



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE E
AZIENDALI "MARCO FANNO"
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN ECONOMIA
INTERNAZIONALE

LM-56 Classe delle lauree magistrali in SCIENZE DELL'ECONOMIA

Tesi di laurea

Web marketing e competitività d'impresa

Web marketing and business competitiveness

Relatore:

Prof. DI MARIA ELEONORA

Laureando:

GONG LINTIAN

Anno Accademico 2016-2017

Il candidato dichiara che il presente lavoro è originale e non è già stato sottoposto, in tutto o in parte, per il conseguimento di un titolo accademico in altre Università italiane o straniere.

Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati durante la preparazione dell'elaborato sono stati indicati nel testo e nella sezione "Riferimenti bibliografici" e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo alla pubblicazione originale.

Firma dello studente

Web marketing e competitività d'impresa

IL CASO di GRUPPO ALIBABA

INDICE

INTRODUZIONE

CAPITOLO 1 – Commercio elettronico e internazionalizzazione della distribuzione

1.1—Il Commercio Elettronico

1.1.1—Definizione di commercio elettronico e evoluzione del
termine

1.1.2— Il mercato Business to Business

1.1.3—Il mercato Business to Consumer

1.1.4—Il mercato online oggi

1.2—L' internazionalizzazione della distribuzione

1.2.1—I canali distributivi e la scelta dei canali distributivi

1.2.2—I canali del commercio elettronico

1.2.3—L' internazionalizzazione del canale distributivo

CAPITOLO 2 – E-commerce in Cina

2.1—Fase di strumento (dal 1995 al 2003)

2.2—Fase di Canale (2003-2008)

2.3—Lo stato attuale del commercio elettronico cinese di oggi

2.3.1—I servizi relativi al commercio elettronico e l'ottimizzazione
delle infrastrutture

2.3.2—La globalizzazione dei servizi offerti dal commercio elettronico in Cina

CAPITOLO 3 –Il caso di gruppo Alibaba

3.1—La condizione attuale di Alibaba

3.1.1—La descrizione della Compagnia

3.1.2—La strategia di pianificazione generale, le prospettive e il percorso strategico

3.1.3—La strategia di integrazione in senso orizzontale e in senso verticale

3.2—I problemi esistenti all'interno della compagnia Alibaba

3.3—L'analisi della pianificazione strategica di Alibaba secondo la matrice SWOT

3.3.1—I vantaggi di Alibaba (Strengths)

3.3.2—I debolezze di Alibaba (Weaknesses)

3.3.3—Le opportunità di Alibaba (Opportunities)

3.3.4—Le minacce di Alibaba (Threats)

3.4—La strategia di sviluppo di Alibaba

3.5—Lo sviluppo di Alibaba in Europa

3.5.1—AliExpress shopping

3.5.2—Alibaba in l'italia

Conclusioni

Bibliografia

INTRODUZIONE

La rete, Internet, è la porta per il commercio elettronico. Il commercio elettronico è tutto ciò che riguarda la vendita di un prodotto: dalla creazione di un sito informativo e del catalogo consultabile via Internet, all'organizzazione logistica, alla gestione dell'ordine, alle transazioni finanziarie; il commercio elettronico è una metodologia di business che si presta ad utenti, commercianti ed organizzazioni per ridurre costi, migliorare la qualità dei prodotti, dei servizi e contemporaneamente ridurre i tempi di consegna.

La Cina è la seconda economia del mondo e possiede il più grande numero di utenti internet al mondo. Il rapido sviluppo del commercio elettronico favorito delle enormi potenzialità del mercato cinese. Nel mondo del commercio elettronico, la Cina ha già superato gli Stati Uniti nell'anno 2013, ora è al primo posto tra i mercati online di tutto il mondo.

Il gruppo Alibaba è la più grande compagnia cinese privata nel campo del commercio elettronico, ed è uno dei leader mondiali del mercato online. Il rapido sviluppo del commercio elettronico in Cina ha dato luogo al pieno successo di Alibaba di oggi.

Essere presenti per analizzare sinteticamente il sistema di funzionamento del sito di Alibaba, i punti da cui trae il profitto, il suo successo e la sua strategia di pianificazione attuale e futura.

CAPITOLO 1

Commercio elettronico e internazionalizzazione delle distribuzione

1.1— Il Commercio Elettronico

1.1.1— Definizione di commercio elettronico e evoluzione del termine

Il commercio elettronico , in inglese e-commerce (anche eCommerce) può indicare diversi concetti:

- Può riferirsi all'insieme delle transazioni per la commercializzazione di beni e servizi tra produttore (offerta) e consumatore (domanda), realizzate tramite Internet.

- Nell'industria delle telecomunicazioni si può altresì intendere il commercio elettronico anche come l'insieme delle applicazioni dedicate alle transazioni commerciali.

- Un'ulteriore definizione descrive il commercio elettronico come l'insieme della comunicazione e della gestione di attività commerciali attraverso modalità elettroniche, come l'EDI (Electronic Data Interchange) e con sistemi automatizzati di raccolta dati. Il commercio elettronico può inoltre comprendere anche il trasferimento di informazioni tra attività e Electronic Data Interchange (EDI).

Questa è una delle tante definizioni che possiamo trovare in Internet sul commercio elettronico, in questo caso su “Wikipedia, l'enciclopedia libera” (www.it.wikipedia.org), un altro degli innumerevoli strumenti online che sono nate con la crescita e la diffusione della rete.

Sicuramente la rete, Internet, è la porta per il commercio elettronico, già dalla fine degli anni 90. È stato il primo strumento attraverso la quale le imprese possono comunicare con i propri clienti, proporre i propri prodotti, venderli e fornire informazioni d'ogni tipo senza il contatto fisico con questi ultimi. La distanza fisica tra le controparti non è più un problema, il cliente può rendere noto direttamente al fornitore le proprie esigenze e il fornitore, a sua volta, garantisce il completo soddisfacimento di tali richieste con facilità di controllo reciproco sulle prestazioni.

Il significato del termine "commercio elettronico" è mutato col passare del tempo. All'inizio indicava il supporto alle transazioni commerciali in forma elettronica, generalmente ricorrendo a una tecnologia denominata Electronic Data Interchange (EDI, introdotta alla fine degli anni settanta) per inviare documenti commerciali come ordini d'acquisto o fatture in formato elettronico.

In seguito furono aggiunte delle funzioni che possono essere denominate in modo più accurato come "e-commerce", per l'acquisto di beni e servizi attraverso il World Wide Web ricorrendo a server sicuri (caratterizzati dal protocollo HTTPS, un apposito protocollo che crittografa i dati sensibili dei clienti contenuti nell'ordine di acquisto allo scopo di tutelare il consumatore), dove sono utilizzati carrelli elettronici e con servizi di pagamento on-line, come le autorizzazioni per il pagamento con carta di credito.

Ma ridurre il commercio elettronico alla metafora, sia pur suggestiva, del negozio virtuale, rischia però d'essere limitativo. Il commercio elettronico è tutto ciò che riguarda la vendita di un prodotto: dalla creazione di un sito informativo e del catalogo consultabile via Internet, all'organizzazione logistica, alla gestione dell'ordine, alle transazioni finanziarie.

Secondo Kalakota e Whinston nel libro « Frontiers of electronic commerce » , il commercio elettronico è una “metodologia di business che si presta ad utenti, commercianti ed organizzazioni per ridurre costi, migliorare la qualità dei prodotti, dei servizi e contemporaneamente ridurre i tempi di consegna”. Se visto in quest’ottica l’electronic commerce è il sistema per trovare informazioni in risposta a qualsiasi domanda ed in supporto a qualsiasi decisione manageriale ed aziendale.

Essere presente in Internet solamente con una pagina Web passiva è oramai totalmente insufficiente per sviluppare nuove opportunità di business. È necessaria la pianificazione di progetti e strategie d’impresa nei confronti del mercato che si diversifica in rapporti Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C).

Ultima forma di commercio on line che si sta sviluppando negli ultimi tempi è il “C2C”, il Consumer to Consumer, attraverso lo sviluppo di aste on line. Il sito d'asta si occupa della gestione delle contrattazioni e garantisce la sicurezza degli scambi e l'identità degli utenti. Un caso su tutti è sicuramente “e-bay” (che è un sito di vendita e

aste on-line fondato il 3 settembre 1995 da Pierre Omidyar; in Italia è arrivato nel 2001 rilevando il sito iBazar).



DATI & KEY MESSAGES

NEL MONDO

75%

delle inserzioni è rappresentato da oggetti nuovi

NEL MONDO
145milioni
di acquirenti attivi

Il **60%** del fatturato eBay Marketplace arriva da paesi fuori da US



Su eBay sono presenti
25 MILIONI di venditori professionali

Il **VALORE TOTALE** dei beni venduti su eBay nel Q1 2014 è di **\$ 20,5 MILIARDI**

Oltre
650 MILIONI
di inserzioni

75%
degli acquisti a prezzo fisso

+12%
VALORE TOTALE dei beni venduti nel Q1 2014 vs Q1 2013

IN ITALIA

EBAY IN
ITALIA

**OLTRE 4
MILIONI**
di acquirenti attivi



7.000
categorie

60 OGGETTI
venduti al minuto
nel 2013

I più venduti

- **TECNOLOGIA**
- **CASA & ARREDAMENTO**
- **ABBIGLIAMENTO & ACCESSORI**



- 1 **FOTO/VIDEO CAMERA** OGNI 40 SECONDI
- 1 **PAIO DI SCARPE** OGNI 40 SECONDI
- 1 **ASPIRAPOLVERE** OGNI 2 MINUTI

Fonti: http://stampa.ebay.it/eBay_profile

Questi dati appena eBay nel 2014, secondo i dati ufficiali nel sito, fino 2016 eBay Marketplace nel mondo da almeno 21 anni è un innovatore, leader mondiale nel commercio elettronico. Finora oltre 167 milioni di acquirenti attivi a livello globale.

Circa 1.1 miliardo di inserzioni presenti sul marketplace eBay in qualsiasi momento e circa l'87% del valore totale dei beni venduti deriva dagli oggetti a prezzo fisso. L'81% degli articoli venduti sono prodotti nuovi.

Nei tre maggiori mercati di eBay (US, UK e Germania) il 67% delle transazioni è offerto con spedizione gratuita. Il GMV (valore degli oggetti venduti) di eBay Marketplace nel Q4 2016 è stato pari a \$ 21.1 miliardi. Il 56% dei ricavi di eBay Inc è internazionale. I ricavi di eBay Marketplace nel Q4 2016 sono stati pari a \$ 1,9 miliardi.

Ben il 97% dei venditori professionisti a livello globale su eBay esporta i propri prodotti, a fronte del 5% delle piccole imprese che operano “offline”. eBay è presente con il sito localizzato in 25 Paesi. L’esperienza di acquisto eBay è disponibile in quasi tutte le lingue del mondo.

Secondo i dati mobile, possiamo anche vedere che le applicazioni eBay per iPhone, iPad, Android, BlackBerry e Windows sono disponibili in oltre 190 Paesi, tradotte in 8 lingue e scaricate 348 milioni di volte . Il 59% delle transazioni su eBay a livello globale è influenzato dal mobile. Ogni settimana vengono create nel mondo 11 milioni di nuove inserzioni via mobile.

La definizione che meglio ne delinea le caratteristiche e le potenzialità è quella contenuta nella comunicazione della commissione UE 97/157 in cui il commercio elettronico è definito come lo svolgimento di attività commerciali e di transazioni per via elettronica e comprende attività diverse quali:

- la commercializzazione di beni e servizi
- la distribuzione di contenuti digitali
- l’effettuazione di operazioni finanziarie e di borsa
- gli appalti pubblici
- altre procedure di tipo transattivo delle Pubbliche Amministrazioni

Il commercio elettronico non si esaurisce quindi nella semplice conduzione della transazione bensì può anche abbracciare altre fasi ed altri aspetti che riguardano un rapporto commerciale: da quelli di ricerca ed individuazione dell’interlocutore/partner, a quelli di trattativa e negoziazione, da quelli degli adempimenti e delle scritture formali a quelli dei pagamenti e della consegna fisica o elettronica del bene/servizio acquistato o venduto.

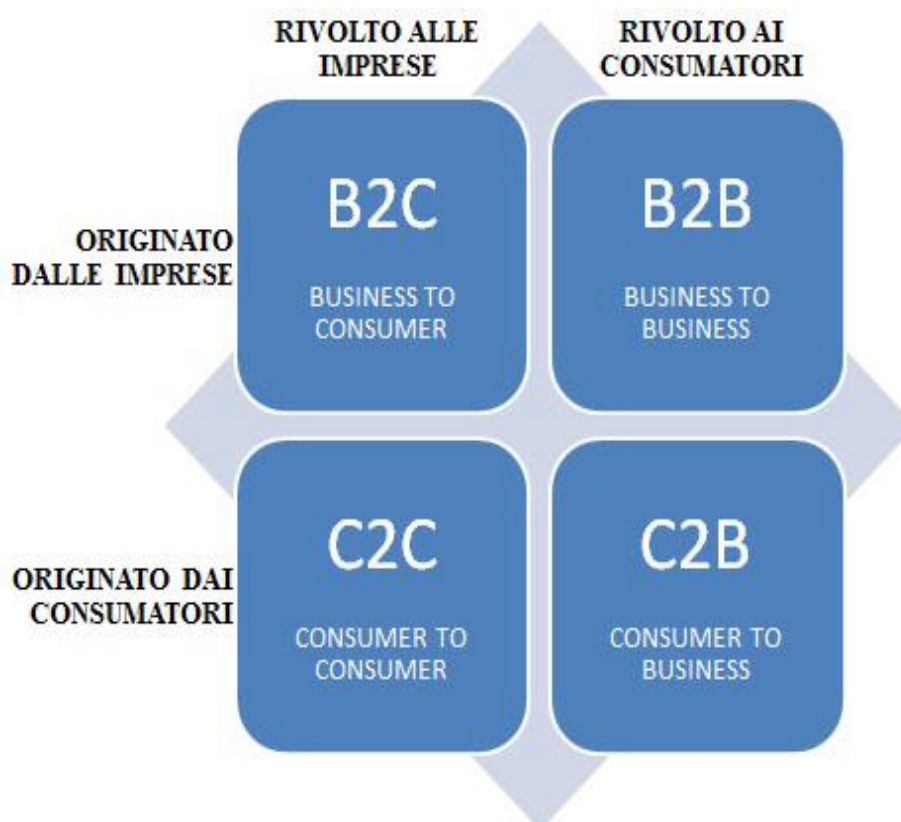
Il commercio elettronico è il modo più rivoluzionario e democratico di vendere i propri prodotti, senza barriere geografiche, facendo allo stesso tempo informazione,

intrattenimento e se si è capaci anche successo.

Il commercio elettronico non è un'attività guidata dalla tecnologia, ma semplicemente amplifica il business, inoltre è una delle prime aree in cui un'azienda può ottenere un ritorno sugli investimenti mettendo in campo una soluzione adeguata. E il ritorno può essere notevole.

Questo sistema permette al compratore ed al venditore di entrare in contatto diretto fra loro a prescindere dalla loro ubicazione geografica e dalla distanza fisica che li separa. La facilità di accesso fa sì che internet sia oggi di uso pressoché quotidiano da parte di tutti, esperti del settore e non. Tutti i dati e le statistiche oggi note lasciano pensare che il sistema telematico in generale, ed il commercio elettronico in particolare, cresceranno in modo esponenziale, di talché le aziende che non dovessero concepire e sviluppare il loro modello distributivo in tale direzione, trascurerebbero un mercato dalle dimensioni e potenzialità infinite.

Principali tipologie di *e-commerce*



Non vi è un'unica forma di commercio elettronico poiché diverso può essere l'ambiente in cui si svolge l'attività commerciale e gli stessi soggetti coinvolti. L'offerta di una soluzione di commercio elettronico si può rivolgere al cliente finale, all'agente, alla filiale internazionale o al fornitore. Questa precisazione ci consente di individuare due principali forme di commercio elettronico:

- **business to business (B2B)**, da operatore commerciale a operatore commerciale: è il caso dell'impresa che usa la rete per inviare ordini ai propri fornitori, ricevere fatture, effettuare pagamenti. Questo sistema è già utilizzato da anni, in particolare attraverso l'EDI sulle reti private;
- **business to consumer (B2C)**, da operatori commerciali a consumatori: corrisponde alla vendita elettronica al minuto, ed ha avuto una grande espansione grazie al servizio WEB di Internet;

Ultima forma di commercio on line che si sta sviluppando negli ultimi tempi è il "C2C":

- **consumer to consumer (C2C)**, si indicano le transazioni che avvengono tra singoli soggetti per via telematica attraverso appositi siti internet (che fungono da intermediari); tali siti gestiscono l'ambiente nel quale gli utenti interagiscono, lasciando ampia autonomia nella regolazione delle modalità delle transazioni che vengono appunto decise dai singoli venditori e acquirenti. Le entrate di questi siti derivano maggiormente dalla percentuale che ricevono sulle transazioni degli utenti.

1.1.2— Il mercato Business to Business

Il business-to-business comprende tutte le transazioni commerciali effettuate tra una impresa e altre organizzazioni, siano esse partner commerciali, fornitori, clienti o istituzioni. La maggior parte delle transazioni avviene direttamente fra due sistemi. Per esempio, supponiamo che una azienda aeronautica voglia costruire un aereo. Il velivolo sarà composto da parti provenienti da fornitori grandi e piccoli. L'obiettivo del commercio elettronico è automatizzare l'intera catena logistica. In questo esempio, chiameremo questa automazione "gestione della catena logistica" (che è il processo con cui si collegano fra loro più fornitori di beni per creare il prodotto finale).

Il mercato Business to Business riguarda i rapporti d'affari tra aziende e, gli schemi di vendita possono avvicinarsi a quelli del Business to Consumer nei casi d'acquisto sporadici, mentre nei rapporti stabili fra imprese, il business diventa dedicato (custom), e la vendita attiva meccanismi di pianificazione, di gestione automatica dei processi (workflow) e groupware simili a quelli che si attivano fra aziende partner di uno stesso gruppo.



