dei quali è probabile che Amazon sia il primo nome che venga in mente) trovano il loro campo d'azione, agendo su una grossa fetta dei consumatori di oggi. Il tutto porta ad un profondo cambiamento della comunicazione necessaria per attrarre i clienti. A fronte di questi cambiamenti (globalizzazione, disintermediazione, Internet, comodità dell'acquisto da casa) i clienti diventano più esigenti nei confronti dell'azienda: <<i mercati sono diventati conversazioni, e la sfida ora è non subire le iniziative degli utenti ma farle maturare per creare un vantaggio che, da competitivo, diventa collaborativo>> (Kotler et.al., 2015).

Analizzeremo quindi uno dei colossi dell'e-commerce, Amazon, e vedremo perché proprio Amazon. Osserveremo nel capitolo 1 (anche grazie l'ausilio di grafici) come l'azienda abbia visto una crescita esponenziale, e cercheremo di dare una risposta a questo successo nel capitolo 2, focalizzando l'attenzione sulle strategie che potrebbero essere fondamentali per il suo sviluppo: *low-cost* (che risponde alle esigenze dell'attuale consumatore che è sempre più

propenso a risparmiare), *offerta onnicomprensiva* (che consente all'azienda di essere un'attrazione per più categorie di consumatori ma anche per altre aziende nel mercato b2b), *qualità del servizio* (da non trascurare per non deludere il cliente), *comunicazione* (anche questa usata come fonte di attrazione, che svolge il suo ruolo prima ancora della varietà dell'offerta) ma soprattutto il *CRM* (la sua buona implementazione è condizione necessaria per creare relazioni di valore con il cliente, obiettivo base del marketing manager nonché della nostra azienda oggetto d'analisi). Parleremo in modo più approfondito del CRM (in quanto strategia dominante nel caso di Amazon), analizzando degli esempi che dimostrano l'efficacia di tale strategia: Amazon Prime, Amazon Prime Now e qualche dettaglio sulle vendite (maggiori per i clienti che possiedono Prime). Ma la nostra attenzione non mancherà ovviamente verso il servizio clienti di Amazon, molto accurato e singolare. Infine, nel capitolo 3 verranno analizzati i prodotti Amazon Dash Button e Amazon Prime Air (ancora non disponibile ma in progetto) anche in relazione alla capacità di Amazon di sapersi tenere al passo con i cambiamenti dell'ambiente. E' necessario infatti adattarsi ai cambiamenti ambientali se si vuole continuare ad avere una clientela fedele, e sembra che Amazon fino ad ora sia riuscita a farlo e che abbia in programma di continuare a farlo anche in futuro.

1. Il colosso Amazon e il suo predominio sull'e-commerce

Tra i siti di e-commerce più visitati, notiamo dal seguente grafico (*L'e-commerce in Italia: fatti e cifre 2016*) che Amazon occupa il primo posto in Italia.

E-commerce	Categoria
	Sito e-commerce generalista
	Sito di aste
	Sito e-commerce generalista
	Moda
	Mobili
	Elettronica
	Moda e Casa
	Elettronica
	Sito e-commerce generalista
	Elettronica

Fonte : SimilarWeb

TWENGA Solutions

Ma Amazon non è solo uno dei siti più cliccati. Ha avuto anche un successo concreto. Prima di analizzarlo con dei dati numerici, facciamo un passo indietro. L'azienda iniziò come libreria online, offrendo una scelta di titoli molto maggiore di qualsiasi altro grande negozio di libri. Bezos ribattezzò poi la sua azienda con il nome "Amazon" dal nome del Rio delle Amazzoni.

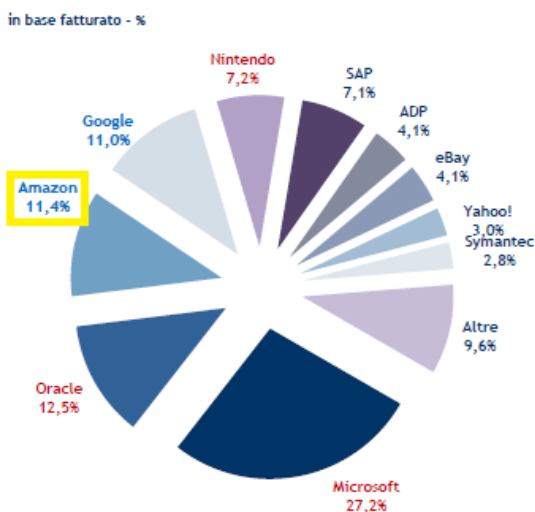
L'azienda fu registrata nel 1994 nello stato USA di Washington, iniziò le attività nel luglio 1995 e nell'anno successivo cambiò stato, registrandosi questa volta in Delaware. Amazon entrò nel mercato azionario il 15 maggio 1997, sul NASDAQ con il simbolo AMZN con un prezzo iniziale di \$18,00 per azione.

Il piano aziendale di Amazon era inusuale: la ditta non pensava di fare profitto per i primi 4-5 anni. Amazon crebbe alla fine degli anni novanta più lentamente di molte altre "Internet company", e questo fece lamentare molti azionisti, ma quando la bolla delle "Dot-com" scoppiò e molte aziende che operavano su Internet fallirono, Amazon resistette (*Wikipedia, 2016*).

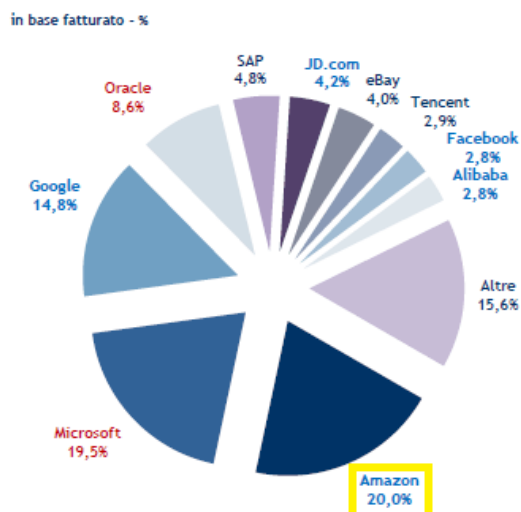
I dati ci dicono che il suo fatturato annuo è passato dalla modesta cifra di 150 milioni nel 1997 (*Kotler et.al, 2015*) a 88 miliardi di dollari nel 2014 (*Wikipedia*), crescendo del 19,5% rispetto al 2013 e guadagnando una grossa fetta di mercato, come notiamo dal grafico seguente prodotto da uno studio di Mediobanca, in cui si riporta un confronto tra competitors nel comparto delle cosiddette software&web company (la ricerca esclude Apple, perché <<maggiormente concentrata sull'hardware>>) nel 2009 e poi nel 2014:

Le ripartizione del mercato fra le software&web companies

Le quote delle vendite nel 2009...



...e le quote delle vendite nel 2014

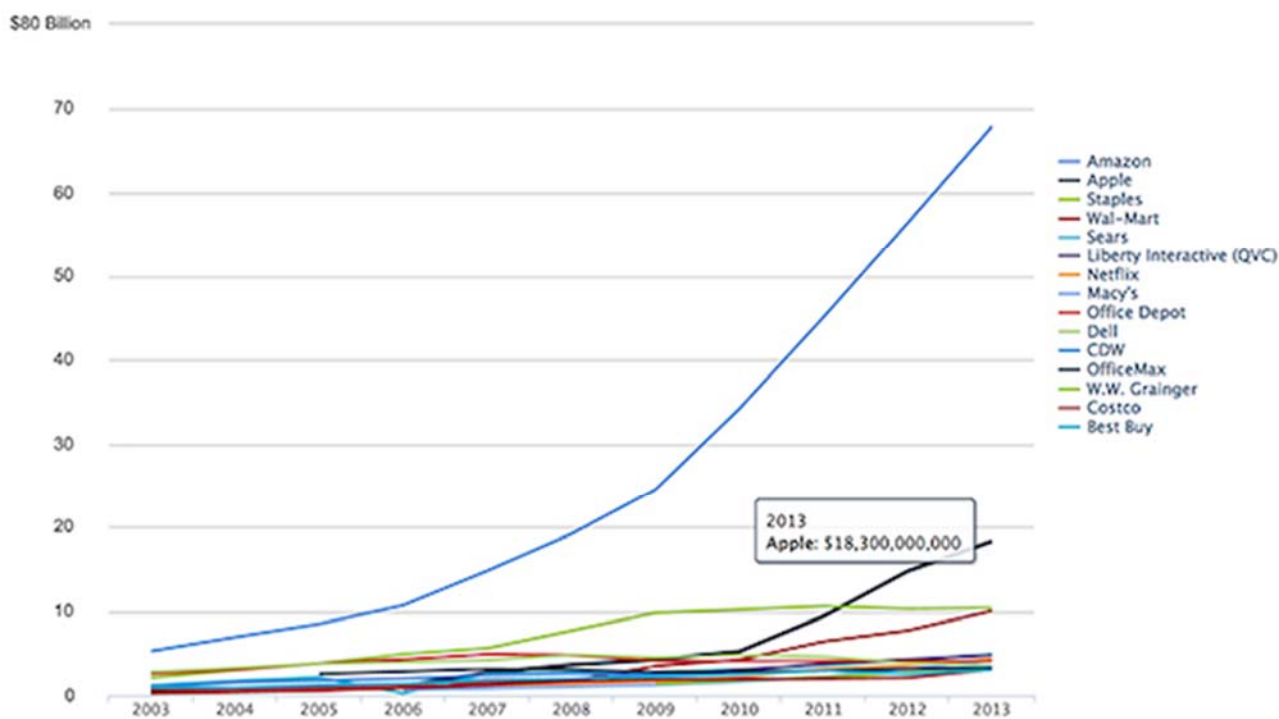


- ◆ Rispetto al 2009, perdono quote di mercato soprattutto Microsoft (-7,7 punti percentuali), Nintendo (-6,2 p.p.) e Oracle (-3,9 p.p.).
- ◆ Amazon guadagna 8,6 p.p., Google 3,8 p.p., JD.com 3,0 p.p., Facebook 2,4 p.p. e Alibaba 1,6 p.p.

[Fonte: SmartMoney, 2015]

Come riportano i dati, è chiaro che Amazon ha la più grossa fetta del mercato nel campo dell'e-commerce. Uno dei concorrenti più spietati di Amazon è e-Bay, perché anche questo

offre una vasta offerta di prodotti e si presenta come un sito di e-commerce affidabile, seppur sia nato inizialmente come un sito di aste online. Tuttavia, Amazon ha il dominio nel mercato dell' e-commerce (ce lo dice il grafico) e, soprattutto, ha una relazione di valore con la propria clientela più forte (ovvero un'implementazione più efficace del "Customer Relationship Management"): già nel lontano 2011 un singolo cliente Amazon spendeva in media in un anno 189 dollari, mentre un cliente e-Bay solo 39 dollari (*tomshw.it, 2016*), e adesso le vendite di Amazon sono aumentate, che conta infatti 19.5 milioni di clienti al giorno (*TizianoZullo.it, 2014*). In un grafico di *Internet Retailer* (che analizza i trend del commercio online) Il Wall Street Journal ci fa vedere che la crescita esponenziale del fatturato di Amazon delle vendite online non ha avuto pari (dati 2014):



[Fonte: The Wall Street Journal]

Il grafico parla da solo: la linea azzurra in alto (Amazon) è cresciuta in modo esponenziale, molto più delle altre. Dobbiamo adesso analizzare le basi su cui poggia tale dominio dell'azienda di Jeff Bezos, fondatore e attuale CEO di Amazon. Come ha fatto a far crescere in modo così vertiginoso la propria azienda? Come già accennato, egli aveva una sorta di piano aziendale tale per cui avrebbe rinunciato ai profitti per 4-5-anni per poi esplodere. Perché avrebbe voluto rinunciare volontariamente ai profitti? Diamo uno sguardo concreto alle strategie messe in atto da Bezos.