Il mercato “B2B” si riferisce all'utilizzo dell'infrastruttura Internet per l'effettuazione di transazioni interaziendali e/o extra aziendali. Secondo la nomenclatura corrente dei portali e-commerce, i siti web che si occupano di questa tipologia di business model sono suddivisi in relazione alla natura delle operazioni

gestite al loro interno. Si possono distinguere cinque macro-categorie che riguardano questa particolare tipologia di e-commerce per le aziende all'interno del mercato "B2B":

1) Piattaforme e-commerce orientate al compratore

Questa tipologia di siti B2B gestiscono le transazioni di una comunità di compratori che cercano un supporto web sicuro ed efficiente per i loro acquisti on-line.

È una piattaforma commerciale che aiuta gli utenti a trovare il miglior prezzo per il prodotto desiderato, riducendo al contempo i costi di amministrazione.

Per quanto riguarda i venditori che si affidano a questo sito per commercializzare prodotti e/o servizi, essi possono pubblicizzare il loro catalogo secondo varie opzioni interattive come banners, rich media ads e links sponsorizzati per intercettare potenziali acquirenti.

2) Piattaforme e-commerce orientate al venditore

In questo caso specifico, spesso si parla di siti web commerciali costruiti e strutturati in modo del tutto simile ad un elenco fornitori tradizionale.

Essi sono gestiti in modo da creare un canale on-line in cui organizzare l'offerta per dare visibilità ai prodotti messi su piazza dai fornitori registrati, attirando un maggior numero di compratori.

3) Piattaforme e-commerce indipendenti o di intermediazione

Tali siti offrono uno spazio comune per compratori e venditori del B2B gestito da terzi che si pongono come intermediari nello svolgimento delle transazioni on-line fra le due parti interessate.

Gli utenti registrati hanno la possibilità di usufruire di opzioni interattive come annunci pubblicitari, richieste di preventivo dirette e offerte di prodotti relative al loro settore merceologico.

4) Piattaforme e-commerce verticali

Sono ideate per supportare lo svolgimento di operazioni riguardanti il Supply Chain Management, ovvero la gestione della catena degli operatori di una determinata industria da monte a valle.

Questo tipo di siti web ottimizza l'efficienza degli scambi lungo la supply chain tagliando drasticamente i costi di intermediazione connessi.

5) Piattaforme e-commerce orizzontali

In quest'ultimo caso, il sito è strutturato per mettere in contatto compratori e fornitori di tutto il mondo appartenenti ai più disparati settori commerciali ed industriali.

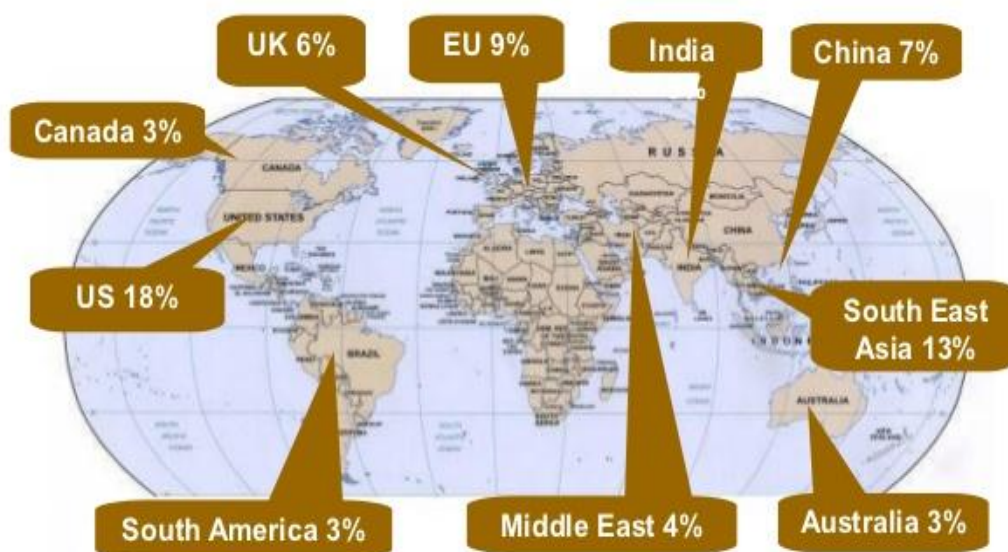
Pensando a questo tipo di piattaforme si può immaginare uno sterminato mercato globale dove si comprano e vendono prodotti o servizi fruendo di un catalogo interattivo immenso, progettato appositamente per sincronizzare domanda e offerta ottimizzando le transizioni al suo interno.

Non ha dubbio che l'Alibaba come il più tipico di e-commerce "B2B" piattaforma di successo, nella parte posteriore della mia ricerca sarà un'analisi dettagliata.



Alibaba.com's International Marketplace

With over 4.4 million registered members from 200 countries & regions, it's truly a global community

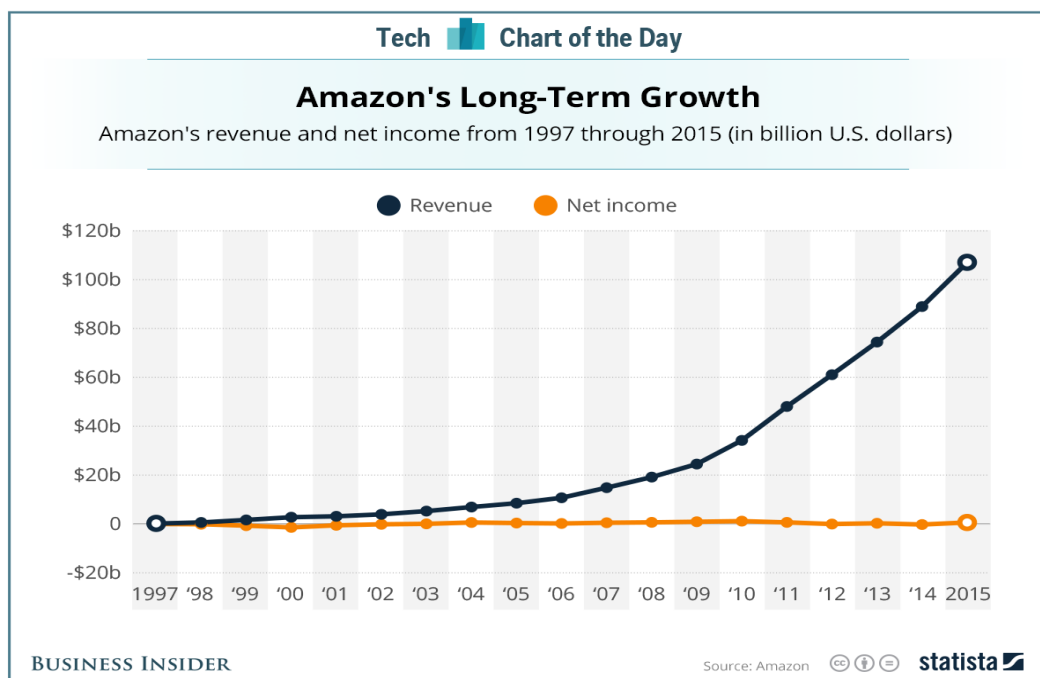


1.1.3—Il mercato Business to Consumer

Il commercio business-to-consumer (B2C) comporta interazioni e transazioni fra un'azienda e i suoi clienti. L'attenzione va alla vendita di beni e servizi e al marketing nei confronti del cliente. Quasi tutti conoscono questo modello di commercio elettronico.



L'Amazon.com è un'azienda di e-commerce nata nel 1995 a Seattle, nello stato di Washington. Fondata con il nome di Cadabra.com da Jeff Bezos, è stata tra le prime grandi aziende a vendere merci su internet; iniziò come libreria online, sebbene presto allargò la gamma di prodotti venduti a DVD, CD musicali, prodotti elettronici, abbigliamento e tanti altri. Il centro principale della sua attenzione è la vendita ai clienti attraverso Internet. Ora sta diventando nome ben noti a tutti.

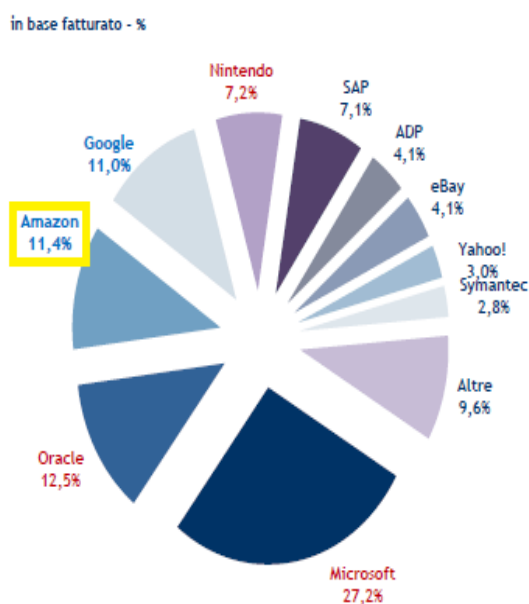


Fonte: <http://www.businessinsider.com>

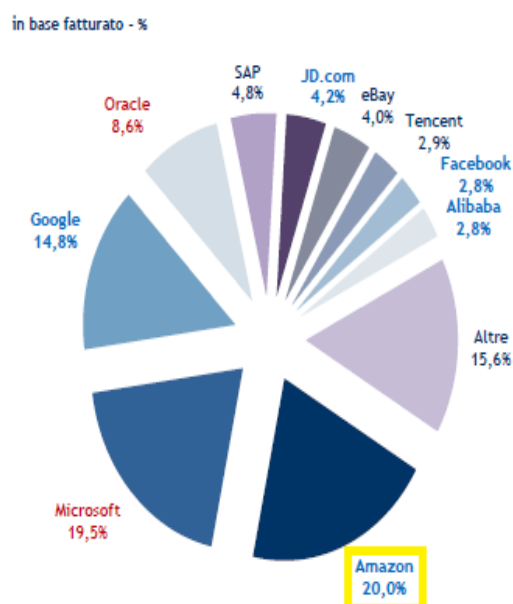
L'e-commerce batte il software. Amazon supera Microsoft e diventa prima per fatturato tra i giganti web & software. L'indagine sulle multinazionali di questo tipo dell'Area Studi Mediobanca (in cui non troverete Apple, maggiormente concentrata sull'hardware) incorona la società di Jeff Bezos come regina del mercato online, dominato nel 2014 con il 20% delle vendite. Amazon ha fatturato oltre 73 miliardi di euro, crescendo del 19.5% rispetto al 2013: così è riuscita a rompere il predominio della società di Bill Gates, da anni in cima alla classifica e tutt'ora seconda con 71.5 miliardi.

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.

Il commercio via web ha totalizzato, nel 2014, più di 133 miliardi di fatturato netto. Il settore conta per il 36.5% dei ricavi delle companies digitali: solo la quota dei prodotti software è maggiore, con il 38.2%. Come per le altre multinazionali tech, anche questo comparto è diviso tra i due grandi poli di Usa e Cina. E se Amazon illustra bene il dominio statunitense, le marche orientali sono quelle più in ascesa. Tra il 2011 e il 2014, le società che si sono espanse di più sono Alibaba e JD.com, sbarcate in borsa l'anno scorso: due e-commerce che operano in massima parte in Cina. In particolare

JD.com, per crescere, si è data molto da fare con le assunzioni, ma è sempre Amazon ad avere la forza lavoro più numerosa di tutte, con 154.100 dipendenti.

Internet retailing

◆ Amazon.com (US)	73.295
◆ JD.com (CN)	15.261
◆ eBay (US)	14.745
◆ Alibaba (CN)	10.112
◆ Priceline.com (US)	6.953
◆ Expedia (US)	4.747
◆ Netflix (US)	4.534
◆ Rakuten (JP)	4.121
TOTALE	133.768

Dove l'e-commerce finisce in coda è nelle misurazioni della redditività: in genere, questi dati sono molto più favorevoli alle software houses, dalla struttura più simile a quella delle multinazionali tradizionali. In particolare i gruppi orientali, Alibaba a parte, hanno il peggior rapporto tra risultato operativo e capitale investito. Su 21 colossi presi in considerazione, Amazon è penultima per redditività netta e operativa. Ma difficilmente l'umore di Jeff Bezos è offuscato da questi fattori. Amazon è ora il più grande venditore al dettaglio del mondo. Tra ieri e oggi, grazie agli ottimi risultati trimestrali, le azioni di Amazon hanno fatto un salto di quasi il 18%, schizzando oltre i 550 dollari. E Bezos, che controlla la compagnia con il 18% (percentuale fortunata, è evidente) del capitale, ha guadagnato 7 miliardi di dollari in poche ore.

Tradizionalmente aziende e piccole imprese utilizzano cataloghi, venditori porta a porta, sistemi di ordini telefonici, il mailing diretto e le vetrine per vendere i loro prodotti. Il commercio elettronico è il successivo mezzo per la vendita, attraverso

tecnologie basate sul Web. La chiave è sfruttare queste opportunità e farlo nel modo giusto. E per le grandi aziende, è il momento di ripensare come stanno facendo affari in questo momento e come si inseriranno nella nuova economia globale del commercio elettronico.

Negli USA, dove il commercio on-line è molto più diffuso che in Europa anche nella dimensione del business to consumer (grazie anche alla consolidata tradizione di questa nazione nelle vendite per corrispondenza), le aziende che vendono on-line prodotti a basso valore si servono in larga misura dell'operatore postale pubblico. Quest'ultimo, grazie alla capillarità della rete di cui dispone sul territorio si candida ad essere un operatore privilegiato nel recapito a domicilio dei prodotti acquistati online. Tale tipo di soluzione non sembra attuabile in un paese come l'Italia, dove la ben nota inefficienza dell'operatore pubblico ha contribuito nel passato al fallimento di numerose iniziative di vendita a distanza.

Esistono centinaia di siti commerciali che hanno grande successo nel mercato business-to-consumer. Queste aziende cercano modi innovativi di vendere i loro prodotti e servizi su Internet. Per esempio, una società che si chiama Infoseek consente ai suoi visitatori di effettuare ricerche nelle guide telefoniche, nelle pagine gialle e nelle guide di indirizzi di posta elettronica online. Una volta trovata la persona che si stava cercando, le si può inviare una cartolina, dei fiori, oppure la si può chiamare direttamente attraverso un gestore specifico di telecomunicazioni. Tutte queste transazioni avvengono online.

I mercati in cui la comodità, il prezzo e la selezione sono motivazioni fondamentali per l'acquisto si sono comportati estremamente bene nel commercio elettronico business-to-consumer. I venditori al dettaglio di software e hardware per computer hanno avuto ottime soddisfazioni in questo campo. Attraverso il commercio elettronico, i clienti hanno una maggiore scelta di prodotti a prezzi più bassi di quel che succede quando si fanno acquisti nei principali negozi. Aziende come Compaq e Dell hanno aumentato le loro vendite di milioni di dollari al giorno. Anche le agenzie di viaggio sono attori chiave nel commercio elettronico. Ora i clienti possono cercare in Internet le tariffe migliori senza dover chiamare al telefono molte agenzie diverse e senza dover

attendere al telefono le tariffe delle singole linee aeree. Con un clic del mouse possono cercare prezzi e date di viaggi aerei, le tariffe degli hotel, i costi dei pacchetti vacanze. Altre attività che hanno avuto una grande fioritura sono la vendita di libri e riviste, di musica e video, di fiori al dettaglio.

Nella società attuale, tutti cercano la comodità. La vendita tradizionale non scomparirà, ma sarà affrontata in un modo diverso. Supponiamo per esempio che ogni anno acquistiate la stessa maglietta e gli stessi calzini. Sono oggetti standard e non c'è bisogno di andare in un centro commerciale per sceglierli: doversi recare in un negozio per acquistare questi beni di consumo può essere più una scomodità che un piacere. Ponendosi nei panni del venditore, perché non mettere questi elementi on-line e consentire ai clienti di acquistarli da casa? I clienti risparmiano tempo e denaro; anche i venditori risparmiano tempo e denaro. Il commercio elettronico è una via molto attraente per la vendita di prodotti direttamente ai clienti finali. La chiave sta nel farlo nel modo giusto: vendere il prodotto giusto, al prezzo giusto, al pubblico giusto.

Il commercio elettronico B2B offre opportunità straordinarie per la maggior parte delle grandi aziende. Le aziende hanno la possibilità di vendere prodotti e servizi ventiquattro ore al giorno, di ridurre i costi legati allo spazio per la vendita al dettaglio, i costi di personale e magazzino, e di aumentare la quota di mercato. Le piccole aziende possono competere con le grandi. Fra i vantaggi più significativi vi sono una maggiore visibilità, possibilità di politiche di marca, la generazione di fatturati diretti, la possibilità di attirare nuovi clienti e infine l'esposizione dell'azienda a tutto il mondo.

Il commercio elettronico offre anche una via ulteriore, o addirittura una via primaria, per pubblicizzare beni e servizi. Le limitazioni dovute alla localizzazione delle tradizionali attività di vendita di beni sono state praticamente eliminate. Internet è un mercato planetario e va affrontata di conseguenza.

Il commercio elettronico consente di creare la propria immagine o di modificare la percezione pubblica dell'azienda. Quello che distinguerà la vetrina commerciale è la creatività nel presentare una vetrina che attragga i clienti da tutto il mondo. Alcune delle aziende di maggior successo su Internet hanno meno di cinque anni e hanno affermato il proprio marchio in tutte le case. Si sono concentrate sul marketing, sul servizio ai

clienti, sulla progettazione del sito e sulla vendita di prodotti e servizi che spingono i loro clienti a tornare indietro per acquistare ancora.

Questo è il momento giusto per cominciare ad espandere, non le normali vetrine di mattoni e vetro, ma la propria presenza su internet. Al crescere del numero dei consumatori che sono online, ci sarà una richiesta di prodotti e di servizi. Così le aziende del nuovo millennio devono essere flessibili e dinamiche ad offrire quello che vogliono i clienti.

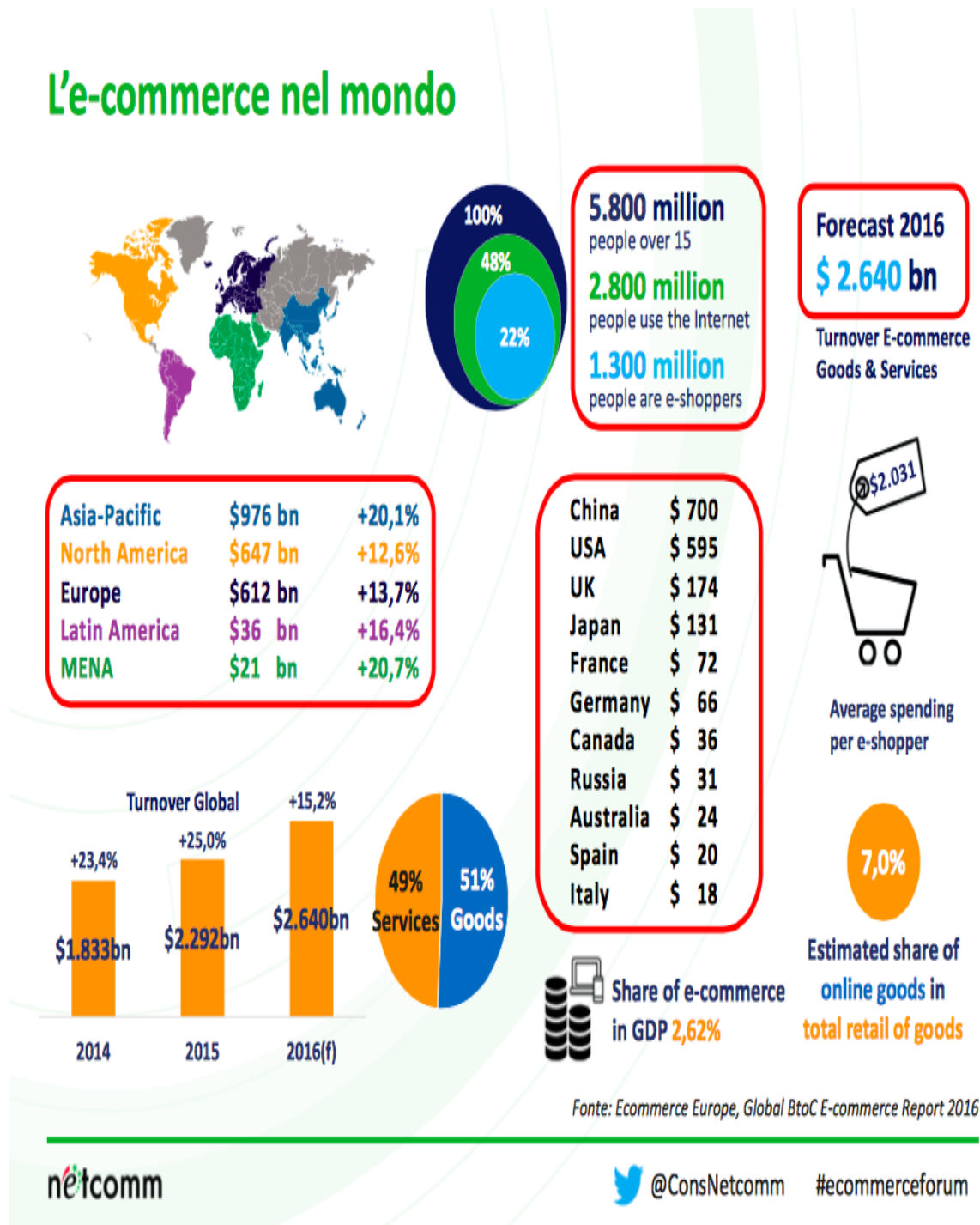
Il Business to Consumer rappresenta i rapporti diretti delle aziende con il mercato di largo consumo, attraverso la vendita diretta di prodotti e servizi con l'utilizzo di cataloghi elettronici e la presenza d'e-shop e centri commerciali virtuali, avvalendosi dell'utilizzo di server dedicati per la vendita sul Web (merchant server).

Il "B2C" può assumere diverse forme: dalla semplice promozione, da parte delle imprese, dei propri prodotti on line, utilizzando la rete come una vetrina virtuale con la possibilità di contattare un pubblico ben più ampio e a costi molto ridotti; fino alla possibilità per i consumatori di acquistare i prodotti e/o servizi direttamente da casa con un semplice click; fino addirittura a scegliere le caratteristiche del prodotto collaborando con l'azienda nella progettazione e disegno dello stesso.

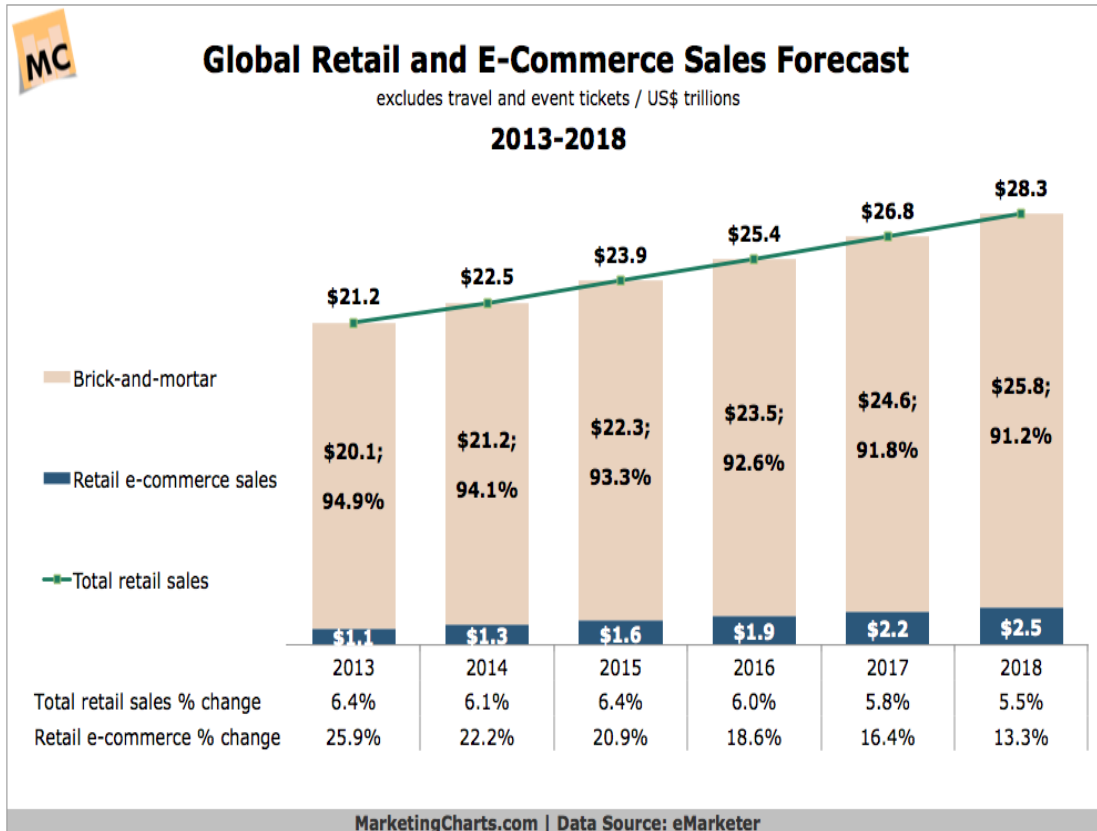
La straordinaria forza di Internet sta proprio nella possibilità di instaurare un rapporto interattivo con i consumatori che permette di personalizzare l'offerta, (mass customisation), a vantaggio sia delle imprese, sia dei consumatori.

1.1.4—Il mercato online oggi (Il mondo, l'Europa e l'Italia)

Nel mondo 1 miliardo e 300 milioni di persone comprano online (su complessivamente 2,8 miliardi di persone connesse ad internet) con una penetrazione rispetto al totale vendite retail del 7%.



Si tratta di un canale di vendita così pervasivo ed in rapida crescita da non poter essere approcciato come fosse una mera questione di tecnologia.



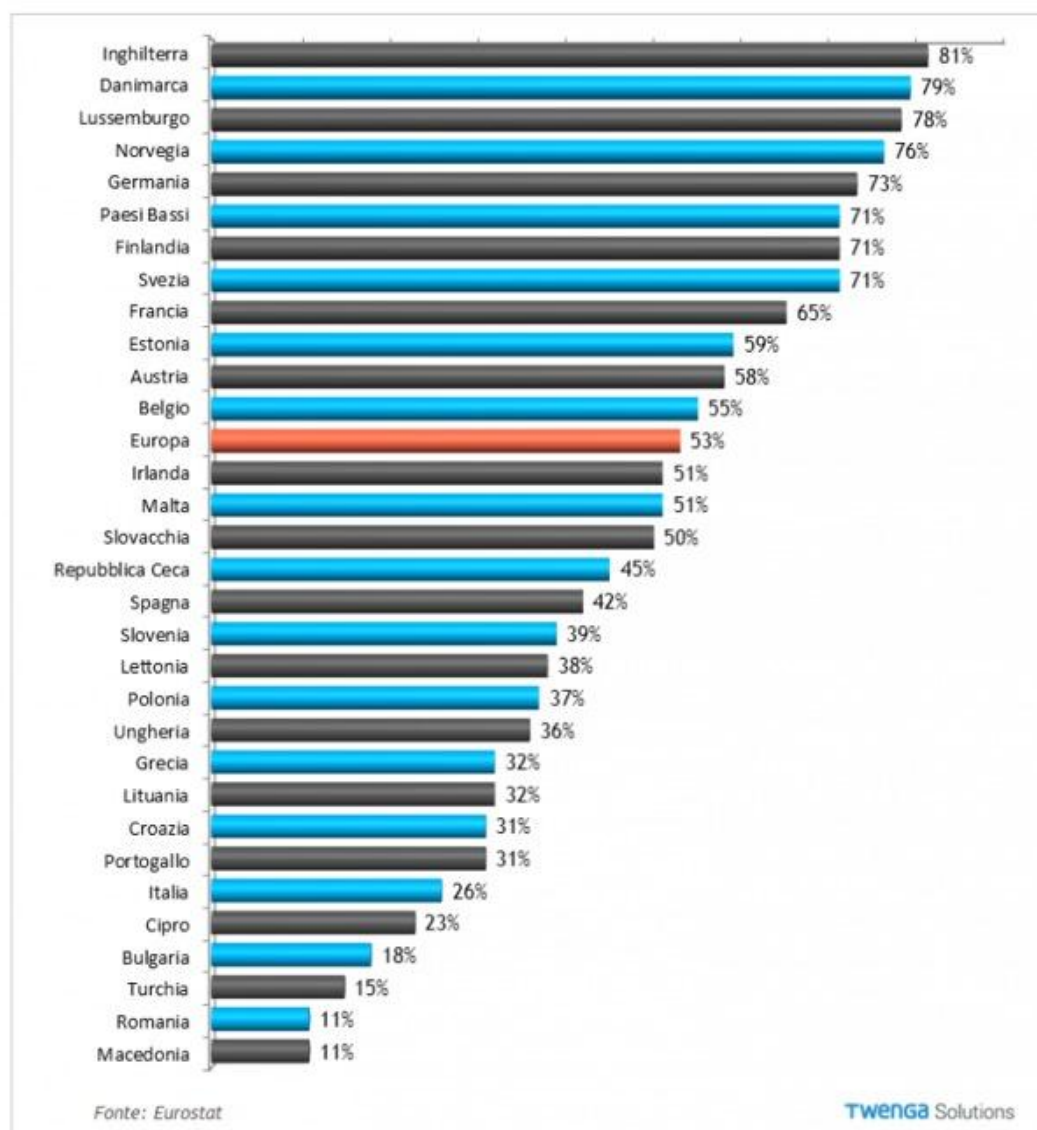
Nonostante più di un trilione di dollari in acquisti online in tutto il mondo nel 2013, e-commerce ha rappresentato il dettaglio della quota per eMarketer appena il 5,1% del totale della spesa. Tale quota è cresciuta ad un tasso del 5,9% nell'anno scorso sul retro di un aumento del 22,2% della spesa e-commerce, e continuerà a crescere attraverso 2018, quando raggiungerà l'8,8%. La quota di E-commerce delle vendite al dettaglio totali varia considerevolmente da paese a paese, però: entro la fine del periodo di previsione, le vendite di e-commerce sono tenute a comprendere il 18% delle vendite al dettaglio nel Regno Unito (il più alto del mondo). Negli Stati Uniti, la quota di e-commerce sarà il 8,9% sulla media globale.

Non c'è dubbio che l'Europa è il principale mercato in termini di e-commerce, c'è un grande potenziale online per il mercato Europeo anche. Con una popolazione di oltre 821 milioni, tra i quali il 73.5% di utenti internet, è notevole il potenziale dell'e-commerce in Europa. Inoltre, tali utenti sono dei veri appassionati dello shopping online: si stima che quasi due terzi di essi hanno acquistato su Internet nel 2015. Abbigliamento e prodotti sportivi sono i prodotti più popolari.

In Europa, si nota che l'uso di Internet e il numero di acquisti online variano

significativamente nei diversi paesi. L'Inghilterra fa da guida con l'81% di utenti che hanno acquistato online nel 2015, seguita da Danimarca e Lussemburgo con, rispettivamente, il 79% e il 78%.

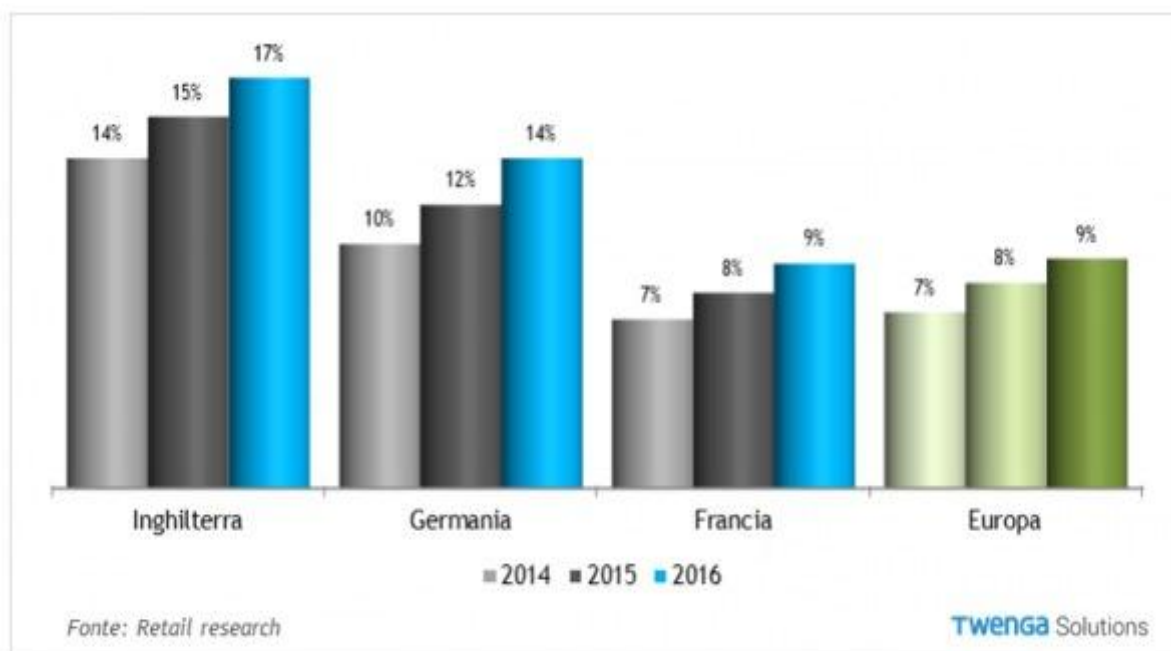
Quota di individui che hanno effettuato acquisti online negli ultimi 12 mesi



Il settore delle vendite online al dettaglio è l'elemento chiave nella crescita del commercio europeo. Con un tasso di crescita dell'e-commerce che ha raggiunto il 18.4% nel 2014 e il 18.6% nel 2015, il Centre for Retail Research che prevede ancora una crescita del 16.7% nel 2016 e del 15.7% nel 2017.

L'Inghilterra, la Germania e la Francia dominano il mercato europeo online poiché, non solo posseggono la più grande quota online di vendita al dettaglio nei rispettivi mercati, ma sono anche responsabili dell'81.5% delle vendite in Europa.

Quota di Vendite online al dettaglio



Con una crescita significativa anno dopo anno, i rivenditori online non intendono rinunciare alle opportunità che detengono in Europa.

Mentre la Francia, la Germania e l'Inghilterra sono considerati dei mercati interessanti per via delle dimensioni e del successo, non bisogna dimenticare i mercati emergenti come la Spagna e la Polonia. In entrambi i paesi si prevede una crescita delle vendite nel 2016 pari rispettivamente al 18.8% e al 17.8%, secondo Retail Research.

Tuttavia, indipendentemente dal mercato, tutti i rivenditori online saranno esposti a numerose sfide nei prossimi anni. L'indagine Twenga e-commerce 2016 ha rivelato che i rivenditori online europei considerano tra le loro principali sfide: l'acquisizione clienti, la redditività e la concorrenza con gli altri siti e-commerce.