2. Le strategie dominanti di Amazon

2.1. L'ossessione ai bisogni dei clienti

<<A differenza degli altri organizziamo la nostra attività con l'ossessione dei bisogni dei clienti>>> (*ManagerOnline, 2012*)

Queste le parole del CEO di Amazon, Jeff Bezos. In effetti ha proprio ragione: Amazon ha implementato un'ottima attività di **Customer Relationship Management (CRM)**, che potremmo definire come l'intero processo di creazione e consolidamento di relazioni profittevoli con il cliente, mediante l'offerta di valore e soddisfazione superiori. Il CRM è finalizzato alla gestione di informazioni dettagliate sui singoli clienti e sulle singole occasioni di contatto, allo scopo di massimizzare la fedeltà della clientela. Consente di integrare tutte le informazioni sui singoli clienti provenienti dal team di vendita, assistenza e marketing e ottenere una visione a 360 gradi del rapporto con il cliente. (*Kotler et.al., 2015*). A fronte dei cambiamenti delle tecnologie e con l'avvento del marketing digitale e dei social media, il CRM oggi è cambiato anch'esso, perché richiede strumenti in grado di adattarsi al nuovo ambiente più tecnologico, diventando "Social CRM", che si configura come una disciplina che valorizza <<i>dati tipici del CRM (conoscenza delle persone e dei loro comportamenti) con quelli dei social media, intesi come preferenze espresse attraverso informazioni dei Big Data>> (*Kotler et.al., 2015*). Amazon ha risposto bene al cambiamento tecnologico, perché non ha portato con sé un obsoleto sistema di CRM a fronte di un tale ambiente mutato, ma ha proceduto - e procede - di pari passo (addirittura a volte va oltre) con i cambiamenti del mercato e il progresso tecnologico che cambiano le abitudini dei consumatori (lo vedremo nel dettaglio nel capitolo 3). I consumatori infatti, se sono anche clienti, sono dei veri e propri stakeholder esterni per le aziende, in grado di condizionarne in parte l'organizzazione. Questo perché i clienti sono la fonte principale delle risorse economiche dell'organizzazione e, in cambio, si aspettano prodotti e servizi che li soddisfino (*Costa et.al, 2014*). Amazon ne è stato consapevole ed ha cambiato il CRM a fronte di cambiamenti dei suoi clienti, implementando

appunto il Social CRM, che gli permette di continuare ad avere successo (per semplicità, continuerò ad utilizzare il termine CRM di Amazon per indicare anche quello “Social”). Ma il CRM è molto costoso, perché è difficile accontentare – anzi, come fa Amazon, entusiasmare - i clienti e allo stesso tempo generare profitti elevati. Ma pare che i profitti non siano stati la priorità di Amazon. Al contrario, sembra proprio che a Bezos non abbia puntato ai profitti, come possiamo notare dal grafico seguente:



[foto: International Business Time, 2013]

Seppur i dati relativi al 2013 e 2014 sono stimati, notiamo che dal 2004 al 2012 (dati certi) i ricavi sono cresciuti, ma i profitti sono rimasti pressoché costanti. La spiegazione è che, come ha affermato lo stesso Bezos, il suo obiettivo sono i clienti. Accrescere il fatturato significa accrescere il numero dei clienti e dei loro acquisti, il “volume d'affari”. E' probabile che al CEO di Amazon interessi avere una quota di mercato ampia e un tale volume d'affari che porti ogni giorno sempre nuovi clienti, pur rinunciando ad aumentare i profitti, se necessario. Partendo quindi dall'ossessione ai bisogni del cliente, Amazon focalizza tutto sul CRM e mette a disposizione tutto ciò di cui i clienti hanno bisogno: non parte dai prodotti da vendere ad un determinato target di clientela, ma parte proprio dalla clientela per vendere loro i prodotti che desiderano. Una conferma empirica arriva dal prodotto “Kindle” di Amazon, un

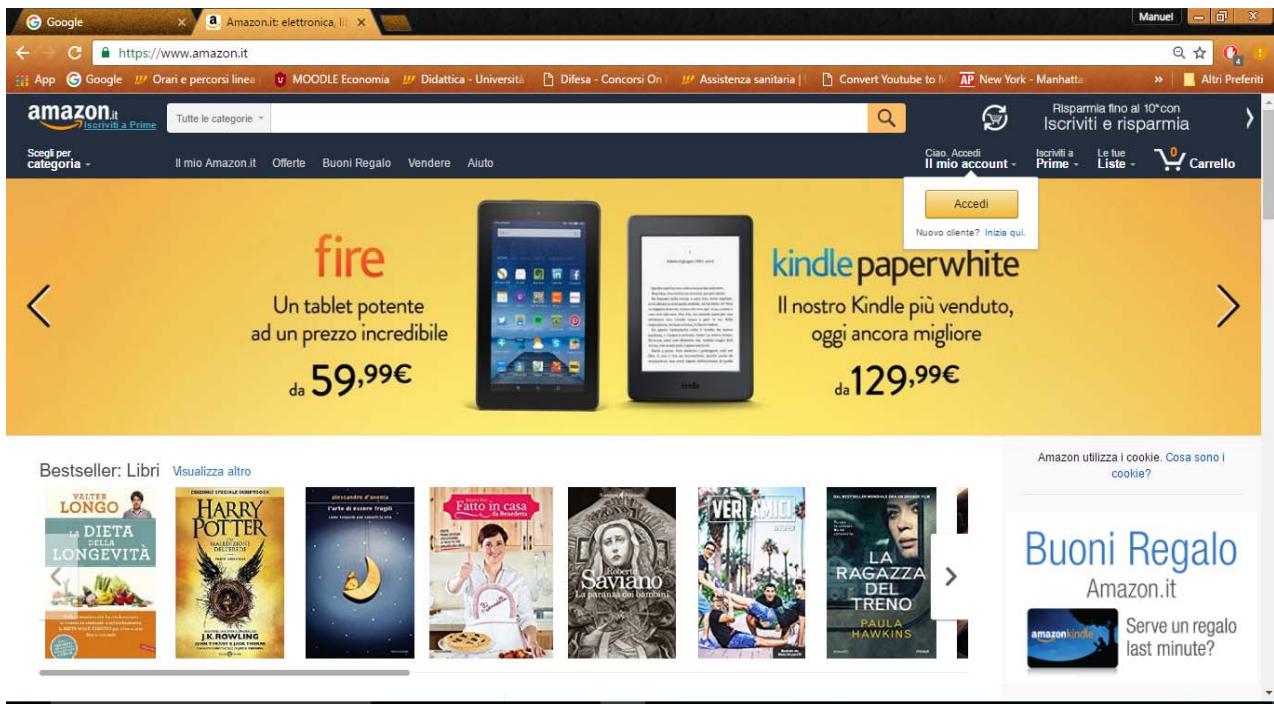
e-reader in grado di contenere migliaia di libri in formato elettronico. Infatti, con l'avvento dei tablet, l'azienda si è resa conto che oggi giorno sempre più utenti leggono in dispositivi elettronici anziché in libri tradizionali cartacei. Essendo quindi cambiati i bisogni della clientela (a fronte di innovazioni sono nate nuove e diverse esigenze degli utenti) occorre cambiare anche i prodotti. Il prodotto Kindle di Amazon (il primo realizzato internamente) ha permesso all'azienda di stare "al passo" con il cliente, seguendo i suoi bisogni. E la cosa interessante è che permette di acquistarlo ad una grossa fetta di clienti desiderosi di possedere questo prodotto, anche con differenti poteri d'acquisto. Infatti, le varianti (attualmente sei) del Kindle vanno dal prodotto base di €69,99 al "Kindle Oasis" di €289,99 (ovviamente con una qualità in scala crescente rispetto al prezzo). Ciò significa che Amazon non ha prodotto un dispositivo molto costoso accessibile solo ad alcuni, ma ha immesso sul mercato diverse varianti del prodotto che nonostante abbiano qualità diverse (ad esempio differiscono per luce integrata, assente nella variante più economica, qualità della risoluzione, ecc.) tutti sono in grado di leggere gli e-book forniti da Amazon per i Kindle (ed è questa la funzione principale che i clienti desiderano: leggere!) a prezzi che raccolgono nel mercato diverse fasce di clienti, anche se con poteri d'acquisto tra di loro diversi. Il successo del Kindle è confermato dal fatto che oggi i prodotti e-book per Kindle sono più venduti dei cartacei, sebbene questi ultimi continuano ad essere venduti in larga quantità. Amazon infatti non ha abbandonato i libri cartacei sostituendoli con i digitali, ma ha affiancato a questi gli e-book, a prezzo ridotto rispetto ai primi. La traduzione ai fini del CRM è che Amazon non ha abbandonato un target di clientela per abbracciarne un altro (più grande), cioè, non ha interrotto relazioni di valore con alcuni clienti per crearne altre più solide e (forse) più profittevoli, bensì ha creato gli strumenti per **abbracciare anche il target di clientela emergente**, derivante dal progresso tecnologico e dal cambiamento delle abitudini di vita. Amazon è consapevole che **il cliente è la fonte di guadagno** - sebbene oltre a questi siano importanti anche l'efficienza interna, il prezzo praticato, il contesto di mercato, le offerte dei competitors, la qualità dei prodotti che non deve deludere, ecc.) - la quale ha portato l'azienda ad una crescita esponenziale. Adesso abbiamo fatto solo un esempio della strategia di CRM di Amazon, tutta incentrata sul cliente, ma prima di vedere nel dettaglio come Amazon implementa al meglio tale strategia, vediamo quali altre sono state fondamentali per il successo dell'azienda.

2.2. Varietà dell'offerta

Amazon, sebbene sia nata come un'azienda venditrice di libri (quindi sostanzialmente di un solo prodotto), oggi fornisce tanti prodotti diversi: libri (inclusi quelli adottati dalle scuole dell'obbligo), e-book, elettronica (consolle, dvd, tablet, e tanto altro), informatica, abbigliamento, accessori, attrezzi di vario tipo che farne una lista esaustiva non sarebbe possibile. Tale **varietà dell'offerta** sicuramente contribuisce al successo di Amazon. Infatti, quando un consumatore visita il sito di Amazon, viene "illuminato" da questa grande varietà di prodotti. E se il consumatore entra nel sito di Amazon per acquistare un determinato prodotto, potrebbe essere attratto anche da molti altri prodotti, finendo per sfogliare le pagine del sito per semplice curiosità: "una volta atterrati sul sito di Amazon.com non è infrequente che i clienti comprino più di quanto intendevano" (*Kotler et.al, 2015*). Pertanto la varietà dei prodotti di Amazon ha un duplice vantaggio: da un lato permette di classificare l'azienda come un venditore al retail di migliaia di prodotti, creando un luogo che potenzialmente potrebbe essere consultato per qualunque tipo di acquisto online e dunque potrebbe essere "più cliccato" rispetto ad un sito venditore di uno specifico prodotto; dall'altro lato si crea questo effetto – oserei chiamarlo – di "attrazione" tale per cui il cliente rimane sul sito più tempo di quello che aveva pensato gli fosse sufficiente, perché appunto potrebbe essere influenzato da altri prodotti molto facilmente. Ovviamente un'offerta così vasta deve essere fatta in modi che non stressino il cliente. Occorre cioè un buon design del sito. Vediamo come Amazon cura il suo ambiente di vendita virtuale.