Secondo una ricerca italiana dell'anno 2008, il commercio elettronico in Italia ha un valore stimato di 4,868 miliardi di euro nell'anno 2007, con una crescita del fatturato del 42,2%. Nell'anno 2007 sono stati eseguiti circa 23 milioni di ordini on-line in Italia. Nell'anno 2009, il commercio elettronico in Italia aveva un valore stimato di 10 miliardi di euro. I settori principali sono il tempo libero (principalmente giochi d'azzardo) che rappresenta quasi metà del mercato (42,2%), il turismo (35%) e l'elettronica di consumo (8,7%).

Nell'anno 2012 una ricerca italiana ha calcolato che il fatturato complessivo delle aziende italiane off-line che utilizzano il web per vendere i propri prodotti e/o servizi è di circa 10 miliardi di euro. I settori più importanti sono risultati il turismo(46%), l'abbigliamento(11%), l'elettronica-informatica(10%) e le assicurazioni on-line(10%).

Nell'anno 2015 secondo Confindustria Digitale, il commercio elettronico con il mercato digitale varrebbe 6,6 punti di Prodotto interno lordo italiano, generando 700.000 posti di lavoro in cinque anni, dei quali, secondo le stime di Federprivacy, fino a 70.000 esperti di protezione dati.



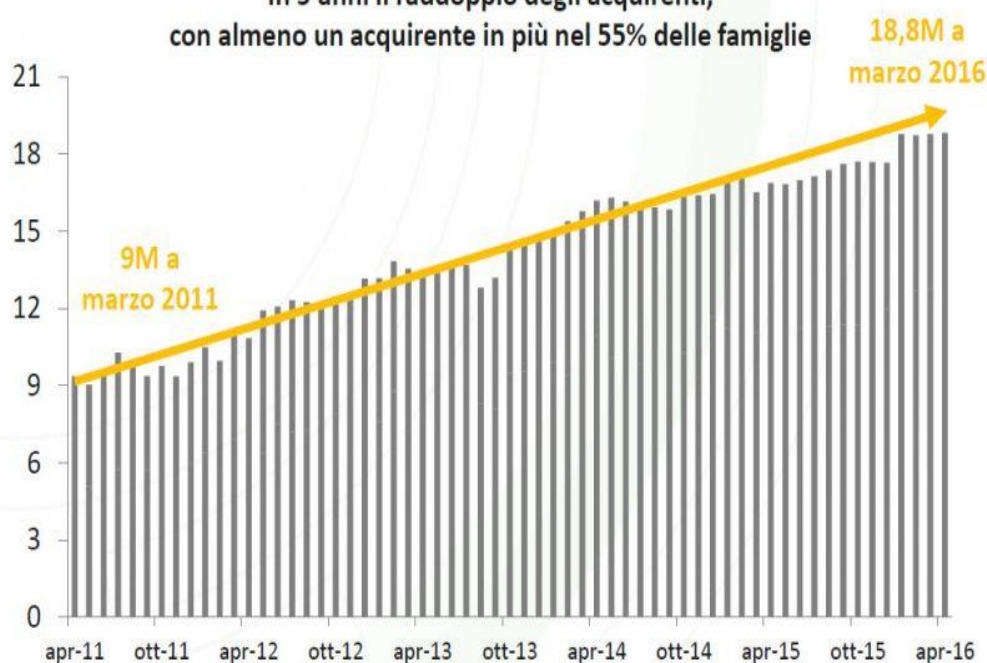
Nell'arco di dieci anni (2005 – 2015) il fatturato legato ai negozi online è passato da 2,1 a 28,8 miliardi di Euro. Un passaggio che ha avuto dei picchi del +58% e +43% nel 2009 e nel 2010. Negli ultimi anni la crescita non è stata brillante, ma nel 2015 il tasso è tornato a crescere.(La ricerca è stata presentata il 13 aprile 2016 presso la Camera di Commercio a Milano, ed è stata condotta su un campione di 3.000 aziende (multinazionali e PMI) con sede in Italia.)

L'e-Commerce in Italia viaggia con il vento in poppa. A dirlo sono i dati dell'indagine "Net Retail: il ruolo del digitale negli acquisti degli italiani" presentata durante l'undicesima edizione del Netcomm eCommerce Forum. Negli ultimi tre mesi, infatti, sono 18,8 milioni gli italiani che hanno acquistato in rete, mentre 12,8 milioni

lo hanno fatto almeno una volta nell'ultimo mese. Nell'arco di 5 anni il numero di acquirenti digitali è più che raddoppiato, passando da 9 miliardi a oltre 18. E il futuro porterà ancora il segno positivo: secondo i dati dell'Osservatorio eCommerce B2c Netcomm Politecnico di Milano, il valore degli acquisti online nel 2016 raggiungerà quota 19,3 miliardi di euro, andando ad incrementare del 17% il valore del 2015. In altre parole gli italiani spenderanno 2,7 miliardi di euro in più rispetto allo scorso anno in acquisti online.

La diffusione dell'esperienza di acquisto online in Italia

In 5 anni il raddoppio degli acquirenti,
con almeno un acquirente in più nel 55% delle famiglie



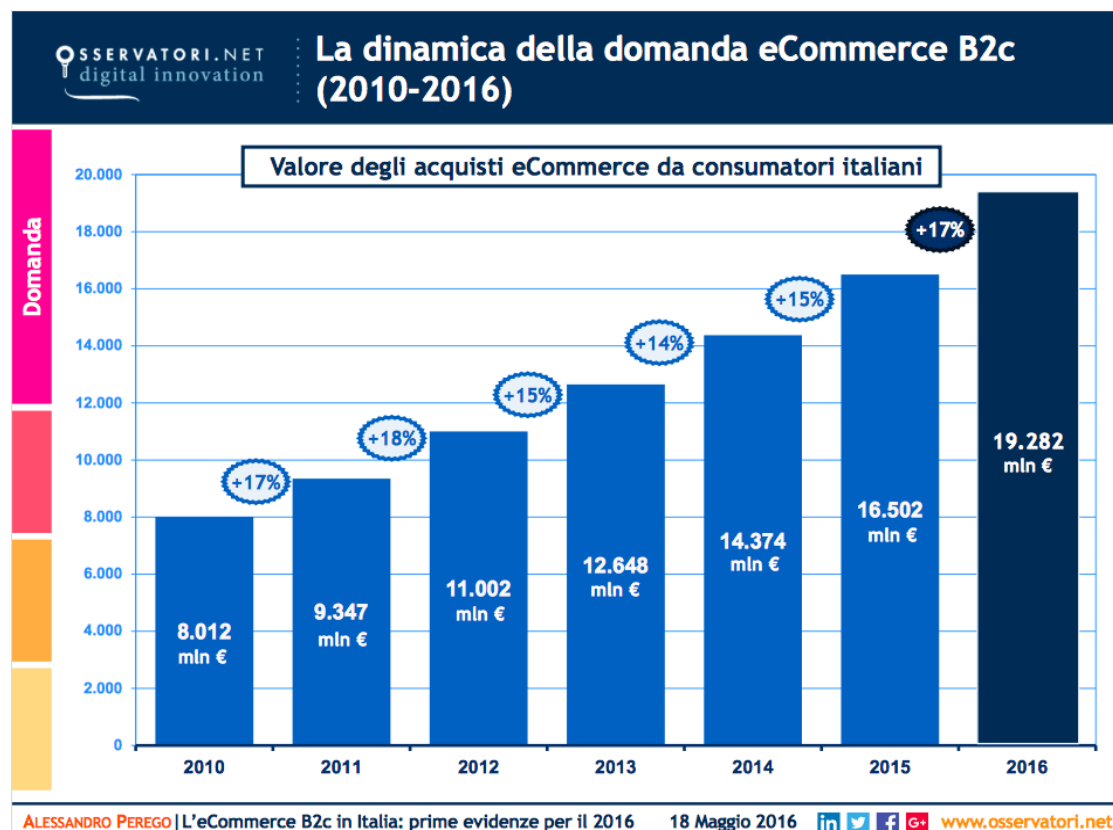
Milioni di acquirenti online nel trimestre, distinti tra sporadici e abituali: negli ultimi dodici mesi gli abituali sono cresciuti a un ritmo superiore rispetto agli sporadici ma meno degli anni precedenti

Fonte: Net Retail, marzo 2016

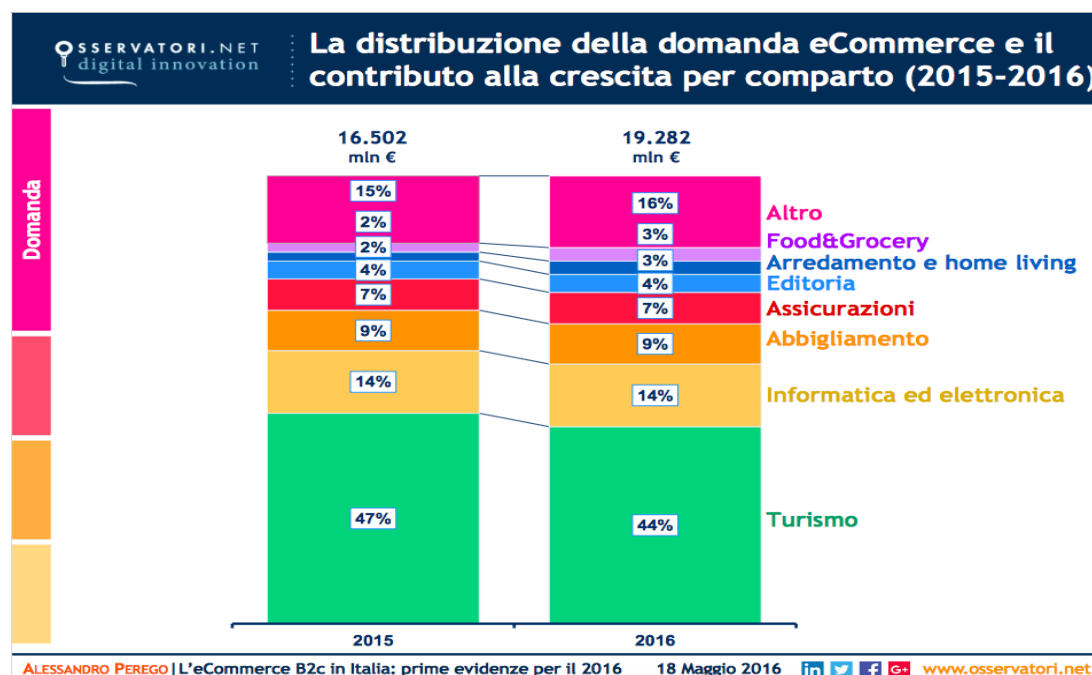
netcomm
Osservatorio eCommerce B2c

 @ConsNetcomm #ecommerceforum

Ecco una rassegna di dati aggiornati, primo fra tutti quello dimensionale sul valore della domanda: 19.282 milioni di euro per una crescita del 17%.



L'eCommerce è in salute, cresce da anni a 2 cifre percentuali (mentre il PIL italiano è famoso per crescere dello zero-virgola) e gli italiani sono sempre più maturi, sempre più capaci di comprare online, sempre più fiduciosi sul canale.



Non tutti i settori merceologici sono uguali, naturalmente, ci sono differenze tra settore e settore. Il turismo e l'elettronica di consumo sono stati antesignani dell'eCommerce italiano rispettivamente su servizi e prodotti. Ma oggi sono molte le categorie merceologiche che compongono il paniere di acquisti online: ecco lo spaccato sopra.

1.2—L' internazionalizzazione della distribuzione

1.2.1—I canali distributivi e la scelta dei canali distributivi

Le scelte riguardanti i canali distributivi concorrono a formare una delle leve fondamentali del marketing mix dell'impresa di produzione. D'altra parte, una volta prese, costituiscono altrettanti vincoli alle ulteriori scelte di marketing in tema di prezzo, prodotto e comunicazione. Questo accade a causa della natura inerziale che caratterizza le decisioni in questo ambito: esse producono effetti per un certo periodo di tempo e non possono venire modificate se non in modo graduale. Si tratta dunque di scelte particolarmente delicate, in quanto ogni eventuale errore è difficilmente rimediabile, oltre che particolarmente costoso, nel breve periodo.

Le decisioni più importanti relative ai canali distributivi riguardano: la loro configurazione, l'organizzazione e la gestione della forza di vendita del produttore, la gestione delle relazioni di canale.

Un canale distributivo, chiamato anche canale di marketing, è costituito da un insieme di organizzazioni che svolgono il complesso di funzioni (attività generatrici di valore) necessarie per trasferire determinati beni e il relativo titolo di proprietà dal produttore al consumatore.

In questo modo, il canale distributivo viene a colmare il divario di spazio, tempo e proprietà che separa l'attività di produzione dall'attività di consumo. Conseguentemente, i soggetti che operano nel canale creano utilità di spazio, di tempo e di proprietà per i consumatori.

Le attività svolte dai componenti di un canale di marketing sono numerose, in particolare:

- 1) la raccolta e l'elaborazione delle informazioni per pianificare e facilitare lo scambio;
- 2) il trasporto e lo stoccaggio dei prodotti (logistica distributiva);
- 3) la ricerca, il contatto e la comunicazione con i potenziali clienti;
- 4) la negoziazione per raggiungere l'accordo finale sul prezzo e sugli altri elementi relativi all'offerta in modo da poter completare lo scambio;
- 5) il finanziamento e l'assunzione del rischio in relazione allo svolgimento dell'attività

distributiva;

6) la trasformazione dell'eterogeneità dell'offerta dei produttori in assortimenti significativi per i consumatori;

7) l'adattamento commerciale del prodotto, che comprende a sua volta attività specifiche come il frazionamento e il confezionamento;

8) gli altri servizi erogati alla clientela, oltre a quelli richiamati ai due punti precedenti.

Le funzioni illustrate mostrano come i canali distributivi vengano percorsi da diversi tipi di flussi. Il flusso fisico dei beni in direzione del consumo si intreccia con i flussi relativi al diritto di proprietà (nello stesso verso), alla comunicazione di marketing nelle sue varie forme (tradizionalmente nello stesso verso), ai mezzi di pagamento (nel verso contrario), alla negoziazione e alle informazioni (in entrambe le direzioni).

Le attività distributive vengono integrate dai produttori di beni se questi decidono di gestire direttamente l'interfaccia con i propri clienti- utilizzatori. Tuttavia, con riferimento ai mercati dei beni di consumo, la situazione più frequente è data dalla divisione verticale del lavoro tra imprese autonome.

Il vantaggio della specializzazione e della autonomia proprietaria nello svolgimento delle funzioni distributive deriva fundamentalmente da due ordini di ragioni, che portano ad assegnare una maggiore efficienza relativa a questa soluzione (Stern, El-Ansary, 1992).

In primo luogo, il superamento del divario di spazio, tempo e proprietà richiede un certo ammontare di lavoro e la presenza degli intermediari commerciali riduce l'input di risorse che risulterebbe necessario in loro assenza, vista la frammentazione delle attività produttive e ancor più delle attività di consumo.

Inoltre, la forte disomogeneità tra la varietà (limitata) e i volumi (elevati) delle gamme dei produttori e la varietà (elevata) e i volumi (limitati) degli acquisti allo stadio finale giustifica lo svolgimento delle attività distributive da parte di organizzazioni specializzate. Queste infatti sono in grado di superare la disparità di quantità attraverso la composizione di assortimenti di beni diversificati. Gli assortimenti commerciali rendono dunque compatibili le differenze di scala e varietà i processi di produzione e i processi di acquisto dei consumatori e consentono inoltre di ridurre i costi ricerca dei

prodotti da parte dei consumatori stessi.

Le organizzazioni che operano nei canali distributivi sono di due tipi: gli intermediari coinvolti nell'acquisto e nella vendita dei beni (sales channel) e gli operatori che svolgono attività diverse, come le imprese di trasporti e le compagnie di assicurazione (facilitating channel). Nel prosieguo del capitolo l'analisi si concentra sulla prima categoria di soggetti, visto il rilievo che essa assume nell'ambito del marketing.

Oltre alle imprese commerciali all'ingrosso e al dettaglio, la tipologia degli intermediari include gli agenti di vendita e i broker. Queste figure possono essere qualificate come intermediari puramente informativi, in quanto non acquisiscono il titolo di proprietà delle merci.

Per un produttore internazionale il quadro delle possibilità si amplia, potendo operare con una pluralità di intermediari specializzati, che hanno sede nel paese del produttore e/o nei mercati-paese di destinazione e rappresentano altrettante modalità di entrata nei mercati esteri: esportatori e agenzie di import-export; importatori e grossisti-importatori; buyer che operano alle dirette dipendenze o per conto di imprese commerciali o produttive e spesso sono localizzati nei luoghi di produzione, ad esempio nei distretti industriali italiani; trading companies come le grandi società giapponesi (Mitsubishi, Mitsui ed altre), vere e proprie multinazionali dell'intermediazione commerciale. Esistono anche strategie di ingresso in un mercato estero alternative all'utilizzo di intermediari specializzati. Ad esempio, il produttore può creare una joint-venture di vendita con un partner estero oppure sviluppare un accordo di piggyback. Nel secondo caso, un'impresa di produzione commercializza nel mercato domestico i prodotti realizzati da imprese localizzate in altri paesi: il canale distributivo di queste inizia dunque con lo scambio produttore-produttore (Pellicelli, 1999b).

Il commercio al dettaglio (retail) è un universo molto variegato. La differenza tra i punti vendita possono riguardare i beni trattati e, anche nell'ambito dello stesso assortimento di beni, i servizi offerti.

Gli attributi che compongono il servizio commerciale rappresentano il riferimento delle strategie di differenziazione e di segmentazione del retailer.

I punti vendita di una forma distributiva risultano omogenei con riferimento all'ampiezza e alla profondità dell'assortimento, al prezzo medio e ai servizi erogati dal personale di contatto.

I due principali indici della performance di un dettagliante sono il margine lordo sul fatturato e il tasso di rotazione delle scorte.

Un canale distributivo può essere descritto sulla base di tre dimensioni: la lunghezza, l'intensità e la composizione. Queste variabili costituiscono i riferimenti dell'impresa di produzione nelle decisioni relative alla configurazione dei propri canali distributivi.