2.3. Un accurato sito internet e una buona comunicazione

Diamo un'occhiata direttamente al sito di Amazon:

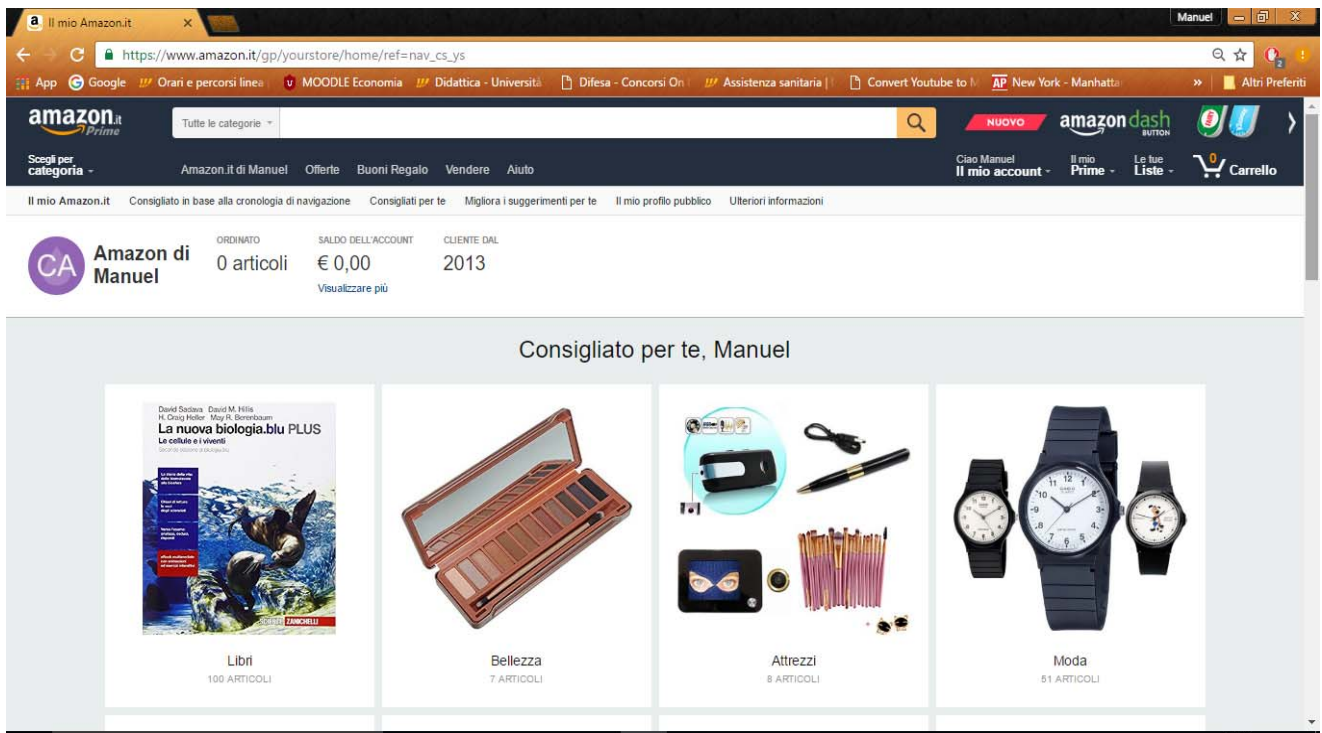


[fonte: Amazon.it]

Questa è la pagina che si trova ad osservare un osservatore qualunque cliccando sul sito di Amazon (dall'Italia). Notiamo che in primo piano vengono sempre inseriti i prodotti nuovi, di tendenza del momento e i bestseller. Dunque, nel momento in cui un consumatore entra nel sito di Amazon per voler osservare un prodotto x, si troverà involontariamente ad osservare (prima) tanti altri prodotti, che gli potrebbero interessare e che lo potrebbero spingere a dare un'occhiata più approfondita. In primo piano e su sfondo giallo Amazon propone il suo prodotto d'eccellenza, l'Amazon Kindle. E' chiaro che Amazon cerchi di pubblicizzare il primo dei suoi prodotti realizzato internamente e che ha avuto successo, anche perché l'azienda vende anche gli e-book specifici per il Kindle. Il fatto che si presentino due varianti di diverso prezzo dimostra il fatto che Amazon punta colpire tutta la clientela, come detto precedentemente. Notiamo poi, tra le voci della barra dei menu, la sezione "offerte". Un consumatore incuriosito potrebbe essere tentato a cliccare e vedere le offerte che Amazon propone, a prezzi ridotti dal listino. L'interfaccia grafica è ricca di colori, che rendono armoniosa la finestra del sito di Amazon: un marketing digitale che porta ad una comunicazione dettagliatamente curata. Infatti, ai fini della costruzione di buone relazioni con i clienti, non basta proporre prodotti di qualità a basso prezzo. Occorre comunicare al cliente la proposta di valore, poiché una comunicazione efficace rappresenta un elemento fondamentale per la creazione di relazioni profittevoli con il cliente (Kotler et.al, 2015). Con

ciò non sto affermando che la strategia di comunicazione è alla base quale pilastro più importante delle strategie di Amazon. Sto dicendo che prima di creare una relazione con il cliente occorre attirare la sua attenzione, e per fare ciò occorre una buona comunicazione (che viene fatta anche tramite altri canali quali tv, pubblicità su altri siti, editoria, e così via). Una buona comunicazione dei prodotti (così come anche la pubblicità) possono influenzare la domanda di beni dei consumatori, migliorando la conoscenza delle caratteristiche intrinseche del prodotto e la percezione che ne ha il pubblico (*Costa, Gubitta, Pittino, 2014*). I clienti di Amazon saranno indotti a pensare appunto che i prodotti di Amazon sono migliori rispetto ad altri proposti dai concorrenti già a priori (ragionamento *ex ante*) e nel momento in cui poi effettivamente comparano prezzi, qualità e servizi offerti dalle vendite di Amazon con quelli di altri competitors penseranno effettivamente (ragionamento *ex post*) che i prodotti di Amazon sono in qualche modo una garanzia, anche se alcune volte potrebbe non essere così. La percezione che si ha del prodotto *ex ante* influenza molto le scelte che vengono fatte *ex post*. A ciò dobbiamo aggiungere che nel momento in cui un cliente entra sul sito di Amazon potrebbe rimanere intrattenuto ad osservare ciò che offre il sito (sempre aggiornato sulle nuove tendenze) anche se (almeno inizialmente) potrebbe non essere propenso a comprare. Come ribadisco, la varietà dell'offerta e un armonioso sito internet, sebbene importanti, non rappresentano il "cuore" dell'azienda, ovvero il punto di forza del business. E questo sia perché afferma lo stesso Jeff Bezos che "dietro tutto quel che facciamo c'è la volontà di creare valore per il cliente" (*Kotler et.al*), sia perché un'offerta così vasta viene presa in considerazione proprio perché il consumatore tipo conosce Amazon. Di certo, l'acquirente non si mette a cercare prodotti attraverso Internet su siti sconosciuti, o comunque se lo fa, la successiva propensione all'acquisto sarà molto ridotta rispetto a quella che svilupperebbe osservando il sito di Amazon, per una questione di fidelizzazione, per via della razionalità limitata dei consumatori e per via dei rischi connessi all'e-commerce.

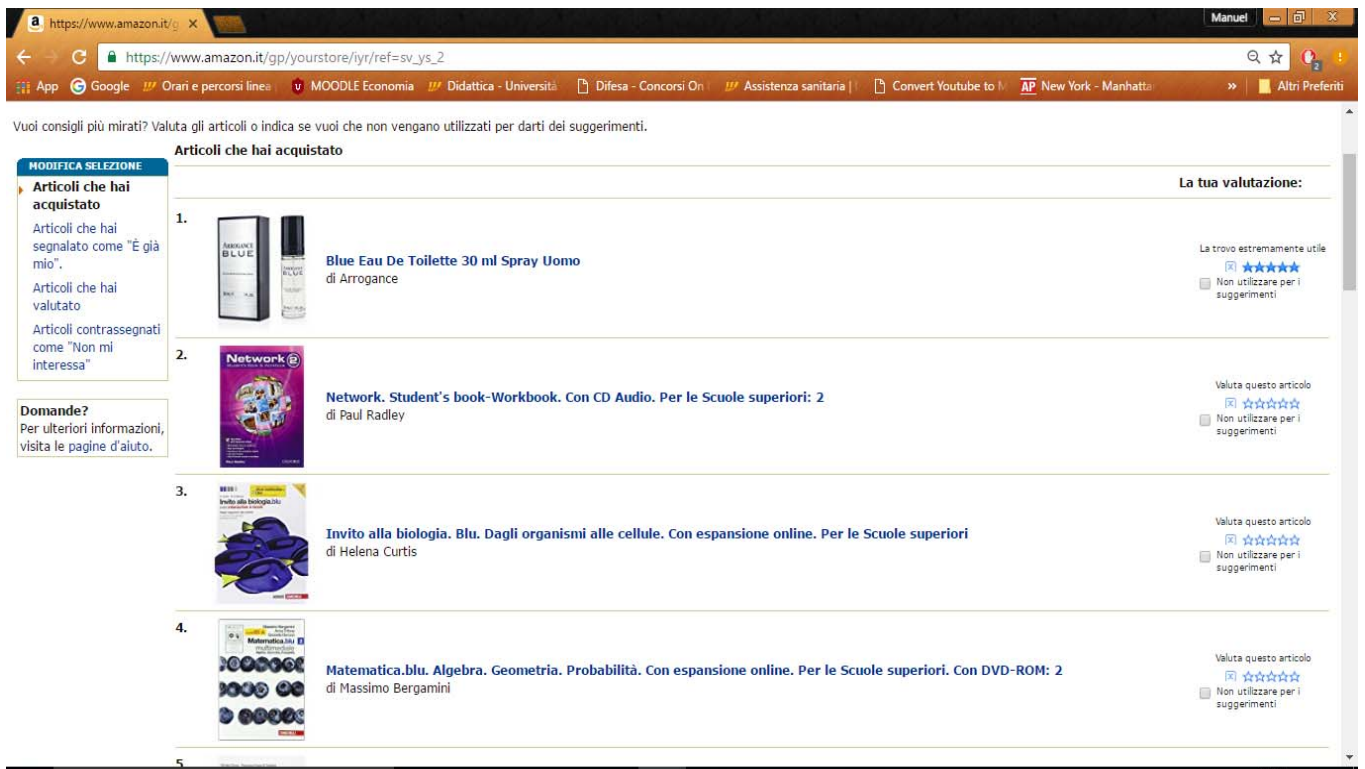
Adesso prendiamo in analisi un'altra pagina del sito, sta volta relativa ad un cliente (me stesso) che abbia un account connesso:



[Fonte: Amazon.it]

Notiamo subito una notevole differenza rispetto all'immagine precedente. Intanto, Amazon mette in evidenza il nome del consumatore. Questo è un segnale evidente di marketing diretto, inteso come <<attività di comunicazione diretta con i singoli consumatori attentamente selezionati, finalizzata a ottenere una relazione immediata e coltivare rapporti duraturi>> scrivono Kotler et.al., 2015; che permette di instaurare solide relazioni di valore con il cliente. Il fatto che il cliente veda il suo nome, lo fa sentire in qualche modo "importante". Ai clienti di Amazon non dispiace vedere i suggerimenti dei prodotti forniti da Amazon, perché tali suggerimenti sono così ben studiati che spesso rispondono agli interessi degli acquirenti; pertanto anche se i clienti decidono di non comprare i prodotti suggeriti non ne rimangono disturbati, ma danno volentieri un'occhiata a quello che Amazon offre loro. Ovviamente un marketing diretto (nel caso di Amazon, "interattivo", perché avviene attraverso internet) richiede una buona gestione delle informazioni relative al cliente, come la cronologia acquisti e la tendenza a preferire determinati prodotti. Informazioni che – se gestite bene - permettono ad Amazon di conoscere meglio il cliente: è anche questa un'attività di Customer Relationship Management (<< Il CRM si compone di sofisticati software e strumenti analitici [...] in grado di integrare informazioni provenienti da fonti di ogni genere e condurre un'analisi approfondita, i cui risultati vengono sfruttati per rafforzare il rapporto con il cliente>> (Kotler et.al, 2015). Il tutto si farà ancora più interessante quando parleremo del prodotto Prime. Oltre

alle informazioni sulle preferenze della clientela fornite mediante l'uso di strumenti analitici, ci sono quelle che (a volte) vengono direttamente fornite dal cliente. Ecco come.



[Fonte: Amazon.it]

Tra gli articoli acquistati da un cliente, Amazon permette a questo di inserire una valutazione relativa all'utilità che ha tratto dal prodotto. Cliccando le cinque stelle, il cliente dichiara che il prodotto è stato estremamente utile, ed è chiaro che in questo caso Amazon sicuramente farà vedere in futuro al cliente diverse varianti di tale prodotto, oppure lo stesso prodotto in un periodo in cui il prezzo è ridotto, o ancora altri prodotti "spesso acquistati insieme" (così dicono i suggerimenti di Amazon) a quello recensito. Ovviamente queste informazioni non sempre giungono ad Amazon, perché la scelta di valutare l'utilità che il cliente riceve da un prodotto è del tutto facoltativa, per cui Amazon si deve accontentare delle informazioni che forniscono solo una parte della clientela. Però, è sempre un'aggiunta ai dati già elaborati dal CRM, che permettono di rendere l'offerta dei prodotti ancora più efficace e fidelizzare il cliente in modo più solido.

E' chiaro che un 'offerta così vasta, un sito internet ben accurato e **relazioni one-to-one** con i clienti si traducono in risultati positivi. Ma ricordiamo che oggi il cliente cerca sempre di risparmiare (se può), prendendo prodotti di qualità a prezzo ridotto rispetto a quello offerto dai competitors. Amazon cura quindi anche il prezzo.

2.4. Low cost e qualità

E' interessante osservare i bassi prezzi dei prodotti, la cosiddetta strategia *low cost*, perché il consumatore di oggi è sempre più propenso a fare acquisti di qualità a basso prezzo. Ma per applicarla, cioè per vendere, occorre che il cliente ti conosca. Riporto uno scritto dell'articolo di "Servizio contabile italiano", 2015:

Alla base della "rivoluzione del prezzo" ci deve essere un elemento fondamentale: la fiducia del consumatore. Se non si costruisce una base forte composta da persone disposte a credere nel progetto, difficilmente si riuscirà a raggiungere l'obiettivo [...]. Facendosi largo a colpi di qualità nella direzione giusta alla conquista della fiducia del

Quello che è interessante notare nello stralcio dell'articolo è che se non c'è la fiducia del consumatore il low cost non poggia su una base solida. Si può vendere una volta grazie al basso prezzo, ma queste strategie low cost, che oggi sembrano avere una grossa fetta di consumatori, potranno essere implementate in maniera continua se il venditore riesce a costruire una relazione di valore con il cliente. E' la fiducia del cliente a permettere all'azienda di avere ricavi nel lungo periodo, non basta il low cost. L'articolo infatti continua affermando: << A fronte della rinuncia del superfluo, l'attenzione al cliente è alta. Questo è il "prezzo" che il fornitore deve pagare: perché la politica del basso costo possa funzionare, è fondamentale supportare il cliente nel migliore dei modi>>. Molte aziende che applicano la pratica del low cost ne sono consapevoli. Potremmo dire quindi che la fiducia del cliente – il quale è attirato in un primo momento dalla pubblicità - permette di applicare ripetutamente la pratica low cost, la quale però deve garantire la qualità che il cliente vuole. Il cliente vuole pagare poco per un prodotto di qualità. Ciò significa che se l'azienda applica il low cost ma vuole offrire uno standard minimo di qualità, avrà sicuramente profitti non molto alti, sebbene i ricavi possano essere consistenti. E' proprio quello che è successo ad Amazon: <<La debolezza della base del modello di business di Amazon.com consisteva nei bassi margini [...]. Come rivenditore al dettaglio online, Amazon.com ha registrato, nel 2005, vendite per 8.5 miliardi di dollari, con un margine netto pari solo al 4.2%>> (*Business model canvas*). Nel corso del tempo l'azienda è cresciuta in modo esponenziale, accettando anche bassi margini di profitto ma conquistando la fiducia della clientela che ha portato – e porterà - ad Amazon guadagni nel lungo periodo. Se vogliamo semplificare il procedimento che Amazon

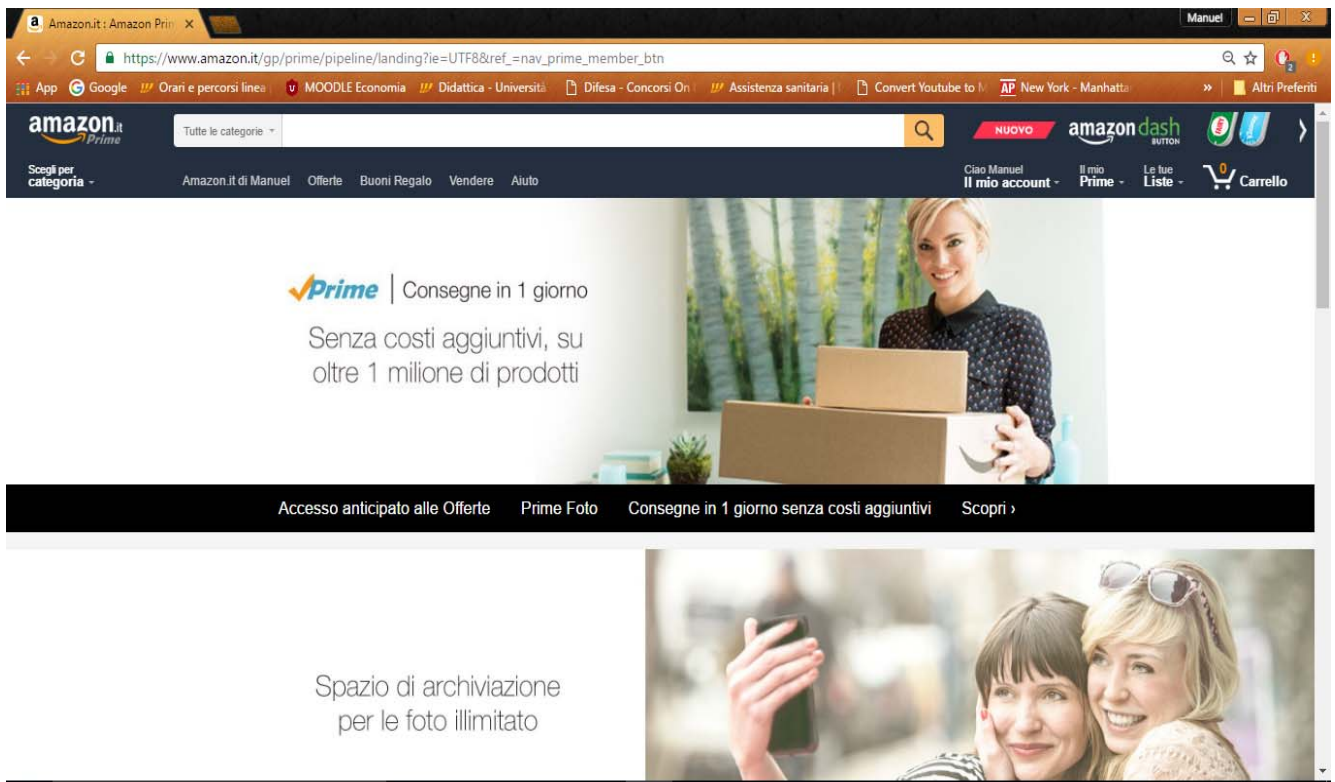
probabilmente ha seguito, in sintesi possiamo dire che il low cost è stato importante ma la fiducia dei clienti ancora di più, perché costituiscono la base della crescita aziendale, dalla quale poi Amazon ha soddisfatto e continuerà a soddisfare i clienti, alimentando sempre di più la fiducia, in un processo che potrebbe essere potenzialmente senza fine:

Soddisfazione post-acquisto → Fiducia della clientela → crescita aziendale → nuovi strumenti e risorse per soddisfare di più i clienti → crescita della soddisfazione post-acquisto → crescita della fiducia della clientela → maggiore crescita aziendale e così via.

Il fatto che Amazon presenti prodotti a prezzi vantaggiosi risulta anche dalle offerte in cui l'azienda fa vedere il risparmio che il cliente otterrebbe comprando su Amazon piuttosto che in un punto vendita fisico al prezzo di listino. Vedremo come la pratica del low cost è ancora più efficace per i clienti *Prime*.

2.5. Il prodotto *Prime* e il dominio della strategia CRM

Come si afferma nel volume *“Principi di marketing”* (Kotler et.al), “i prodotti vengono e vanno mentre i clienti – se ben gestiti – rimangono”. E' bene sottolineare che i clienti devono essere ben gestiti. Infatti occorre tanto per conquistare la fiducia del cliente, ma basta poco per perderla. Amazon lo sa bene, ed è attenta sia a conquistare i clienti, sia a non perderli. Abbiamo detto che un accurato sito internet, una varietà dell'offerta che spazia tra migliaia di prodotti e una strategia low cost che non porta alla perdita di qualità, sono pilastri del successo di Amazon. E' bene evidenziare però, che tra queste strategie ce n'è una dominante: Il CRM. L'attrattività di Amazon permette al sito di essere “cliccato”, ma è la fidelizzazione della clientela che permette ad Amazon di offrire *continuamente* prodotti a basso prezzo e di qualità, grazie ad un ammontare di vendite elevatissimo; tutto in un background di un sito con un design che rispecchia eccellenti scelte di digital marketing. L'attenta gestione della clientela è quindi la “base” dalla quale poi partono tutte le altre strategie. La chiave del successo di Amazon sta nella creazione di valore con la clientela, riuscendo a fidelizzare i consumatori in modo straordinario. Ne è un chiaro esempio – che rispecchia una vera e propria implementazione del Customer Relationship Management – il prodotto *Prime*. Questo è un programma di iscrizione annuale che tramite il pagamento di una somma fissa (al momento in cui scrivo, il prodotto Prime costa 19,99€ all'anno) permette l'accesso a numerosi vantaggi.