La lunghezza del canale è il numero di stadi e di livelli che lo compongono. Un modo sintetico di classificare i canali distributivi in relazione alla loro lunghezza porta a distinguere tra:

- 1) Canali diretti;
- 2) Canali indiretti brevi;
- 3) Canali indiretti lunghi.

I canali diretti sono formati da due soli stadi, non esistendo alcun intermediario commerciale tra il produttore e l'acquirente-utilizzatore. In questo caso, l'impresa produttrice utilizza solo risorse interne. Quando la numerosità della clientela è limitata e i beni sono complessi, come tipicamente in molti mercati "business to business", il canale diretto costituisce la norma e assume la forma del contatto personale tra la forza di vendita diretta, costituita da personale dipendente dell'impresa, e i clienti.

La soluzione diretta viene tuttavia applicata anche nei mercati dei beni di consumo, dove assume svariate forme: la vendita porta a porta, la vendita per corrispondenza, la gestione diretta di esercizi al dettaglio o, nel caso di imprese di piccola dimensione, la vendita presso il luogo di produzione. Nuove prospettive da questo di vista si sono aperte più recentemente con il commercio elettronico.

Nel canale indiretto breve opera un solo intermediario commerciale, costituito in genere dal dettagliante. Un particolare canale breve che ha avuto in tempi relativamente recenti un forte sviluppo è rappresentato dalla rete di punti vendita in franchising attivata da un produttore.

Nella distribuzione dei beni di consumo, dove il divario tra concentrazione spaziale dell'offerta e diffusione spaziale dei consumatori è mediamente elevato, la soluzione più frequente rimane però il canale lungo, composto in sequenza da due o più intermediari commerciali. In particolare, i canali di marketing ricorrenti in molti settori comprendono quattro o cinque stadi:

- 1) Produttore, grossista, dettagliante, consumatore;
- 2) Produttore, agente di vendita, dettagliante, consumatore;
- 3) Produttore, agente di vendita, grossista, dettagliante, consumatore.

La lunghezza effettiva del canale non dipende solo della presenza in sequenza di stadi, ciascuno dei quali occupato da uno specifico attore, ma anche dal fatto che un determinato stadio si articola a più livelli.

Ad esempio, se un produttore crea una catena di punti vendita in proprietà, il primo stadio del canale diretto comprende due livelli. Nell'ambito dei canali indiretti, una situazione frequente è rappresentata da un'agenzia di vendita che attiva una rete di subagenti. Una situazione solo apparentemente simile è data dalle reti di vendita del multilevel marketing, nelle quali i venditori dedicano una parte del loro impegno al reclutamento di altri operatori, utilizzando a tal fine le conoscenze personali e le relazioni amicali. La specificità deriva dal fatto che la rete non è di tipo gerarchico, ma cresce e funziona lungo con le modalità di rapporto con il cliente della vendita diretta (Pellegrini, 2000).

Tenendo conto dell'insieme di funzioni svolte da un canale distributivo, il vantaggio maggiore del canale lungo deriva dal fatto di poter ridurre al minimo le immobilizzazioni e di dotarsi di una struttura di costi variabili laddove con canali più brevi bisogna sopportare costi fissi.

D'altra parte, allungandosi la distanza economica tra produttore e consumatore finale, si riduce il grado di controllo che il primo è in grado di esercitare sul canale. Pertanto, le imprese di produzione di maggiori dimensioni, dotate di elevata capacità finanziaria e interessate a esercitare un forte controllo sulla distribuzione, tendono a utilizzare canali più corti.

La seconda dimensione che qualifica la struttura di un canale distributivo (intensità)

riguarda i canali che prevedono la presenza di intermediari. L'intensità è il numero di unità di intermediazione utilizzate dal produttore a ogni stadio.

Focalizzando l'attenzione sullo stadio del commercio al dettaglio, l'impresa di produzione può scegliere fra tre alternative:

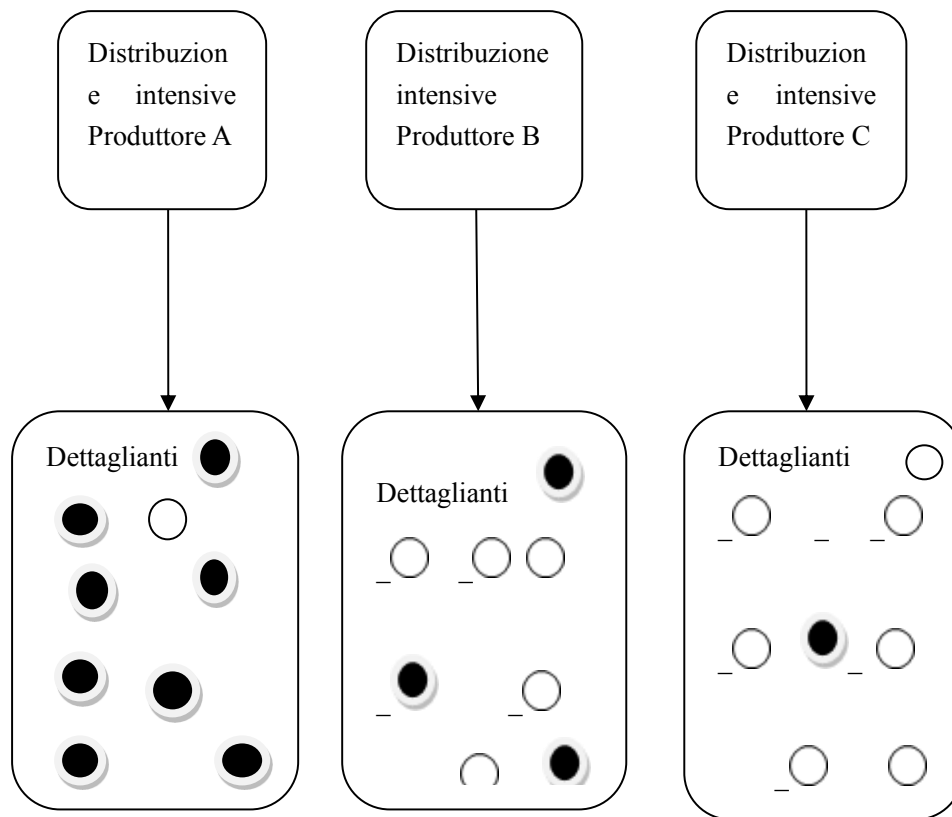
- 1) distribuzione intensiva;
- 2) distribuzione selettiva;
- 3) distribuzione esclusiva.

La distribuzione intensiva è caratterizzata dall'obiettivo di far pervenire i prodotti al maggior numero possibile di punti vendita che trattano la merceologia che li include. Tale scelta viene infatti adottata con riferimento ai beni di basso prezzo e ad acquisto frequente e mediamente non problematico, per i quali risulta importante ottenere tramite la distribuzione una presenza capillare dei prodotti nel mercato, portandoli il più vicino possibile ai luoghi di consumo.

La distribuzione selettiva comporta invece un'attenta individuazione degli intermediari ritenuti idonei alla commercializzazione dei beni. La principale ragione sottostante a tale scelta risiede nella necessità di avvalersi di dettaglianti che rispondono a requisiti specifici, per la competenza necessaria a integrare il prodotto tangibile con determinati servizi, l'immagine di cui godono, la particolare ubicazione dei negozi, la capacità di vendita, come tipicamente accade per i beni ad acquisto problematico. A tal fine, il produttore deve disporre di un adeguato sistema di valutazione, che risulta un fondamentale strumento di supporto alle decisioni nella fase di acquisizione dei clienti commerciali con cui attivare il rapporto.

La distribuzione esclusiva, infine, implica la scelta di un numero limitato di intermediari, ciascuno dei quali è l'unico a ricevere la merce in una data zona di vendita. Al punto vendita viene quindi assegnato un ruolo di notevole importanza nella valorizzazione dei prodotti e dell'immagine del produttore. L'esclusività diventa una condizione reciproca quando il produttore si impegna a non effettuare vendite in concorrenza con il dettagliante nel mercato di riferimento di quest'ultimo, il quale a sua volta si impegna a non acquistare merci da produttori concorrenti, come di norma si riscontra nei sistemi di franchising.

Distribuzione intensiva, selettiva ed esclusiva



Allo stadio del commercio al dettaglio, l'impresa di produzione può scegliere fra tre alternative: distribuzione intensiva, selettiva o esclusiva. Spesso i produttori utilizzano un mix di canali, che differiscono per almeno una delle seguenti tre dimensioni: la lunghezza, l'intensità distributiva e il tipo di intermediari utilizzati a ogni stadio.

Le decisioni relative alla struttura della forza di vendita riguardano tre aspetti: l'alternativa tra rete diretta, indiretta o mista, il criterio di specializzazione con cui organizzare la rete e il suo dimensionamento.

La distribuzione grocery ha rappresentato un ambito elettivo per lo sviluppo delle organizzazioni della grande distribuzione, dotate di un elevato potere con trattative nei confronti dei produttori: imprese a succursali, unioni volontarie, gruppi di acquisto, sistemi della cooperazione di consumo. I produttori di beni grocery hanno sviluppato il trade marketing, ossia un approccio ai canali distributivi orientato alla ricerca di spazi di coordinamento e di collaborazione tra industria e distribuzione. I

settori distributivi dei beni ad acquisto problematico hanno rappresentato un fertile terreno di sviluppo dei sistemi verticali di marketing di tipo contrattuale o aziendale, che rappresentano un'alternativa al canale convenzionale produzione distribuzione-consumo.

1.2.2—I canali del commercio elettronico

Il commercio elettronico e più in generale internet hanno arricchito di nuovi elementi il quadro dei canali di marketing. Ai canali virtuali puri si sono aggiunte anche altre formule, che riproducono la base fisica del commercio al dettaglio.

Il commercio elettronico offre la possibilità di realizzare transazioni attraverso internet, indipendentemente dal fatto che il pagamento del prodotto venga effettuato on-line (tipicamente attraverso carta di credito) oppure in altro modo. Il fenomeno ha un impatto evidente sul commercio al dettaglio in sede fisica. Da un lato, nel momento in cui tra produttore e consumatore si viene a instaurare un collegamento diretto, si creano le condizioni perché il dialogo tra le parti necessario a completare lo scambio possa svilupparsi senza la presenza di un intermediario (concorrenza verticale). In alternativa, il collegamento tra produttore e consumatore è indiretto, ma l'intermediario non è più fisico bensì virtuale (concorrenza orizzontale).

Effettivamente, in particolari settori come l'editoria, la musica e l'informatica si sono affermati soggetti che hanno interpretato e sfruttato in modo radicale le opportunità offerte dalla tecnologia del commercio elettronico. Questi operatori sono entrati nel mercato internazionale con un nuovo modello di business, che prescinde dai canali distributivi tradizionali. In particolare, e-tailers come Amazon.com o produttori come Dell hanno saputo costruire un'offerta innovativa capace di valorizzare al contempo i vantaggi della disintermediazione e la ricchezza informativa e relazionale del web. Infatti, la progettazione e la gestione di un appropriato contesto virtuale di acquisto si associa ai vantaggi per il consumatore in termini di "comodità" della transazione, che non richiede uno spostamento fisico e può essere effettuata senza vincoli temporali, ai quali si può anche aggiungere un risparmio sul prezzo di acquisto (Ancarani, 2004).

Assumendo il punto di vista dei produttori di beni, il commercio elettronico offre ad essi diverse opzioni: adottare in via esclusiva il canale virtuale diretto (come nel caso di Dell); adottare, sempre in via esclusiva, il canale virtuale indiretto "breve" (utilizzando allo stadio intermedio uno o più e-tailers); realizzare le vendite solo on-

line, adottando entrambi i canali virtuali descritti; oppure ampliare il proprio channel mix con l'aggiunta del canale virtuale del primo e/o del secondo tipo.

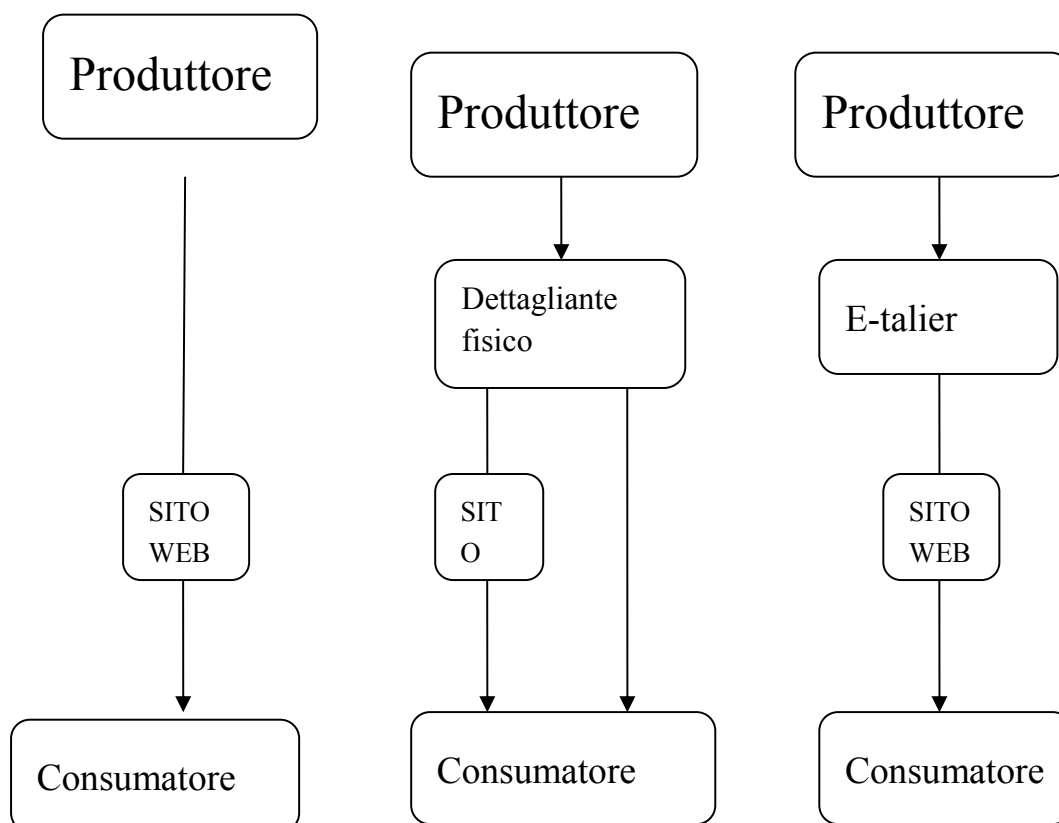
I dati sullo sviluppo del commercio elettronico non consentono però, allo stato attuale, di accreditare l'ipotesi della progressiva scomparsa del dettaglio "fisco", formulata da diversi autori negli anni d'oro della new economy (Molenaar, 1996; Watsom, Berthon, Pitt, Zinkhan, 2000) . In realtà, il commercio elettronico e più in generale internet hanno solo arricchito di nuovi elementi il quadro dei canali di marketing. Sotto questo profilo, ai canali virtuali "puri" di cui si è detto si sono aggiunte anche altre formule, che riproducono la base fisica del commercio al dettaglio.

In primo luogo, nel caso di molti beni problematici sia di tipo shopping che di tipo specialty (dagli orologi alle cucine componibili) la presenza, ormai generalizzata, dei produttori in internet non è entrata di norma in concorrenza con la distribuzione al dettaglio, quantomeno con riferimento all'attività di vendita in senso stretto. I siti web di questi produttori offrono uno spettro più o meno ampio di servizi informativi ai consumatori, i quali in numero sempre maggiore svolgono almeno in parte i loro processi di acquisto in rete, preparando l'acquisto nel negozio. La stessa informazione relativa al negozio più vicino al consumatore è diventato un servizio largamente presente nei siti dei produttori. Al di là di questo aspetto specifico, l'attività web del produttore può comunque entrare in concorrenza con i servizi offerti dal retailer (al netto della vendita), che in tal caso si vedrebbe progressivamente relegato al ruolo di semplice attore logistico del canale. Ma neppure questo costituisce un esito scontato. In molti casi, infatti, i servizi erogati dal produttore nel sito si integrano in modo sinergico con le attività svolte nel punto vendita. L'integrazione risulta anche più intensa quando il dettagliante può accedere al sito del produttore attraverso un'area riservata.

Va anche detto che l'affiancamento, da parte del produttore, del commercio elettronico al canale esistente incontra la ferrea resistenza dei dettaglianti, in misura tanto maggiore quanto più la politica distributiva del produttore è stata improntata a una logica di selettività e collaborazione con il trade: si pensi, in particolare, al conflitto strutturale che si verrebbe a creare tra il franchisor e i suoi affiliati nel momento in cui il primo decidesse di attivare il canale elettronico (Castaldo,2001).

Una seconda opportunità per i retailers consiste nel combinare il negozio fisico con il sito web. Le possibilità al riguardo sono due: integrare i servizi fruibili nel punto vendita con attività di comunicazione e informazione attraverso il sito internet oppure effettuare le vendite sia off-line che on-line.

I canali del commercio elettronico



Tra i dettaglianti fisici puri o bricks and mortar (letteralmente, "mattoni e calce") e i dettaglianti virtuali puri si sono pertanto inseriti numerosi dettaglianti ibridi o clicks and mortar, che coniugano aspetti virtuali e aspetti reali (Chaffey, Mayer, Johnston, Ellis-Chadwick, 2001). Tra gli esempi, si possono ricordare Blockbuster (videocassette, DVD e Videogiochi) e Barnes&Nobel (libri,CD,DVD e altro). È anche interessante notare che i consumatori possono utilizzare il web store per cercare informazioni e selezionare i prodotti, che poi acquistano nel negozio reale. In questo modo la sinergia a cui si è accennato prima viene realizzata all'interno dell'organizzazione distributiva, grazie alla formula ibrida.