[Fonte: Amazon.it]

Tra i tanti vantaggi, Amazon (come si vede chiaramente nell'immagine) pubblicizza innanzitutto le "consegne in un giorno" senza costi aggiuntivi. Infatti, è bene sapere che ci sono prodotti venduti e spediti da Amazon, che godono sempre del servizio Prime, e prodotti che sono venduti da terzi tramite Amazon che possono non godere del servizio Prime. In quest'ultimo caso, le consegne prevedono costi aggiuntivi, a meno che l'ordine non superi i 19,99€ (in questo caso, la consegna standard di 3-5 giorni lavorativi sarà gratis) e saranno meno rapide di quelle dei prodotti Prime. Se un cliente acquista il prodotto Prime, avrà – per tutti i prodotti interessati dal servizio – la consegna **rapida e gratuita**. E non è poco, visto che gli utenti fedeli ad Amazon comprano spesso, grazie all'offerta di un'ampia gamma di prodotti. Il servizio Prime, garantendo la consegna in un giorno, fa in modo che un consumatore desideroso di acquistare un prodotto vedrà riceverlo in poco tempo, rimanendo entusiasta della qualità del servizio di Amazon. Questo entusiasmo, derivante dalla rapidità di consegna, un buon prodotto e un servizio post-vendita (di cui parlerò dopo) eccellente portano a fidelizzare il cliente. Ecco perché il prodotto Prime è molto sponsorizzato da Amazon: la fidelizzazione, come già detto, porta risultati di redditività più di quanto facciano le altre strategie. Inoltre, è da considerare il fatto che i prodotti Prime godono di una garanzia di qualità più degli altri. Infatti, Amazon permette ad altri venditori (anche competitors!) di

mettere i loro prodotti in vendita su Amazon. E' chiaro che Amazon monitora la qualità di tutto ciò che c'è sul sito, ma d'altro canto è più facile effettuare un controllo della qualità sui prodotti *venduti e spediti* da Amazon (prodotti che godono sempre del servizio Prime) piuttosto che su prodotti venduti da terze parti. Il cliente fedele, vedendo che i prodotti Prime sono venduti e spediti da Amazon, ha un'ulteriore garanzia di qualità del prodotto e sa bene che Amazon non delude. Questo porta ad un circolo virtuoso dell'azienda, perché si crea un effetto tale cui – alla fine – i clienti Prime comprano molto di più su Amazon: <<Spendono due volte e mezzo in più rispetto ai clienti che non dispongono di Prime, secondo la ricerca della società di servizi finanziari Nomura. “I membri di Prime su Amazon spendono più soldi e questo consente ad Amazon di offrire ancora più servizi e benefici, è un effetto volano”, ha dichiarato al blog Mashable Colin Sebastian, analista di ricerca. Amazon Prime è un programma molto redditizio per l'azienda. Il 51% dei clienti Prime spende più di \$ 800 l'anno su Amazon rispetto al solo 16% dei clienti non Prime secondo la ricerca di RBC di Capital Markets. Il 75% dei clienti compra su Amazon almeno due o tre volte al mese rispetto al 20% degli utenti di Amazon senza Prime>> (*blastingnews.com*). Come affermano le ricerche, il prodotto Prime, creato grazie ad un'attenta fidelizzazione della clientela - traduzione di un eccellente CRM – porta all'azienda più guadagni rispetto ai consumatori che non sono abbonati a Prime. Ciò è razionale: visto che il cliente Prime ha già pagato un importo fisso (attualmente di €19,99) annuale, allora tanto vale che cerchi di sfruttare al massimo il servizio che Amazon gli offre. Nel momento in cui il cliente percepirà un nuovo bisogno, che lo porta a sviluppare il *desiderio* di un prodotto, probabilmente prima guarderà cosa propone Amazon. Potremmo dire che – *ceteris paribus* - i clienti Prime hanno una propensione al consumo sul sito di Amazon maggiore di quella dei clienti non abbonati a Prime.

Dunque, maggiori sono i clienti Prime, maggiori sono i guadagni per l'azienda. Bezos ovviamente lo sa e ha pensato bene di arricchire il programma Prime di tantissimi benefici, per due motivi. Primo, non è importante soltanto “tenere” i clienti, ma è importante **continuare a generare valore** per loro in modo da offrire un grado di soddisfazione sempre maggiore ed entusiasmarli: <<occorre mantenere un delicato equilibrio>> tra gli interessi aziendali a non subire perdite e quello dei clienti a soddisfarli (*Kotler et.al, 2015*). Secondo, perché più sono i benefici che si ottengono con tale abbonamento, più è attraente tale programma: quest'anno Amazon ha raggiunto i 60 milioni di abbonati al prodotto Prime negli

Stati Uniti e 100 milioni a livello mondiale. Ecco una lista esaustiva dei numerosi benefici che attualmente offre Amazon Prime, i quali vengono indicati direttamente dal sito di Amazon (ai quali dobbiamo però aggiungere Prime Now e Dash Button che saranno analizzati con dettaglio successivamente).

Spedizioni:

- Un numero illimitato di spedizioni senza costi aggiuntivi con consegna in 1 giorno lavorativo su oltre un milione di articoli, verso la maggior parte dei comuni italiani.
- Spedizioni illimitate e senza costi aggiuntivi per ordini di qualsiasi importo relativi a prodotti Amazon Prime (esclusi i prodotti Plus).
- Spedizione "Mattino" a soli EUR 5,99 per articolo.
- Spedizione "Sera" a soli EUR 6,99 per articolo - disponibile nell'area di Milano.

Altri vantaggi:

- Offerte in Anteprima, per accedere alle Offerte Lampo su Amazon.it con 30 minuti di anticipo e acquistare gli articoli su Amazon BuyVIP dalle 20:00 del giorno precedente all'inizio dell'evento.
- Prime Foto, per archiviare un numero illimitato di foto sul Cloud Drive di Amazon.
- Twitch Prime, grazie a cui i clienti che collegano il loro account Amazon su cui è attiva l'iscrizione a Prime a quello di Twitch.tv possono beneficiare ogni mese di un'iscrizione a un canale Twitch, giochi e contenuti in-game senza costi aggiuntivi e visualizzare i contenuti in streaming su Twitch senza pubblicità. In più, sconti esclusivi su videogiochi in preordine e fino a due settimane dall'uscita su Amazon.it. (*Fonte: Amazon.it*)

Il più importante di questi vantaggi è sicuramente la rapidità della consegna: <<grazie alla gratificazione di veder materializzare i propri acquisti in un brevissimo lasso di tempo, converte gli acquirenti occasionali in clienti profondamente fidelizzati>> (*Kotler et.al, 2015*).

La rapidità della consegna è una caratteristica che rende il cliente entusiasta e lo fidelizza profondamente. Ecco perché i programmi integrativi dell'abbonamento a Prime sviluppati da Bezos (Dash Button e Prime Now, di cui parleremo) e quelli in progetto per il futuro (vedremo i mini-droni di Amazon) puntano alla rapidità.

Un'altra conferma empirica del fatto che il prodotto Prime funziona (e che quindi la strategia CRM ha prodotto risultati straordinari), oltre ai dati visti precedentemente, è l'aumento del

prezzo del prodotto Prime, passato da 9,99€ a 19,99€ a partire dal 1 gennaio 2016. Ovviamente l'aumento di prezzo rispecchia ulteriori benefici del prodotto Prime che prima non c'erano, come ad esempio l'accesso anticipato alle Offerte in Anteprima di Amazon BuyVip dalle 22:00 del giorno precedente (*HD Blog.it*) al loro inizio, ma la novità più importante (e viene messa in cima alla lista sul sito di Amazon) è quella della **consegna gratuita in 1 giorno lavorativo** su oltre 1 milione dei prodotti più venduti. L'aumento di prezzo (con inclusione dei maggiori servizi offerti) deriva principalmente dal fatto che il prodotto Prime ha avuto successo, e che questo successo potrebbe essere accresciuto fornendo ancora più servizi al cliente (applicando però un prezzo maggiore, in quanto fornire più servizi implica per l'azienda l'onere di sostenere più costi), a conferma che tutto in Amazon gira attorno ad un'ottima strategia di CRM. Il prodotto Prime è la conferma più importante del fatto che Amazon costruisce il proprio business partendo dal cliente. Dunque è proprio questa la **strategia che domina sulle altre**: il Customer Relationship Management.

2.6. Amazon Prime Now

Il programma Prime è stato studiato con un accurato sistema di CRM ed è una forma di “garanzia” della clientela, che aumenta l'incentivo del cliente abbonato a cercare ciò di cui ha bisogno prima di tutto su Amazon. Il programma Prime, come detto da *Blastingnews.it*, porta i clienti a spendere di più: è quindi anche una maggiore fonte di guadagno. Ecco infatti che Bezos tenta di arricchire sempre di più i benefici dell'abbonamento Prime, in modo che diventi più attrattivo per coloro che non ce l'hanno e aumenti la fedeltà dei consumatori che ne usufruiscono già. Ad esempio, l'*Amazon Prime Now* è un **incentivo ad abbonarsi a Prime** (così come il Dash Button e il futuro Prime Air che analizzerò entrambi dettagliatamente nel capitolo 3). Prime Now è semplicemente un'app che permette, esclusivamente ai clienti Prime, di ricevere oltre 20.000 prodotti in una sola ora al costo di 6,90€ (per ordini di almeno 19€), oppure in alternativa riceverli gratis in una finestra di due ore (scelta a piacere dal cliente) dalle 8 alle 24. In poche parole, Prime Now è semplicemente **un servizio di rapida consegna in esclusiva per i clienti Prime**, introdotto in Italia lo scorso anno ma attualmente disponibile solo a Milano e in alcune zone limitrofe. Questo programma è un incentivo per la clientela ad abbonarsi a Prime, perché pare proprio che la rapidità della consegna sia in grado di emozionare – oltre che a soddisfare – il cliente. Tra l'altro, Amazon non nasconde il fatto che il Prime Now sia un incentivo all'iscrizione a Prime, e lo fa vedere chiaramente nei suoi

annunci pubblicitari, inserendo alla fine del video di presentazione del servizio la frase <<un altro motivo per diventare un cliente Amazon Prime>> , il tutto curando ovviamente anche il design dell'annuncio ai fini di una buona comunicazione:



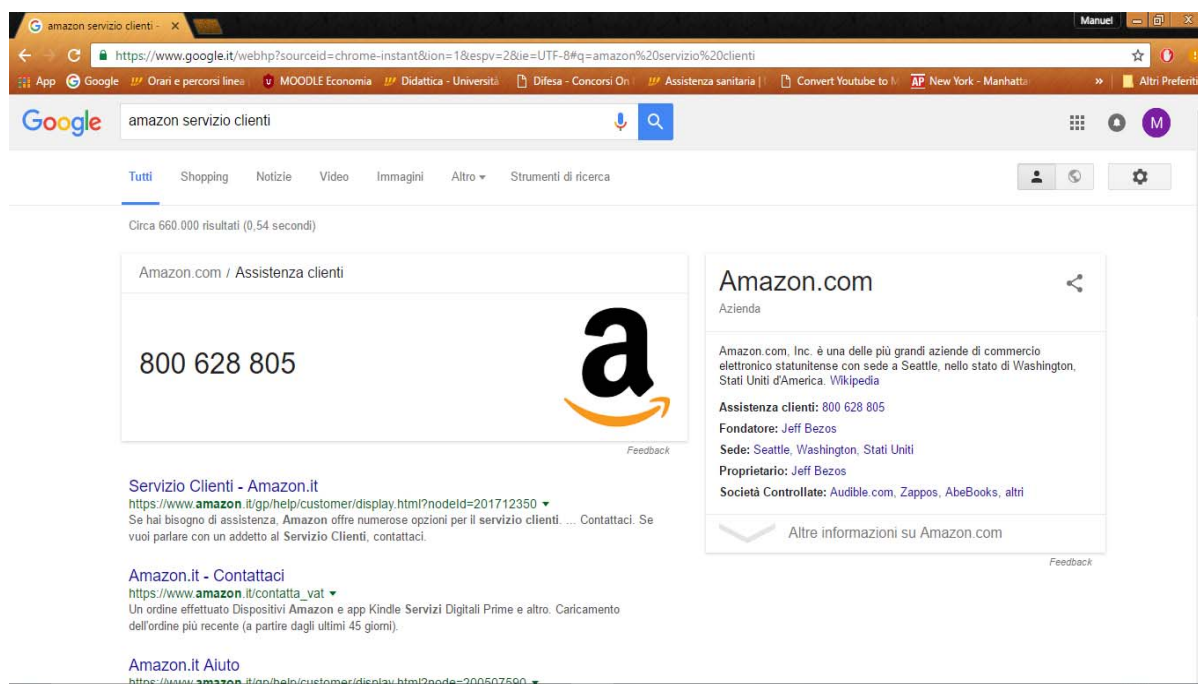
[foto: Amazon]

E' notevole notare che dopo un anno dall'introduzione in Italia del servizio Prime Now, oggi Amazon ha incluso (oltre agli oltre 20.000 prodotti che già godevano del servizio Prime Now) anche la carne: il cliente Prime può scegliere tra trenta tipi di carne da ordinare e ricevere a casa entro un'ora al costo di €6,90 oppure gratis entro 2 ore. Il cibo risponde ad una esigenza fondamentale per i clienti: fare la spesa quotidiana. Se ad esempio il consumatore è impossibilitato ad uscire di casa per comprare la cena o semplicemente non ha voglia, gli sarà sicuramente comodo ordinare il cibo (e da quest'anno anche la carne) tramite l'app Prime Now. E ovviamente si tratta di cibo di qualità: le pregiate carni internazionali presenti su Prime Now fanno parte di Carni dal mondo, selezioni preparate da Lombardia Carni con cura e passione per la qualità, consegnate fresche e appetitose grazie alla sicurezza e l'igiene del sottovuoto (Webnews, 2016). Ciò contribuisce a rendere l'offerta più vasta e coprire un più ampio campo di bisogni della clientela.

2.7. Il servizio clienti e il servizio post-vendita

Abbiamo visto che l'attrattività, la fidelizzazione, la garanzia di un prodotto di qualità, le relazioni one-to-one sono tutte variabili che alimentano il CRM. Ma non finisce qua. Amazon

cura tutto ciò che possa essere considerato inerente alla clientela, proprio tutto. Infatti, non sono da trascurare il servizio clienti e il servizio post-vendita di Amazon, del tutto singolari. Se cerchiamo su Google “Amazon servizio clienti” verrà fuori una finestra così:



[Fonte:

Google.it]

E' del tutto singolare: a caratteri cubitali viene presentato il numero verde dell'assistenza clienti. Questa è una cosa che non succede se facciamo la stessa ricerca inserendo al posto della parola "Amazon" la parola "e-bay". Amazon vuole dare evidenza che presta un'attenzione particolare al cliente rispetto agli altri. Ovviamente, è possibile contattare Amazon anche via mail, ma è chiaro che per un consumatore sarebbe più comodo chiamare, avendo a disposizione il numero verde. C'è di più: il numero verde è attivo tutti i giorni, 24 ore su 24, inclusi i festivi, anche a Natale, praticamente sempre. Il cliente sa che, in caso di qualsiasi tipo di problema, può subito contattare Amazon e parlare con un operatore. Gli operatori di Amazon sono in grado di risolvere qualsiasi problema, perché il loro operato è costantemente sotto controllo. Il fatto che il cliente possa contare su un servizio clienti di così facile accesso rende l'azienda fiduciosa, perché i clienti sanno che i loro (eventuali) problemi saranno risolti entro pochissimo tempo. Un buon servizio clienti come quello di Amazon permette di accrescere ancora di più la fedeltà della clientela, alimentando in tal modo il successo dell'azienda e la solidità delle relazioni con i consumatori nel lungo periodo.

Il tutto è confermato dalle recensioni di alcuni acquirenti sui forum online. Ne riportiamo solo alcuni, poiché ne sono presenti a migliaia: << [...] lo store presenta ad oggi una delle migliori alternative più sicure per acquistare online, infatti non è mai successo di avere problemi con pacchi o cose del genere e infatti la merce che abbiamo richiesto è sempre arrivata puntuale>> (*TecnoYouth, 2016*). Ancora: << Ad esempio, un mese fa acquistai un paio di scarpe Adidas acquistabili in negozio a 90 euro, trovai su Amazon invece a soli 65 euro. La spedizione è fluida e rispetta i tempi richiesti, ovvero dai 2 ai 4 giorni lavorativi, escluso sabato e domenica ovviamente. Consiglio a chiunque non lo conoscesse per i suoi ottimi prezzi vantaggiosi e soprattutto per le consegne immediate>> (*Opinioni.it, 2016*); e ancora, scrive una cliente: << Veloci, affidabili, trasparenti. Addebitano l'importo sulla carta solo quando la merce è pronta per la spedizione. Rispettano sempre i tempi di consegna ed anche in caso di reso la procedura è fantastica, veloce e ti rimborsano quanto pagato appena ricevono la merce che vengono loro a ritirare con il corriere. Il migliore in assoluto!>> (*ShoppingVerify.com, 2016*). Infine: <<Se è Amazon ad occuparsi della spedizione e ha la disponibilità immediata dei prodotti, allora potete stare certi che il vostro pacco arriva entro 3 giorni. Se fate un ordine tramite Amazon Prime o Morning-Express o qualcosa di simile, l'ordine vi verrà consegnato ancora più velocemente>> (*PandaCheck.com*). Tali forum che si trovano in diversi siti online, insieme alle recensioni sui prodotti lasciati dai clienti sul sito di Amazon, creano quello che viene chiamato “**Marketing generato dai consumatori**” (*Kotler et.al., 2015*) ovvero sono proprio i clienti che, scambiandosi tra loro recensioni sulle esperienze d'acquisto, contribuiscono ad accrescere la consapevolezza della qualità di un determinato brand o, come nel nostro caso, di un sito di e-commerce. Inoltre, è Amazon stesso che chiede sempre al cliente di recensire un prodotto acquistato, al fine di comunicare agli altri consumatori la sua esperienza d'acquisto e permettere ad Amazon di migliorare il controllo qualità dei suoi prodotti offerti e le esperienze della clientela.

Focalizziamo adesso la nostra attenzione sui servizi post-vendita. La prima cosa che viene in mente quando si parla dei servizi post-vendita è quella dei resi. Non ci sorprendiamo di vedere che Amazon cura anche questo aspetto, tra l'altro importante per alimentare la fidelizzazione e la soddisfazione dei clienti. Infatti, per gli ordini venduti e spediti da Amazon (prodotti che godono sempre del servizio Prime) e per quelli anche solo spediti da Amazon (venduti da terzi), non ci sono problemi: il cliente ha fino a 30 giorni per restituire l'articolo, ottenendo

un rimborso totale. Un piccolo problema si potrebbe porre per quei prodotti che sono venduti e spediti da terzi, i quali usano Amazon solo come intermediario per raggiungere il cliente, vista la sua notorietà della nostra azienda oggetto d'analisi. In questo caso, le condizioni di reso cambiano da negozio a negozio. Ma anche questo potrebbe essere un punto a vantaggio di Amazon, contrariamente alle apparenze. Visto che i prodotti venduti e spediti da Amazon hanno una qualche garanzia di sicurezza, i consumatori potrebbero essere ancora più incentivati a comprare il programma Prime, in modo da fare gli acquisti sempre con la massima sicurezza. Ecco che anche un punto di debolezza del sistema si trasforma in un punto di forza a favore dell'azienda.

3. Un'analisi prospettiva sul futuro

3.1. Amazon è pronto per mantenere le relazioni con la clientela nel lungo periodo?

Se l'e-commerce sostituirà sempre di più la vendita al dettaglio, Amazon potrebbe crescere sempre di più, potrebbero esserci in futuro solo pochi colossi che domineranno l'e-commerce. Come riuscire a mantenere nel tempo le relazioni di valore con i clienti? Amazon lo sta già facendo? Potremmo già rispondere di sì. Abbiamo visto che il prodotto Kindle di Amazon è stato creato a seguito di un cambiamento tecnologico che ha visto la crescita esponenziale dell'utilizzo dei tablet e degli e-book che hanno rimpiazzato pian piano i libri cartacei. Amazon ha capito che i bisogni della clientela sono cambiati, ed è stato in grado di andare al passo con il cambiamento. Non si sa quello che potrebbe avvenire in futuro, ma sicuramente i bisogni dei clienti cambieranno ancora, come è successo nel corso degli anni precedenti. Io credo che Amazon sarà in grado di rispondere alle future nuove esigenze. Anche perchè lo ha già annunciato.

3.2. Amazon Prime Air

Si tratta di un futuro metodo di consegna per i clienti Prime, tramite un drone: il cosiddetto progetto *Amazon Prime Air*. Queste le parole che si leggono direttamente su Amazon.com (sul sito italiano ancora non è presente un annuncio simile):

We're excited about Prime Air — a future delivery system from Amazon designed to safely get packages to customers in 30 minutes or less using small unmanned aerial vehicles, also called drones. Prime Air has great potential to enhance the services we already provide to millions of customers by providing rapid parcel delivery that will also increase the overall safety and efficiency of the transportation system. Putting Prime Air into service will take some time, but we will deploy when we have the regulatory support needed to realize our vision.