L'ibridazione è possibile sia nel campo dei beni problematici che in quello della

distribuzione grocery. In fermento a quest'ultima, la creazione di supermercati virtuali da parte delle organizzazioni della grande distribuzione (come ad esempio Coop ed Esselunga in Italia) porta a elevare il livello di servizio al consumatore, attraverso la consegna a domicilio e ancor più in relazione alla capacità del software di interfaccia di produrre le informazioni che consentono a un cliente specifico di comporre il paniere di spesa desiderato. Il software simula dunque le funzioni del personale di contatto, in forma virtuale e quindi a basso costo.

In definitiva, dall'analisi del rapporto tra internet e i canali distributivi emerge uno scenario decisamente articolato e aperto a ulteriori sviluppi e innovazioni. Al fine di renderlo completo è opportuno ricordare la presenza nel web di soggetti specializzati nella comunicazione e nell'intermediazione informativa, i cybermediari, che mettono in contatto i potenziali acquirenti con i potenziali venditori. Questi operatori agiscono come facilitatori informativi degli scambi, senza partecipare direttamente alle transazioni (Prandelli, Verona, 2002).

1.2.3—L'internazionalizzazione del canale distributivo

Ora sotto il contesto della globalizzazione economica, molte imprese multinazionali iniziano a mirare il mercato internazionale e si mettono a partecipare attivamente alla competizione al livello globale. Oltre a vendere i propri prodotti al mercato internazionale, le imprese sono anche intenzionate ad aprire ed estendere i canali di distribuzione sul mercato mondiale.

Per l'internazionalizzazione dei canali di vendita si intende l'ampliamento dei canali distributivi sul mercato mondiale, ovvero conquistare uno spazio sul mercato mondiale dedicato esclusivamente ai propri prodotti forniti. Si tratta di un canale distributivo attraverso il quale le imprese forniscono i propri servizi e prodotti ai clienti e agli utenti che si trovano all'estero. Ed è anche una struttura del mercato tramite la quale i distributori mettono beni e servizi a disposizione dei consumatori esteri con o senza aiuto degli agenti intermediari.

Nel mercato mondiale, gli addetti del marketing hanno il compito di mettere i prodotti a disposizione dei consumatori con adeguati canali distributivi. Lo sviluppo dei canali distributivi può svolgere molteplici funzioni, per esempio allentare la tensione creata dalla concorrenza all'interno del paese attraverso l'estensione sul mercato estero; maturare le competenze gestionali e la capacità competitiva della propria impresa per affrontare in modo più preparato i concorrenti internazionali e per sfruttare in modo migliore le proprie risorse nell'ambito globale. La costruzione dei canali distributivi internazionali sono un mezzo fondamentale e un fattore condizionante per la realizzazione dei progetti sopraccitati.

Perciò una pianificazione razionale ed un utilizzo efficace dei canali distributivi hanno un senso fondamentalmente pratico e seguenti sono gli aspetti principali che possiamo analizzare:

- **La comunicazione e lo scambio delle informazioni**

Le imprese possono raccogliere, analizzare, trasmettere le informazioni utili nel processo di scambio delle merci e stabilire un piano di produzione attraverso i canali di distribuzione. Le cosiddette imprese mediatrici internazionali invece possono instaurare una rete di rapporto tra i fornitori e i consumatori grazie ai diversi canali

distributivi, in altre parole, da un lato possono trovare i clienti per i fornitori, dall'altro trovare i prodotti giusti per i consumatori.

Il fine ultimo dei canali di distribuzione sono i consumatori, i canali distributivi invece funzionano come una specie di ponte che collegano i produttori e i distributori, attraverso questi canali di vendita, essi possono individuare correttamente quali sono le esigenze dei clienti e in che modo cambiano queste esigenze, perciò riescono a tenere sempre presente le esigenze del mercato.

Un ottimo esempio è l'azienda multinazionale cinese "Haier" specializzata nella produzione di elettrodomestici, essa attraverso i suoi canali distributivi esteri è riuscita efficacemente a conoscere lo stato del mercato e i bisogni dei consumatori, poi in base ai feedback da parte dei consumatori l'azienda ha costantemente modificato e perfezionato i propri prodotti ed i propri canali di vendita, l'enorme successo che ha avuto "Haier" ormai è stato molto conosciuto.

- **Il fattore condizionante per le altre decisioni di marketing**

Il fatto di scegliere gli adeguati canali di distribuzione costituisce una delle più importanti strategie di marketing internazionale. Un prodotto fornito dai distributori riesce a soddisfare appieno i clienti o meno dipende strettamente dalla scelta dei canali distributivi. Inoltre i canali distributivi influiscono direttamente anche sulle altre decisioni di marketing e sulla realizzazione dei piani.

Per esempio, nel caso in cui è presente un ente intermediario, allora per stabilire un adeguato prezzo del prodotto è necessario tenere in considerazione anche il profitto dell'ente intermediario e il tipo di rapporto collaborativo che c'è tra esso e l'impresa fornitrice. Tutto ciò può condizionare le decisioni di marketing dell'impresa e le eventuali attività promozionali come le pubblicità. Gli enti intermediari che possiedono un'alta qualità del marketing e una buona capacità di inventario delle merci possono aiutare efficacemente i fornitori a mantenere costante ed equilibrata la propria produzione.

- **Aumentare l'efficienza**

I canali distributivi internazionali sono fondamentali per l'efficienza del marketing di un'azienda. Il fatto di instaurare una buona rete di canali distributivi internazionali

può generare anche un flusso di cassa più rapido. Esistono poi anche degli enti che sono specializzati nelle attività di vendita, la specializzazione e la divisione dei compiti hanno aumentato notevolmente anche la circolazione dei flussi di capitale.

Il gruppo WANXIANG ha voluto acquistare con 2,8 milioni di dollari l'azienda degli Stati Uniti specializzata nella vendita di ricambi e componenti auto UAI che si trovava di fronte ad un delisting a NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotations), dopo di che l'azienda americana ogni anno acquistava dal gruppo Wanxiang impianti frenanti con i valori di 25 milioni di dollari, il fatto ha diminuito notevolmente i costi di vendita del gruppo Wanxiang ed ha abbreviato anche il tempo di distribuzione e aumentato quindi l'efficienza nelle vendite.

- **La dispersione dei rischi**

Molti rischi come lo sviluppo di nuovi prodotti, l'innovazione della tecnologia, la distribuzione di servizi ecc. sono strettamente legati alla rete di distribuzione. I validi collaboratori internazionali nella vendita possono aiutare l'impresa a condividere e aridurre i rischi, a rafforzare la volontà e la determinazione ed a accelerare il processo di realizzazione. L'impresa fornitrice e l'impresa intermediaria che si sostengono a vicenda per ridurre il rischio rappresentano spesso un'ottima scelta.

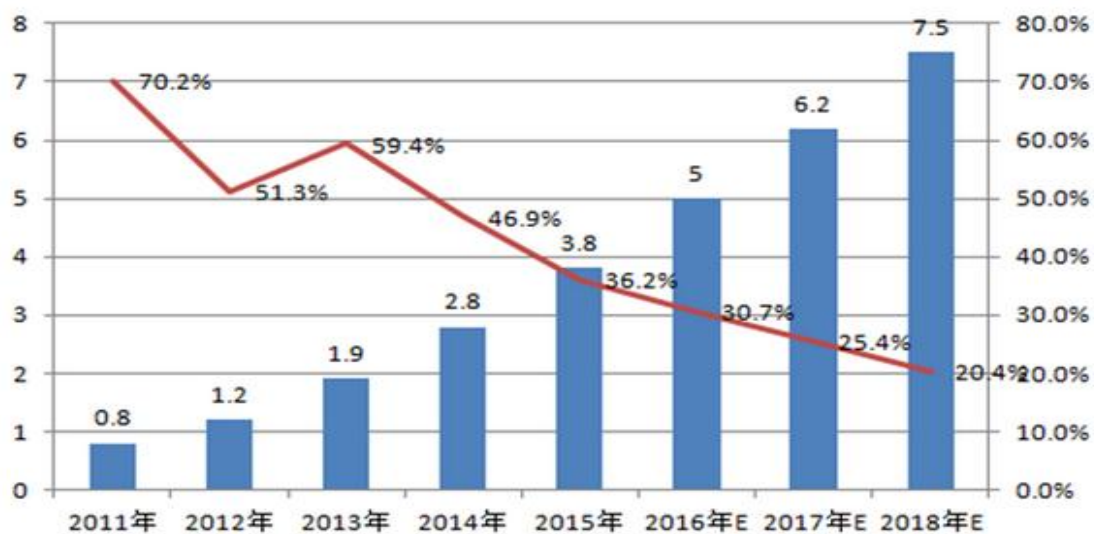
Per esempio, il gruppo petrolifero e petrolchimico integrato cinese Sinoper (China Petroleum & Chemical Corporation), grazie alla cooperazione con Exxon Mobil Corporation e BP (British Petroleum) ha favorito il finanziamento per lo scambio presso New York Stock Exchange, questo ha costituito una condizione favorevole per il successivo sviluppo dell'azienda sul mercato mondiale. Si tratta di un caso esemplare in cui il rischio viene spostato sul mercato internazionale.

Per riuscire a fare il proprio ingresso al mercato mondiale, un'azienda deve conoscere in modo approfondito la struttura dei canali distributivi internazionali, analizzare le diverse imprese intermediarie che esistono sulla rete dei diversi canali di distribuzione, scegliere in modo razionale i canali distributivi internazionali e gestirli in modo efficace e rigoroso.

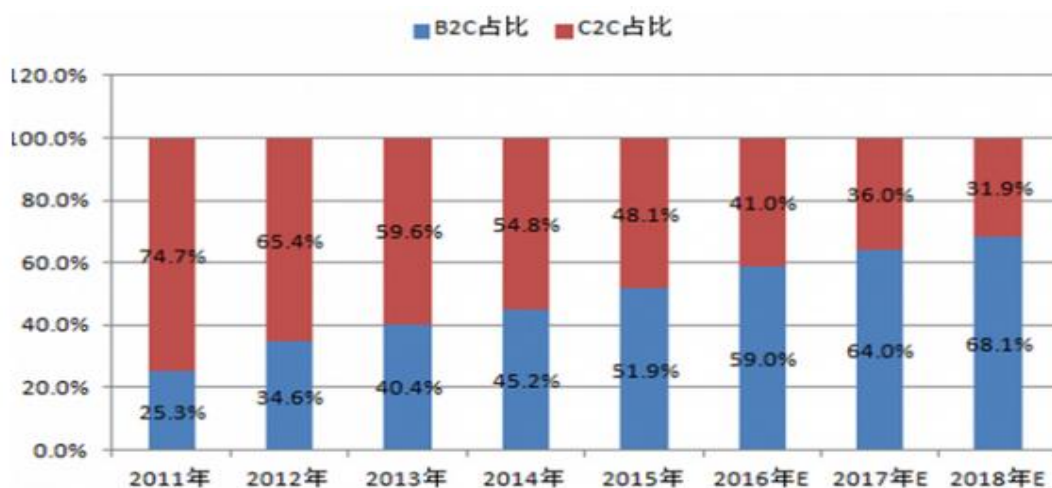
CAPITOLO 2

E-commerce in Cina

La Cina possiede il più grande numero di utenti internet al mondo (attualmente oltre a 700 milioni, lo rivela il China Internet Network Information Center (Cnnic)) e nei prossimi anni supererà gli Stati Uniti come prima economia al mondo. La combinazione di questi due fattori dovrebbe da sola fornire un'idea del potenziale del commercio elettronico in Cina.

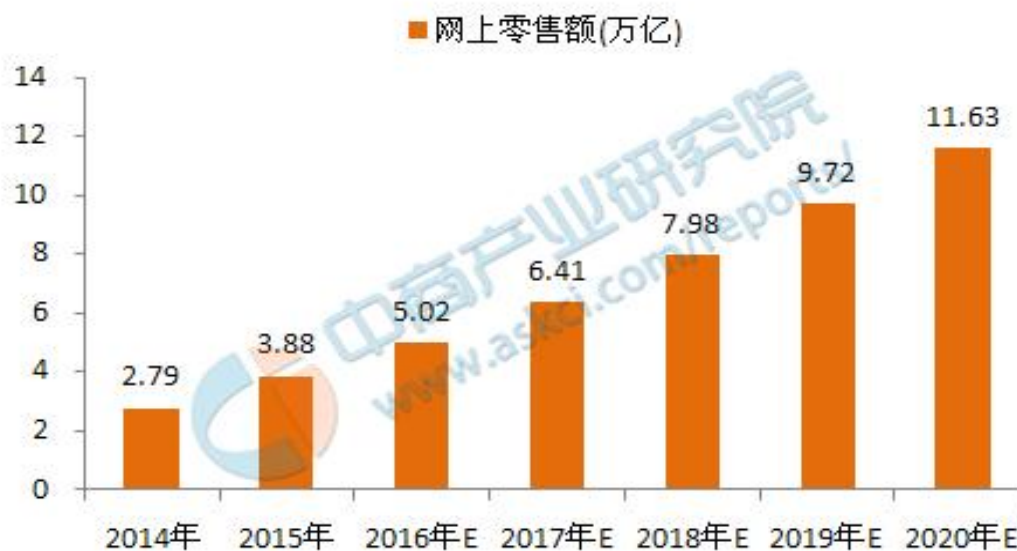


La figura sopra mostra la struttura e la quantità di transazioni commerciali presenti sul mercato online della Cina tra 2011 e 2018. (Le linee curva rappresenta il tasso di crescita, le strisce lunghe indicano la quantità di transazione, i valori sono stati calcolati in base a 1000 miliardi.)



La seguente figura mostra che Le quantità di transazioni e la quota di mercato delle piattaforme B2C (Business to Customer) della Cina fino al 2015.

Ora lo Stato sta incoraggiando al massimo lo sviluppo del commercio elettronico e sotto questo contesto, sempre più numerosi sono i consumatori che fanno lo shopping online, soprattutto quelli che appartengono alle giovani generazioni. Le vendite al dettaglio online hanno avuto una quota del mercato sempre maggiore e la percentuale delle vendite online sta crescendo ogni anno. Nel 2016, le somme delle vendite al dettaglio online sono riuscite a raggiungere 5000 miliardi di yuan (RMB), e occupa il 14,9 per cento (14,9%) delle somme totali delle vendite al dettaglio dei prodotti di consumo sociale. Nel 2010, le persone che facevano le spese online occupavano soltanto il 3 per cento (3%) dei consumatori totali, ma fino all'anno 2015, il numero dei consumatori online risulta essere già il triplo rispetto agli anni precedenti arrivando a 410 milioni di persone. Le somme delle vendite online occupano già il 15 per cento (15%) delle somme totali dei consumi privati. Secondo il reportage, si stima che nel 2020, il consumo privato online ogni anno aumenterà di 21 per cento (21%) ed occuperà il 24 per cento (24%) delle somme totali dei consumi privati.

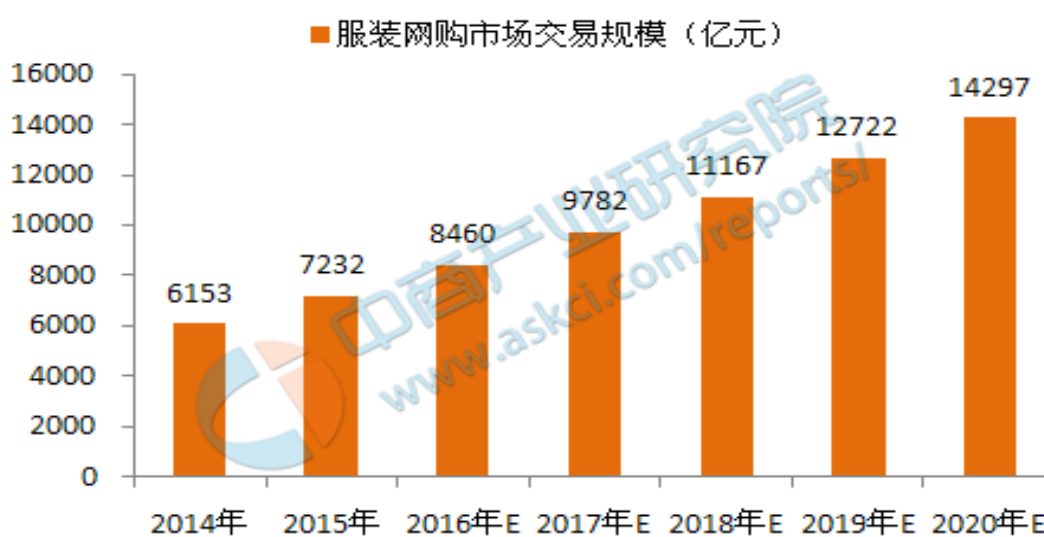


Le vendite al dettaglio online (miliardo RMB)

I dati statistici dimostrano che tra le persone che fanno lo shopping con il prezzo che supera ai 2000 yuan, il 53 per cento (53%) sono uomini, mentre le donne occupano soltanto il 41 per cento (41%); invece tra le persone che in una volta spengono meno di

500 yuan, il 16 per cento (16%) sono uomini, mentre i 32%.

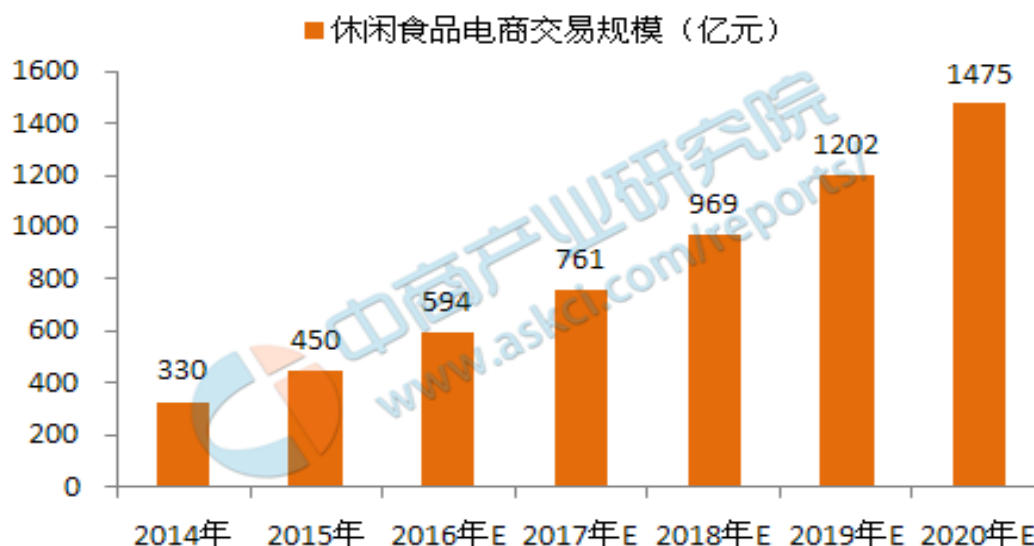
Tra la cosiddetta popolazione della rete di tutta la Cina, le persone che vivono nelle campagne occupano il 28,4 per cento (28,4%) e questo vuol dire circa 195 milioni di persone e il numero sta ancora crescendo in maniera esponenziale, la velocità con cui cresce è quasi il doppio rispetto a quello dei centri urbani. Considerando questa situazione, le imprese attive online hanno iniziato a sfruttare le enormi potenzialità presentate dal popolo delle campagne, ora le persone che vivono nelle campagne e che fanno lo shopping online occupano il 22,4 per cento (22,4%) dei consumatori totali. Le grandi piattaforme come Alibaba, JD, Suning hanno creato i propri punti di servizio e di assistenza nelle campagne assumendo dei dipendenti che provengono dalle campagne per fare la promozione e per servire l'ampio pubblico dei consumatori delle campagne.



Le vendite online dell'abbigliamento (miliardo RMB)

All'interno del mercato dedicato allo shopping online, la categoria dell'abbigliamento ha sempre occupato una posizione di fondamentale importanza. Negli ultimi anni, in seguito alla crescita degli altri prodotti sulla piattaforma online, la percentuale di vendite occupate dall'abbigliamento sta diminuendo ed anche il tasso di crescita sta riducendo lentamente. Questo fenomeno marca anche la maturità e il pieno sviluppo del settore dell'abbigliamento all'interno del campo del commercio elettronico. Nel 2016, le vendite dei capi d'abbigliamento online hanno avuto la somma

di 846 miliardi di yuan (RMB), rispetto al 2015 si è verificato un aumento di 17 per cento (17%). Si stima che il settore dell'abbigliamento si espanderà costantemente anche negli prossimi anni ed arriverà ad occupare la quota maggiore del mercato online della Cina.

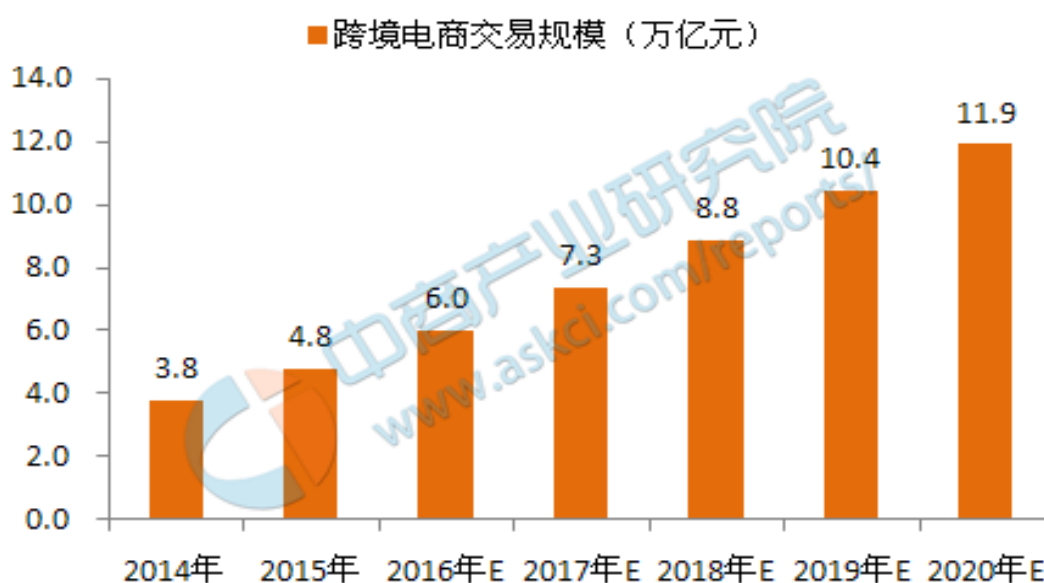


la vendita online degli spuntini (miliardo RMB)

Assolutamente degna di attenzione è la vendita online degli spuntini, ora gli spuntini sono quelli che occupano perennemente la prima posizione nella classifica delle vendite. Le somme dovute alla vendita degli spuntini nell'anno 2016 sono raggiunte a 59,4 miliardi di yuan (RMB) e sta ancora crescendo in modo sorprendentemente rapido. I principali consumatori degli spuntini senza dubbio sono le persone giovani, tra questi consumatori, i 48,6 per cento (48,6%) sono le persone che hanno l'età compresa dai 28 ai 38 anni, mentre i giovani che vanno dai 18 ai 28 anni occupano soltanto i 24,7 per cento (24,7%) dei consumatori. Per quanto riguarda i consumatori, invece di avere le esigenze per i beni primari, ovvero quelli che soddisfanno i bisogni primari dell'uomo, sempre più ricercati sono i beni voluttuari. I principali consumatori degli spuntini ormai non sono più bambini o adolescenti.

Negli ultimi anni, il commercio estero della Cina è entrato in una fase di crescita molto lenta, mentre invece il commercio elettronico transfrontaliero ha mostrato una buona tendenza di sviluppo, il fatturato delle importazioni ed esportazioni è stato aumentato di oltre il 30%, in alcune regioni l'aumento del fatturato risulta essere perfino

decine di volte in più rispetto agli anni precedenti. Nel 2015, il fatturato tratto dal commercio elettronico cinese transfrontaliero ha raggiunto alla somma di 4800 miliardi di yuan, i consumatori coinvolti nel commercio elettronico transfrontaliero hanno occupato il 10 per cento (10%) della totalità. Circa 10 mila sono le piattaforme di commercio elettronico transfrontaliero, le imprese aderite a diverse piattaforme ormai sono più di 30 mila.



Il fatturato tratto dal commercio elettronico (miliardo RMB)

Nel 2015, la crescita e lo sviluppo del commercio mondiale sono abbastanza lenti, così anche lo sviluppo del commercio elettronico transfrontaliero della Cina, ma nonostante ciò, l'aumento avuto dal commercio elettronico transfrontaliero cinese è stato molto maggiore rispetto a quello delle tradizionali importazioni ed esportazioni dei beni, perciò il ruolo del commercio elettronico all'interno del settore di importazione e di esportazione sta diventando sempre più importante. Nel 2015, il fatturato nel settore del commercio elettronico (il quale comprende le vendite al dettaglio e all'ingrosso) è stato aumentato di 28 per cento (28%) rispetto all'anno precedente, ed occupa il 19,5 per cento (19,5%) del totale fatturato delle importazioni ed esportazioni della Cina. Si stima che nel 2020, questo dato continuerà ad aumentare fino ad arrivare a 11,900 miliardi di yuan ed occuperà il 37,6 per cento (37,6%) della totale delle importazioni ed esportazioni della Cina.

2.1—Fase di strumento (dal 1995 al 2003)

Nel 1995, la rete internet è entrata in Cina come un'importante strumento, dopo di che le aziende hanno iniziato ad esplorare e a sviluppare la modalità di commercio elettronico che verrà definita e-commerce. Nelle prime fasi, le aziende hanno adottato la cosiddetta e-commerce per ottimizzare i propri servizi e processi di business, ad esempio la pubblicazione delle novità, annunci, il motore di ricerca delle informazioni, le comunicazioni via mail ecc. perciò l'utilizzo della e-commerce si focalizza prevalentemente su uno degli aspetti specifici.

9 maggio nello stesso anno, il signor Ma Yun (Jack Ma) per primo ha creato le pagine gialle in Cina ed è stato il fondatore della prima internet company che offre alle aziende i servizi di creare i propri siti internet.

Nel 1997 è nato il sito web verticale www.huagong.wang, successivamente nell'anno 1999 è comparsa una serie di siti e-commerce rappresentativi come "Alibaba", "Ctrip" (un sito che permette di prenotare i biglietti d'aereo, gli alberghi ecc. una specie di booking alla versione cinese), "Dangdang" (libreria online).

Verso la fine dell'anno 1999, lo sviluppo dell'internet raggiunge al culmine e in Cina sono nate più di 370 imprese "B2C", ovvero Business to Consumer, il che significa che l'interazione tra impresa e cliente avviene tramite internet, cioè nel caso del commercio elettronico.

Nel 2000, questo tipo di imprese arrivano a sette cento, però dopo lo scoppio della "bolla speculativa" nel mondo della rete e il rapido calo di National Association of Securities Dealers Automated Quotation" (NASDAQ), diverse imprese di commercio elettronico sono state fallite. Nel 2001, le imprese sopravvissute sono rimaste soltanto tre o quattro. Da allora in poi, il commercio elettronico entra in una fase di decrescita.

2.2—Fase di Canale (2003-2008)

Nell'anno 2003, a causa della rapida e preoccupante diffusione di “SARS” (sindrome acuta respiratoria grave), diversi settori entrano in crisi in quel periodo, ma in quel momento il commercio elettronico incontra invece il suo punto di svolta. Allora nel mondo del commercio elettronico in Cina si sono verificati diversi eventi di significativa importanza.

Per esempio, a maggio del 2003, nasce il sito “taobao” creato dal gruppo Alibaba il quale poi entrerà a far parte delle imprese “C2C” (consumer to consumer); a dicembre del 2003, HC International Inc si è quotata in borsa nel Hang Seng Index di Hong Kong diventando così la prima società quotata di commercio elettronico di tipo “B2B” in Cina;

A gennaio dell'anno 2004, JD.com entra nel mondo del commercio elettronico;

A novembre dell'anno 2007, il gruppo Alibaba è riuscito a quotarsi in borsa sempre a Hong Kong.

Nello stesso periodo anche il governo ha voluto adottare una serie di misure favorevoli allo sviluppo di commercio elettronico e lo considerò come una significativa strategia di sviluppo nel futuro, l'incoraggiamento del governo ebbe influenzato lo sviluppo del commercio economico in modo positivo. Contemporaneamente grazie alla rapida crescita del numero del cosiddetto “popolo della rete” e degli scambi tramite il commercio economico, l'e-commerce si è trasformato in un'importante via di scambio tra le imprese e gli consumatori. Sempre più imprese hanno iniziato a sviluppare i loro servizi online oltre alla modalità tradizionale, per esempio i negozi di vendita online, il dipartimento dell'e-business delle aziende e l'internet banking ecc.

2.2.1—La fioritura dei altri settori grazie allo sviluppo del commercio elettronico

Nell'anno 2007, le somme delle vendite al dettaglio online ammontano a 56,1 miliardi di yuan. Il sorprendente sviluppo del commercio elettronico era strettamente legato anche alla questione del rifornimento, perciò il settore della logistica iniziò a espandersi molto rapidamente.

Prima dell'anno 2000, i corrieri espressi erano meno di dieci in tutta la Cina, ora invece contano più di mille. Gli operatori in questo settore ora sono più di un milione. Nell'anno 2015 il numero delle spedizioni ha superato trenta miliardi. Nello stesso tempo, il commercio elettronico ha spinto anche la crescita delle modalità di pagamento online.



I corrieri nascono l'uno dopo l'altro in Cina

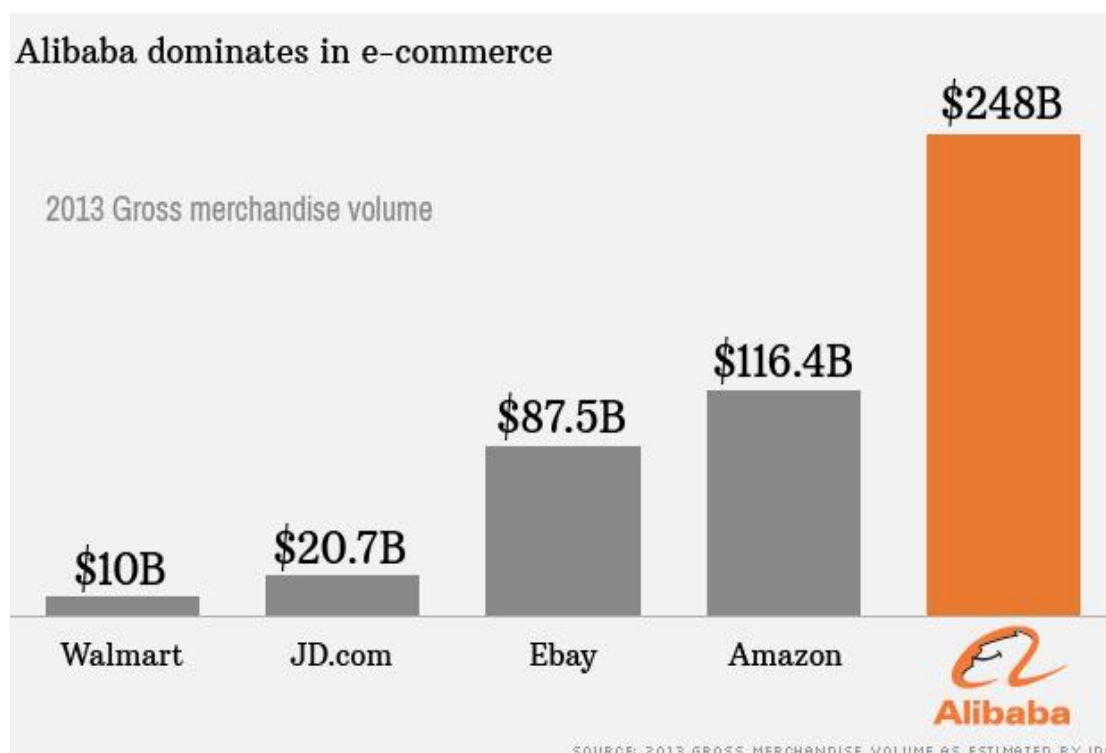
Si può dire che lo sviluppo del commercio economico ha provocato una vera e propria rivoluzione nel mondo dell'economia e sotto questa rivoluzione le informazioni hanno acquisito un ruolo di fondamentale importanza ed iniziano ad espandersi in

maniera sorprendentemente rapida in tutti i settori, ad esempio il settore finanziario, il settore industriale, il settore economico ecc. Tutto ciò ha modificato notevolmente le abitudini dei consumatori, le forme delle imprese e le modalità con cui si creano i valori sociali, in questo modo le risorse sociali vengono sfruttate in modo più efficace. Il commercio elettronico inoltre ha influito positivamente anche diversi settori tradizionali come il settore della produzione, il settore della logistica ecc. diventando così un nuovo fondamento dell'economia dell'informazione e della finanza. Sempre più numerosi sono i privati e le imprese che si interagiscono sulla piattaforma del commercio elettronico riducendo i costi di transazione, condividendo le risorse finanziarie, innovando i servizi e favorendo il progresso.

2.2.2—Il massimo sostegno da parte del governo nei confronti del commercio elettronico

Nell'anno 2010, durante i congressi nazionali, il primo ministro Wen Jiabao ha detto espressamente che era necessario rafforzare il sistema delle infrastrutture e i relativi aspetti logistici, inoltre bisognava promuovere più attivamente il commercio elettronico. Questa è la prima volta in cui durante i congressi nazionali i leader hanno dichiarato esplicitamente il sostegno dello Stato nei confronti dello sviluppo del commercio elettronico. Ora sono nati numerosissimi siti per gli acquisti online, questa nuova modalità di vendita riguarda la ristorazione, gli oggetti concreti, il cinema, il tempo libero e tantissimi altri settori. Fino alla fine dell'anno 2015, gli utenti che comprano online erano più di 180 milioni.

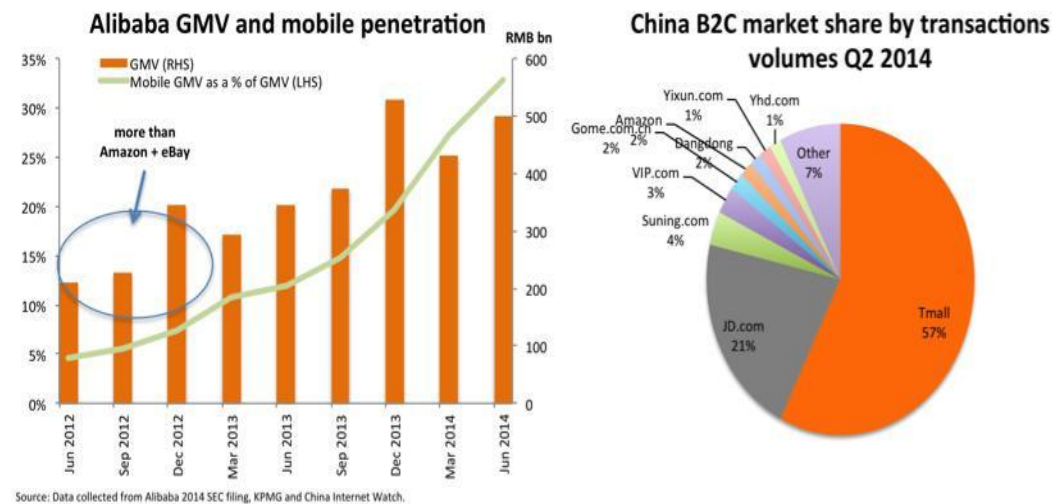
Nell'anno 2012, il Taobao Mall ha voluto cambiare il proprio nome in Tianmao (Tmall) e continua a funzionare in modo del tutto indipendente, Vipshop Holding che comprende gli sconti di tutti grandi marchi, si è quotata alla Borsa di New York; nel 2012, l'importo di transazione sul sito di Taobao e di Tianmao ha superato 10000 miliardi, nel giorno 11 novembre, le somme entrate sono raggiunte fino a 36,2 miliardi di yuan.