[Fonte: Amazon.com]

Il “drone-postino” di Amazon sarebbe in grado di consegnare a domicilio dei clienti le spedizioni in modo rapido (<<in 30 minutes or less>>) e sicuro. Questi mini-droni ovviamente saranno utilizzati (secondo le aspettative) solo per pacchi di peso e dimensione ridotte, come tablet, cellulari, forse anche libri, e così via << fino ad un massimo di 2.3Kg nel giro di mezz’ora dall’ordine, in un raggio di 16Km dal centro Amazon più vicino>> (TizianoZullo.it, 2013). Il fatto che anche questo servizio sarà fornito solo per i clienti Prime (come annuncia Amazon) significa che Amazon ha intenzione di mantenere la sua strategia di Customer Relationship Management anche nel futuro: **clienti più fedeli che godono di più servizi (innovativi)**, che acquistano di più e che sono il punto di forza dell’azienda. La rapidità delle consegne (almeno per alcune) crescerà notevolmente con la combinazione Dash Button (che vedremo nel paragrafo successivo) e Prime Air, e la semplicità dell’acquisto sarà seguita da una rapidità senza precedenti. Il risultato sarà un elevato **entusiasmo per il cliente**, che vede arrivare a casa sua gli ordini dopo solo mezz’ora (grazie al Prime Air) e con un semplice click (grazie al Dash Button, di cui parlerò tra poco): un servizio vendita per i clienti Prime che non avrebbe pari, visto che già la rapidità delle consegne del programma Prime ha portato all’azienda molti più incassi e soprattutto ha fidelizzato di più i clienti. Questo potrebbe essere il futuro mini-drone di Amazon:



[Fonte: Google Immagini]

Sebbene sia ancora un prototipo, sicuramente Amazon è pronto al futuro. Tutto ciò partendo sempre da un accurato CRM. Infatti, l'azienda non "parte" dai prodotti, ma parte dai clienti. I prodotti potrebbero diventare obsoleti (e concretamente è già stato così: si pensi alla tv in bianco e nero, ai cellulari che pian piano diventano sempre più sofisticati, alla moda che cambia di giorno in giorno, ai libri cartacei che vengono sempre più rimpiazzati dagli e-book, e così via), ma i clienti no. I clienti sono quelli che espongono i loro bisogni - anche se a volte i marketing manager sono così bravi a creare bisogni nuovi ai clienti – e vogliono essere accontentati. Se Amazon continuerà ad essere "l'azienda più attenta al cliente del mondo" (così si legge in alcune mail che il servizio clienti manda ai consumatori) – e continuerà a farlo, vista la filosofia che sta alla base dell'azienda - riuscirà a stare al passo con la clientela, anche a fronte di cambiamenti inaspettati. Mantenere le relazioni di valore con i clienti significa investire continuamente risorse nel CRM, elaborare nuovi dati che indichino le propensioni al consumo dei clienti, analizzare le tendenze del momento e investire in nuovi prodotti, se necessario. E Bezos non lo ha solo in programma per il futuro con l'Amazon Prime Air, ma lo ha già fatto molto recentemente.

3.2. L'Amazon Dash Button

Da pochi giorni (al momento in cui scrivo, siamo a novembre del 2016) è arrivato anche in Italia (negli USA è presente da un anno) il nuovo "Amazon Dash Button", un prodotto **esclusivo per i clienti Prime**: questa è un'ulteriore conferma del fatto che il prodotto Prime fidelizza la clientela e aumenta le vendite nel lungo periodo, frutto di un ottimo CRM, le quali permettono di investire in nuovi prodotti/servizi a disposizione per gli abbonati.



[Fonte: Google Immagini]

Questo nuovo dispositivo (dalle modeste dimensioni di una chiavetta USB) costa – attualmente – solo €4,99, che si possono però detrarre dopo il primo utilizzo con uno sconto

di pari importo; può essere attaccato un po' ovunque (sulla scrivania, sui mobili, sulle mensole, alla parete) ed è riservato, come detto, ai clienti Prime. Funziona con un collegamento Wi-Fi ed un semplice clic: nel momento in cui un cliente termina la sua "scorta" del prodotto interessato e vuole riacquistarlo su Amazon, gli basta un semplice clic del Dash Button per avviare l'ordine. Ovviamente si tratta di prodotti che richiedono un uso continuo, "ciclico", perché ogni Dash Button è associato ad un determinato prodotto a scelta del cliente; infatti il video di Amazon in cui viene presentato questo nuovo dispositivo fa l'esempio dei rasoi Gillette, delle capsule Dash per il bucato (dal quale ha evidentemente preso il nome) e della carta igienica. Altrimenti, nel caso di beni durevoli o che non vengono consumati con una certa frequenza, non avrebbe molto senso possedere un dispositivo che inciti alla rapidità d'acquisto. Oltretutto, Amazon senza dubbio non vuole "truffare" i clienti che per sbaglio possono premere il pulsante senza voler effettuare l'ordine (si pensi ai bambini che per gioco potrebbero cliccare il pulsante). In quel caso infatti, l'ordine può essere subito annullato prima della effettiva spedizione, perché dopo il click c'è sempre una richiesta di conferma dell'ordine. Un'altra garanzia di sicurezza degli ordini è il fatto che Dash Button non effettua ordini fino a che quello precedente non è stato consegnato: questa è già una soluzione al problema che avrebbe potuto esserci del cliente che dimentica di aver già cliccato il Dash Button e che lo fa di nuovo. Infine, il prezzo al quale si acquistano i prodotti col Dash Button è uguale a quello che verrebbe applicato al cliente Prime, per cui il cliente avrebbe soltanto un guadagno in termini di rapidità degli ordini e – se vogliamo – dell'entusiasmo di avere questi dispositivi che risolvono i "problemi" con un click. Insomma, è un prodotto studiato minuziosamente, che dimostra ancora una volta che Amazon sta attento ai bisogni dei suoi clienti, e li studia attentamente.

Ai fini dell'analisi di CRM – nonché del marketing in generale - questo prodotto è molto significativo. In primis, il fatto che ogni Dash Button riporti il marchio di un determinato prodotto incentiva il cliente a non cambiare marchio, quindi alimenta il processo di fidelizzazione con un determinato brand, giacché sarebbe "faticoso" andare alla ricerca di un prodotto di un altro marchio, sia per via della ricerca informativa che costa (come dice Simon), sia per il fatto che una volta che il cliente è soddisfatto di un determinato brand e decide di posizionare sulla sua scrivania (o armadio, mensola, quel che sia) l'Amazon Dash Button, sarebbe "scomodo" e disincentivante cercare di nuovo il prodotto online. Questo

potrebbe essere sicuramente un vantaggio anche per Amazon, visto che se il cliente compra quel prodotto mediante il Dash Button, compra attraverso Amazon senza ricercare altrove. **Il risultato è una clientela più fedele.** In secondo luogo, questo dispositivo è:

- 1) una fonte di ulteriore soddisfazione dei clienti Prime;
- 2) una fonte di incentivo per i clienti che non possiedono il programma Prime;
- 3) una fonte di attrazione per i consumatori che acquistano di rado o ancora non hanno acquistato su Amazon.

Le motivazioni dovrebbero essere evidenti.

- 1) Il Dash Button è chiaramente un ulteriore servizio a disposizione per i clienti Prime, che possono scegliere di usufruirne oppure no, senza cambiare le loro condizioni contrattuali, prezzi e quant'altro. Pertanto, per il principio di non sazietà - tale per cui, ci dicono le teorie della microeconomia, a parità di altre condizioni il consumatore più ha e più sta meglio - il cliente sarà più soddisfatto e quindi più fedele. Da questo punto di vista il Dash Button potrebbe essere visto come una vera e propria leva del CRM, poiché aiuta ad accrescere il valore della relazione con i clienti (già acquisiti) e proiettarla in avanti per un periodo ancora più lungo.
- 2) Il Dash Button è una fonte di incentivo per quei clienti che – sebbene non godano del programma Prime – acquistano su Amazon. Tra questi clienti ce ne potrebbero essere alcuni che erano in dubbio sull'acquisto del servizio Prime e che hanno scelto però di non spendere i 19,99€ annuali, ed un gruppo più convinto di non abbonarsi ad Amazon Prime. Il nuovo prodotto Dash Button potrebbe dare ai primi una spinta motivazionale ad acquistare il pacchetto Prime, e godere anche di questo ulteriore servizio innovativo, poiché adesso il programma Prime è chiaramente più attrattivo; potrebbe anche spingere i secondi a riflettere adesso se potrebbe essere un'occasione per acquistare il programma Prime – e ricevere quindi questo ulteriore dispositivo, se lo desiderano – oppure continuare ad acquistare su Amazon senza l'abbonamento a Prime. Dunque il Dash Button potrebbe incentivare potenzialmente tutti quei clienti di Amazon che non possiedono Prime, sia quelli che precedentemente erano già in dubbio sull'acquisto del pacchetto Prime, sia quelli che erano decisi a non abbonarsi.
- 3) Infine, Dash Button è una fonte di attrazione anche per quegli individui che non hanno mai acquistato su Amazon o che hanno acquistato su Amazon ma solo molto

sporadicamente. Infatti, chi non ha mai acquistato su Amazon vedrà probabilmente pubblicizzare il prodotto Dash Button (ad esempio da parte di Amazon tramite pubblicità in tv, o tramite conoscenti che ne hanno sentito parlare, o ancora semplicemente navigando in Internet, dal momento che attualmente molti articoli ne parlano) e sarà incuriosito di cosa si tratta – perché diciamo così, è veramente una fantastica idea – finendo per dare un’occhiata al sito di Amazon. Da lì partirà tutto il processo di “attrazione” - di cui ho già parlato – che potrebbe portare il potenziale consumatore a diventare cliente. Evidentemente, il Dash Button è anche una fonte di attrazione per coloro che acquistano su Amazon molto di rado. Se questi clienti sono soddisfatti del loro venditore (ed è molto probabile che lo siano, viste le leve di CRM che utilizza Bezos) allora potrebbero anche loro pensare ad un’eventuale abbonamento annuale e ricevere in tal modo il prodotto di tendenza riservato per i clienti Prime (chiaramente, oltre a tanti altri vantaggi del programma di abbonamento).

Come detto precedentemente, potrebbe essere “faticoso” per il cliente, soddisfatto di un prodotto di consumo ad uso durevole appartenente ad un determinato brand (si pensi ad esempio ai rasoi Gillette nel video di presentazione del Dash Button di Amazon), andare alla ricerca di altri prodotti di altri brand, con i quali potrebbe non trovarsi bene come prima. Il cliente che è soddisfatto del prodotto (in termini di qualità, prezzo e risultati post-vendita che hanno soddisfatto le aspettative o le hanno addirittura superate) che decide di acquistare il dispositivo Dash Button, può con estrema facilità e – soprattutto – **rapidità** acquistare il prodotto quando vuole. Il cliente vede questa rapidità (gli basta un solo click) d’acquisto come un qualcosa di entusiasmante tanto che <<si stima al 20% la quota di vendite Amazon negli Stati Uniti determinate dalla garanzia della consegna rapida [del prodotto Prime]>> (Kotler *et.al*, 2015). In aggiunta al fatto che questi dispositivi hanno un bel design (poiché sono colorati e riportano il nome del brand di fiducia), si crea una combinazione tra rapidità, semplicità e design che inciderà facilmente sulla sfera emotiva del consumatore. Visto che colpire il cliente è proprio la chiave del successo di Amazon, il Dash Button potrebbe concretamente rendere più solida la relazione di valore tra l’azienda e i clienti. Ciò che stupisce in particolar modo è che questo nuovo dispositivo potrebbe **far nascere al cliente un bisogno che prima non aveva**. Se egli era abituato ad acquistare i suoi prodotti ad utilizzo ciclico in modo tradizionale andando recandosi fisicamente presso il punto vendita o

cercandolo sul sito di e-commerce, adesso il cliente potrebbe avere in mente di cambiare i metodi dell'approvvigionamento: nasce quindi un bisogno nuovo, che per essere soddisfatto necessita di ciò che Amazon è pronto a fornire per i suoi clienti più fedeli.

Fino ad ora, pertanto, Amazon è riuscita bene nel suo intento di creare valore per il cliente, e se procede in questa stessa strada – ovvero sviluppare un CRM sempre più sofisticato – potrebbe rispondere ai cambiamenti ambientali in modo efficace, anche innovando (e lo abbiamo visto in modo palese con i prodotti Kindle e Dash Button).

Conclusioni

Amazon, con il suo *modus operandi* focalizzato sul cliente, mettendolo al centro dell'attenzione e utilizzandolo come punto di partenza del business, crea una base solida per il successo. Come affermano i migliori esperti di marketing, non si va “a caccia” del cliente, perché il punto non è trovare i clienti giusti per il proprio prodotto, bensì trovare il prodotto giusto per i propri clienti (Kotler *et.al.*, 2015). Un cliente soddisfatto è un cliente che torna, che porta guadagni all'azienda anche nel lungo periodo. La continua soddisfazione dei clienti di Amazon mediante l'ausilio di strategie che nel corso del tempo hanno continuato a creare valore per il cliente (si pensi ad esempio a Prime, Prime Now, Dash Button, i quali hanno reso il servizio per il cliente sempre più ricco ed entusiasmante) ha portato l'azienda ad essere considerata con un *brand equity* elevato. Il *brand equity* (o “valore di marca”) viene definito da Kotler *et.al.* come <<una misura della capacità della marca di conquistare la preferenza e la fedeltà del consumatore>>. Il valore del *brand equity* è elevato se i consumatori acquistano più frequentemente, riconoscendo il prezzo dei prodotti; è invece basso se i consumatori acquistano solo se sollecitati da sconti, o comunque se sono riluttanti all'acquisto. Il fatto che il mercato indichi Amazon come un'azienda con un elevato valore di marca significa che la clientela è soddisfatta, e tale soddisfazione ovviamente deriva dall'ottima implementazione del CRM da parte del colosso dell'e-commerce.

Infatti il CRM si occupa proprio della gestione della clientela al fine di massimizzare la fidelizzazione e la soddisfazione di questa, creando relazioni di valore solide, per cui potremmo dire che Amazon ha implementato un'eccellente strategia di CRM, che sta alla base del successo e che è la più importante tra le altre strategie (seppur importanti per perseguire anche altri fini, ad esempio reddituali). <<Le imprese orientate al cliente in modo olistico registrano performance migliori nel lungo periodo>> affermano gli autori di “*Principi di Marketing*” (Kotler *et.al.*, 2015), sostenendo che le varie funzioni aziendali dovrebbero comunicare e collaborare tra loro ed evitare la cosiddetta *cultura silos*, che prevale quando le funzioni aziendali finiscono per competersi tra loro perdendo l'ottica del cliente.

Avendo dimostrato nel paragrafo 2.3. che Amazon dispone di un accurato sito internet che colpisce il consumatore tramite il marketing diretto (digitale), prodotti/servizi innovativi (Dash Button, mini-droni, Prime Now) che sono in grado non solo di soddisfare i bisogni dei

clienti ma anche di crearne di nuovi, facendo nascere in loro il desiderio di un nuovo prodotto, è palese il fatto che Amazon abbia applicato un'eccellente strategia di Social CRM. Il che è confermato, tra l'altro, dal fatto che Amazon è stato eletto per il 2016 (così come per lo scorso anno) “**Migliore in Italia – campione del servizio**”. Il sondaggio è stato condotto tra luglio e settembre dell'anno corrente dall'Istituto Tedesco di Qualità e Finanza su un campione di 26.892 consumatori rappresentativo della popolazione italiana (*Webnews.it, 2016*). Bezos sa bene che la sua azienda è leader nel campo del CRM, sviluppando una notevole capacità di creare relazioni di valore con i clienti, ed è stato pronto ad innovare quando la clientela lo richiedeva: lo abbiamo visto con il Kindle, il Dash Button e forse in futuro lo vedremo con i droni. Ma c'è altro. Amazon punta un'attenzione alla clientela che spazia su qualunque fase del processo di acquisto, anche sul metodo di pagamento. Recentemente, Amazon ha depositato il brevetto “pay-by-selfie”, che consiste nella possibilità di effettuare gli acquisti dal proprio smartphone tramite un semplice selfie anziché usare la solita password. Questo è un altro esempio che dimostra il fatto che Amazon “segue” il cliente, capisce i suoi bisogni – talvolta ne crea di nuovi – e gli stili di vita, che cambiano col tempo. Questo nuovo metodo di pagamento è chiaro che segue uno stile di vita dei consumatori che è cambiato, sempre più caratterizzato dall'uso degli smartphone. In aggiunta, tale metodo di pagamento potrebbe essere una soluzione al problema di dover ricordare la password. Tutto procede nella direzione di semplificare gli acquisti della clientela, renderli **più rapidi** (in termini di consegne) e **più entusiasmanti**. Non ci sorprenderebbe se Amazon riservasse il metodo pay-by-selfie solo per i clienti Prime, dal momento che cerca di utilizzare tutti gli strumenti di cui dispone per rendere più forti i rapporti con la clientela e creare delle relazioni sempre più solide. Per dare enfasi ai risultati di questa attenzione ai clienti, nonché per accrescere nella coscienza dei clienti la consapevolezza di trovarsi davanti ad un'azienda che presta loro molta attenzione, Amazon inserisce alla fine delle mail che il servizio clienti invia ai consumatori una frase che rispecchia la realtà: “Amazon.it. **L'azienda più attenta al cliente del mondo**”.

Riferimenti Bibliografici

- Amazon.it. Disponibile su <https://www.amazon.it/> (consultata il 01/11/2016 e il 10/11/2016)
- Blastingnews, 2016, *Amazon aumenta i benefit per i clienti Prime, quali le ragioni di questa scelta?* (di Sara Radicia) Disponibile su <http://it.blastingnews.com/tecnologia/2016/10/amazon-aumenta-i-benefit-per-i-clienti-prime-quali-le-ragioni-di-questa-scelta-001184181.html> (consultata il 10/11/2016)
- Business Model Canvas – Il contributo italiano all’innovazione dei modelli di business: “Amazon”. Disponibile su <http://www.businessmodelcanvas.it/bmc/amazon.html> (consultata il 10/11/2016)
- Costa G., Gubitta P., Pittino D., 2014 (III ed.). *Organizzazione aziendale*. Milano: McGraw-Hill Education (pp. 8, 20, 36, 52, 272)
- E-Commerce: cresce il numero degli acquisti online, 2016. Disponibile su <http://www.internet-idee.net/it/news/e-commerce-cresce-il-numero-degli-acquisti-online.php> (consultato il 22/10/2016)
- EconomyUp.it, 2016. “Cos'è l'Industria 4.0 e perché è importante saperla affrontare” (scritto da Luciana Maci). Disponibile su http://www.economyup.it/innovazione/3713_cos-e-l-industria-40-e-perche-e-importante-saperla-affrontare.htm (consultata il 22/10/2016)
- Google Immagini.it. Disponibile su http://www.ilsoftware.it/public/shots/amazon_dash_button_italia_1116.jpg (consultata il 10/11/2016) e su <https://s.aolcdn.com/hss/storage/adam/43bfc612d072abe3ec18ee2b3d660c49/primeair.jpg> (consultata il 11/11/2016)
- HD Blog.it, 2015. “Amazon Prime cambia in Italia: raddoppia il prezzo e si dimezzano i tempi di consegna”. Disponibile su <http://mobile.hdblog.it/2015/06/26/Amazon-Prime-cambia-in-Italia-raddoppia-il-prezzo-e-si-dimezzano-i-tempi-di-consegna/> (consultata il 3/11/2016)
- International Business Time, 2013. “Amazon, 20 anni di attività e fatica ancora a generare profitti: agli investitori sembra non importare” (scritto da Megan Clark e Angelo Young). Disponibile su <http://it.ibtimes.com/amazon-20-anni-di-attivita-e-fatica-ancora-generare-profitti-agli-investitori-sembra-non-importare> (consultata il 11/11/2016)
- Kotler, Armstrong, Ancarani, Costabile, 2015 (quindicesima edizione). *Principi di Marketing*. Milano: Pearson (pp. 4, 5, 19, 29, 190, 489, 568, 640).
- L’e-commerce in Italia : fatti e cifre 2016. Disponibile su https://www.twenga-solutions.com/it/insights/e-commerce-italia-fatti-cifre-2016/#_edn1 (consultata il 22/10/2016)

- ManagerOnline, 2012; “Amazon, il CEO Jeff Bezos parla della sua strategia” (scritto da Floriana Giambarresi). Disponibile su <http://www.manageronline.it/articoli/vedi/7176/amazon-il-ceo-jeff-bezos-parla-della-sua-strategia/> (consultata il 23/10/2016)
- Opinioni.it, 2016. Opinione su: Amazon. Disponibile su <http://www.opinioni.it/amazon/un-ottimo-sito-per-acquisti/> (consultata il 09/11/2016)
- PandaCheck.com. “La nostra opinione su Amazon” Disponibile su <https://it.pandacheck.com/shops/amazon> (consultata il 10/11/2016)
- Servizio contabile italiano, 2015. “Quando la qualità è low cost: perché pagare di più per la stessa cosa?” Disponibile su <http://www.serviziocontabileitaliano.it/blog/quando-la-qualita-e-low-cost-perche-pagare-di-piu/> (consultata il 10/11/2016)
- ShoppingVerify.com. “Amazon.it”. Disponibile su <http://it.shoppingverify.com/profilo-utente> (consultata il 30/10/2016)
- SmartMoney, 2015. “Amazon, nuovo record: ha il fatturato più alto del web” (scritto da Francesco Riccardi). Disponibile su <http://smartmoney.startupitalia.eu/e-commerce/49553-20150724-amazon-batte-microsoft-ha-il-fatturato-piu-alto-del-web> (consultata il 09/11/2016)
- TecnoYouth, 2016. “Il sito Amazon.it è affidabile? Il nostro parere sul noto e-commerce”. Disponibile su <http://www.tecnoyouth.it/recensione/amazon-it-affidabile-recensione-21043> (consultata il 10/11/2016)
- The Wall Street Journal, 2014. “Apple Jumps to Second Place in Online Retail” (writed by Shelly Banjo). Disponibile su <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2014/05/06/apple-jumps-in-rankings-now-second-largest-online-seller/> (consultata il 28/10/2016).
- TizianoZullo.it, 2013. “Amazon dichiara: presto consegne in mezz’ora con i droni!” (scritto da Andrea Zullo). Disponibile su <http://www.tizianozullo.it/2013/12/03/amazon-dichiara-presto-consegne-in-mezzora-con-i-droni/> (consultata il 11/11/2016)
- TizianoZullo.it, 2014. “10 curiosità su Amazon” (scritto da Andrea Zullo). Disponibile su <http://www.tizianozullo.it/2014/01/14/10-curiosita-su-amazon/> (consultata il 04/11/2016)
- Tomshw.it, 2011. “Amazon fa paura: ha 19,5 milioni di clienti al giorno!” Disponibile su <https://www.tomshw.it/amazon-fa-paura-ha-19-5-milioni-di-clienti-al-giorno-36902> (consultata il 11/11/2016)
- Webnews.it, 2016 “Amazon, 10€ di sconto per ringraziare i clienti” (scritto da Filippo Vendrame). Disponibile su <http://www.webnews.it/2016/11/04/amazon-10e-di-sconto-per-ringraziare-i-clienti/> (consultata il 11/11/2016); Webnews, 2016 “Amazon Prime Now porta la buona cucina a tavola” (scritto da Filippo Vendrame). Disponibile su <http://www.webnews.it/2016/10/18/amazon-prime-now-porta-la-buona-cucina-a-tavola/> (consultata il 11/11/2016)

- Wikipedia, Amazon.com, 2016. Disponibile su <https://it.wikipedia.org/wiki/Amazon.com> (consultata il 09/11/2016)