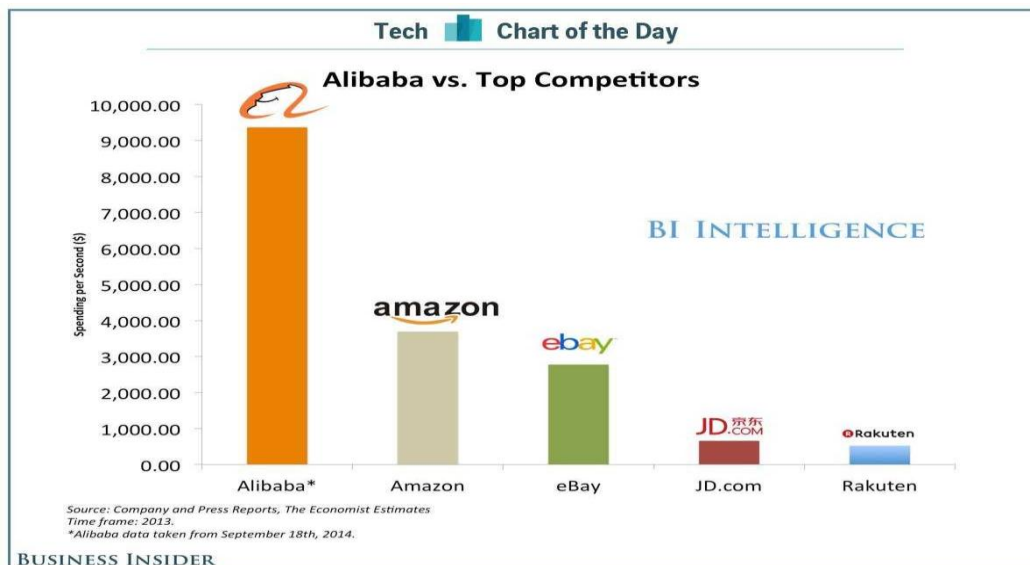
Nell'anno 2013, Alibaba ha creato un gruppo di nuove imprese logistiche insieme al gruppo Yintai, Fuxing, Fuchun e Shunfeng espresso, il progetto è quello di creare una principale rete di logistica che sia in grado di supportare un flusso di vendita giornaliera di 30 miliardi nei prossimi 8-10 anni, in modo che ogni spedizione possa essere consegnata al destinatario in qualsiasi regione cinese entro 24 ore dal momento dell'ordine.

2.3—Lo stato attuale del commercio elettronico cinese di oggi

Nel mondo del commercio elettronico, la Cina ha già superato gli Stati Uniti nell'anno 2013, ora è al primo posto tra i mercati online di tutto il mondo. Ora le entrate tratte dalle vendite online hanno già superato 100 mila miliardi di yuan tra cui 18,5 mila miliardi sono tratte dalle vendite al dettaglio, questa cifra significa 7,8% della totale dei consumi di tutta la popolazione cinese.



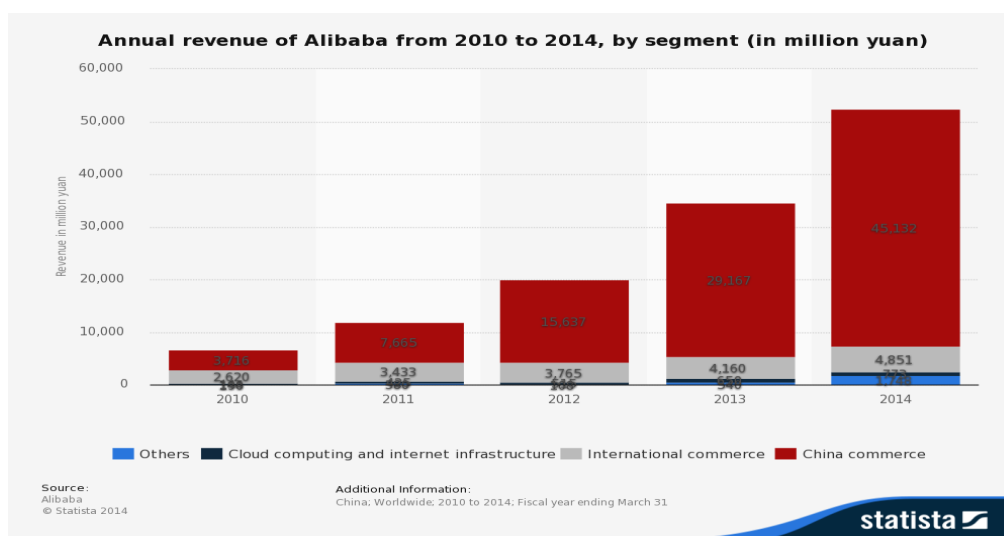
A febbraio dell'anno 2014, Secondo un reportage che riguarda il tasso di occupazione degli anni recenti intitolato <la statistica e l'analisi delle imprese online e della relativa occupazione>, i negozi online hanno offerto in modo diretto 9,62 milioni di posti di lavori, mentre i posti di lavoro offerti in modo indiretto sono 1,2 milioni, e ciò rappresenta una forte crescita per il tasso di occupazione.



Al giugno dell'anno 2014, gli utenti che usufruiscono i servizi di vendita online sono stati più di 332 milioni, tra tutto il cosiddetto popolo della rete, i veri e propri consumatori occupano più di 52,5%. Al aprile dell'anno 2014, “Jumei International Honding” si è quotata presso la Borsa di New York. Al maggio nello stesso anno, Il gruppo JD invece si è quotata presso NASDAQ. Al settembre, Il gruppo Alibaba invece si è quotata in borsa ufficialmente presso la Borsa di New York e il prezzo di emissione di ogni azione era di 68 dollari, da allora è diventato la più grande Offerta Pubblica Iniziale (IPO) nella storia.



Nell'anno 2014, il sistema della logistica della Cina per il momento gode la prima posizione nel mondo, e sta crescendo ancora in modo esponenziale, per quarantaquattro mesi consecutivi, il traffico è stato mediamente aumentato di 50%.



2.3.1—I servizi relativi al commercio elettronico e l’ottimizzazione delle infrastrutture

La fioritura del commercio online ha favorito ed accelerato notevolmente il progresso di diversi campi affini, per esempio la banda larga, la cloud computing (nuvola informatica in italiano), IT Outsourcing Managed Service, Third party payment, il Marketing online, la gestione dei negozi online, le imprese logistiche, i servizi di consulenza online ecc. Si costruisce così un complesso ed enorme sistema di commercio elettronico. Le infrastrutture sono divenute sempre più complete e mature, le influenze che esercita il commercio elettronico sono sempre più significative e in base alle infrastrutture fondamentali, lo sviluppo del commercio elettronico ha accelerato i passi del mondo tradizionale del commercio. Dunque il commercio elettronico ha suscitato una radicale trasformazione del mondo dell’economia, le potenze economiche mondiali iniziano a basarsi molto sul commercio elettronico.

Il rapido sviluppo del commercio elettronico favorito delle enormi potenzialità del mercato cinese. Già a partire dal luglio del lontano 2008, il numero totale degli utenti dell’internet della Cina era già il più alto del mondo, l’intensa popolazione e l’alto numero del popolo della rete in Cina costruiscono proprio le enormi potenzialità nel consumo. Ora il popolo della rete è già oltre 700 milioni, mentre i consumatori sulla rete sono più di 440 milioni, la percentuale è circa 63.1%.



I lavoratori che si trovano nel magazzino per imballare le merci durante la festa degli scapoli dell’11/11

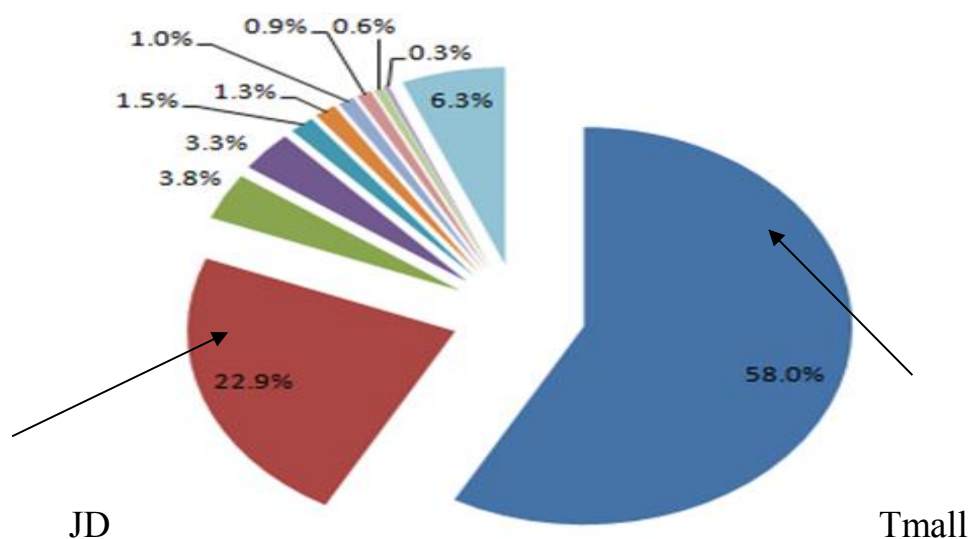
Negli ultimi anni, il commercio elettronico ha avuto un successo senza precedenti. Se osserviamo le tipologie degli oggetti, quelli più venduti si sono passati dagli oggetti non comuni che una volta erano difficili da trovare a quelli che si usano nella vita di tutti i giorni.

Dal punto di vista delle categorie, dai libri e 3C si sono passati all'abbigliamento, alla casa e cucina, alla meccanica, all'informatica e molte altre categorie. I consumatori online invece non erano più una piccola pozione di un tempo ma l'assoluta maggioranza.

Dal punto di vista geografico, i consumatori non sono più quelli che vivono nelle grandi città ma anche quelli delle città medio piccole e delle campagne, e non si concentrano più nelle zone costiere economicamente più avanzate ma anche nelle zone del centro e dell'ovest.

Dal punto di vista socio economico, sempre più evidenti sono le influenze positive esercitate dal commercio elettronico nella crescita economica, nell'occupazione, nel promuovere le trasformazioni delle industrie tradizionali e nella creazione delle industrie strategiche emergenti.

Nel settore del commercio elettronico in Cina, le piattaforme fondate da Alibaba, Alipay, Gruppo JD e Dangdang sono i principali componenti che comprendono anche una serie di servizi relativi al processo del loro commercio online, per esempio la tecnologia informatica, la finanza, la logistica, il sistema creditizio, il sistema dei prodotti, le consulenze, il marketing ecc. Negli ultimi dieci anni, queste grandi imprese hanno dato un enorme contributo allo sviluppo del commercio elettronico.



Nei prossimi anni, si stima che il commercio elettronico in Cina crescerà in modo costante. Nell'anno 2020, le entrate totali del commercio elettronico raggiungeranno a 43800 miliardi di yuan, l'importo totale delle transazioni online supererà 10000 miliardi di yuan e occupa il 16,3% dei consumi totali della popolazione.

2.3.2—La globalizzazione dei servizi offerti dal commercio elettronico in Cina

Il commercio elettronico transfrontaliero costruisce una nuova modalità di sviluppo del commercio estero, ed è anche un modo efficace per ampliare i canali di vendita ed ottenere un miglioramento e una riqualificazione del commercio estero. Il commercio elettronico transfrontaliero oltre a superare i confini tra i paesi creando un commercio senza frontiere, sta provocando una grande riforma all'economia e commercio mondiale. Per l'etichetta "Made in China" che si sta affrontando una situazione critica, il contesto aperto, efficace e comodo creato dal commercio elettronico transfrontaliero ha favorito notevolmente l'entrata dei prodotti cinesi nel mercato mondiale, inoltre ha anche ottimizzato tutta la catena del processo commerciale offrendo una nuova piattaforma e delle nuove opportunità all'innovazione dei prodotti e alla creazione delle identità dei marchi.

Grazie alla diffusione dell'internet e allo sviluppo del commercio elettronico transfrontaliero, una grande quantità di imprese medio piccole hanno avuto l'accesso al mercato estero, e nasceranno così molti altri marchi conosciuti al livello mondiale. Questa condizione muterà radicalmente il modello del commercio estero della Cina. Lo sviluppo del commercio elettronico transfrontaliero da un lato aiuterà la Cina ad ampliare il mercato, dall'altro permette anche i consumatori cinesi di poter aver una scelta più ampia senza uscire dalla propria casa usufruendo anche i vantaggi dovuti al tasso di cambio del RMB.

Dopo vent'anni di progresso del commercio elettronico, questa nuova modalità penetra sempre di più alla cosiddetta economia reale, le imprese e le entità reali, grazie all'internet, sono entrate anche loro a far parte del mondo della rete e quindi dell'economia elettronica, dando luogo così ad una forma di economia completamente nuova, ovvero la potenza economica digitale.

Capitolo 3

Il caso di gruppo Alibaba (in Cina e in Europa)

La compagnia Alibaba ormai è diventata una leggenda nel mondo del commercio elettronico cinese. Dopo la nascita della Taobao nel 1998, ogni fase di crescita di Alibaba è stata una testimonianza più rappresentativa dello sviluppo del commercio elettronico cinese. Nel giro di pochi anni, Alibaba è riuscito ad avere più di tre milioni di aziende associate, ora sta ancora crescendo in modo sorprendentemente rapido con un aumento più di 6000 utenti al giorno. Tutto ciò non è soltanto dovuto alla bravura di Jack Ma, il fondatore e il presidente di Alibaba, ma anche al preciso posizionamento nel mercato e le enormi potenzialità del mercato del commercio elettronico.

L'e-commerce nel mondo

Marketplace e e-retailer giocano e giocheranno un ruolo chiave nel mercato dell'e-commerce

	Players	Share
Aus	eBay, Coles, Woolworths	34%
Bra	B2W Digital, Cnova	36%
Chi	Alibaba, Jingdong Mall	80%
Fra	Groupe Casino, Vente-Privee	20%
Ger	Amazon DE, Otto	55%
Ind	Flipkart, Snapdeal	25%
Jap	Rakuten Ichiba, Amazon JP	40%
Pol	Allegro Market Place	50%
UK	Amazon UK, Argos	28%
USA	Amazon, Apple	28%

Fonte: elaborazioni Netcomm

netcomm

@ConsNetcomm #ecommerceforum

Il gruppo Alibaba è stata fondata nella fase primitiva di crescita del commercio elettronico cinese, allora il concetto di internet era stato conosciuto dalla gente da pochi anni. Jack Ma e i suoi collaboratori invece erano convinti che il commercio elettronico avrebbe avuto un grande sviluppo negli anni successivi, perciò avevano deciso di fondare un'internet company che si sarà collocata tra i primi dieci posti al livello globale.



I pionieri dell'e-commerce erano convinti che il mondo della rete fosse in grado di creare un ambiente di competizione equilibrato e imparziale, e che potesse permettere le imprese medie e piccole di ampliare il proprio campi di attività e di entrare nelle competizioni internazionale con una posizione più avvantaggiata. Le risorse limitate delle imprese piccole e medie rappresentano una difficoltà rilevante perché possano gestire un'organizzazione concreta, le facilità date dal mondo della rete invece hanno risolto brillantemente questo problema.

Per quanto riguarda il modello di commercio "B2B", ovvero Business to Business, Alibaba oltre ad essere il pioniere, ha anche il ruolo del leader nel settore. Nei primi anni, i guadagni erano davvero pochi ed erano quasi trascurabili, ha avuto sempre i fondi finanziari dagli istituti di investimento.

Dopo aver trascorso le prime fasi particolarmente difficili, le entrate iniziano ad aumentare a partire dal 2002. Nell'anno 2003, il sito Taobao che poi sarà popolarissimo in tutta la Cina è stato creato all'interno dell'appartamento di Jack Ma. Nel giro di tre anni, il sito Taobao è diventato il primo sito di acquisto online più conosciuto in tutta l'Asia. Questo sito che funziona con il modello Customer to Customer (C2C) ora possiede più di 500 milioni di utenti registrati e il numero dei visitatori supera sessanta milioni al giorno.

Successivamente Alibaba ha fondato un'altra nuova piattaforma Business to Customer (B2C), la quale viene denominata Taobao Mall, nel 2009 è diventata la più grande piattaforma di scambio commerciale basata sulla rete nel territorio cinese. Per

differenziarsi dalla precedente Taobao, la Taobao Mall nel 2012 cambia il proprio nome in tmall ed è stato creato anche il nuovo logo. Sempre nel 2012, tmall ha trasformato il giorno 11 novembre di ogni anno in una grande festa dello shopping online.

Il rapido sviluppo del commercio elettronico in Cina ha dato luogo al pieno successo di Alibaba di oggi. Però sappiamo che ogni piccolo errore potrebbe causare il totale fallimento ma dietro il successo i fattori sono sempre molteplici.

Ora analizzo sinteticamente il sistema di funzionamento del sito di Alibaba, i punti da cui trae il profitto, il suo successo e la sua strategia di pianificazione attuale e futura.



3.1—La condizione attuale di Alibaba

3.1.1—La descrizione della Compagnia

Il gruppo Alibaba è la più grande compagnia cinese privata nel campo del commercio elettronico, ed è uno dei leader mondiali del mercato online. La sede centrale di Alibaba è situata a Hangzhou, nella Cina continentale ha più di trenta centri di vendita, inoltre possiede i propri uffici di rappresentanza e filiali a Hong Kong, in Svizzera, negli Stati Uniti e in Giappone.

Alibaba ha avuto una costante crescita dopo la sua fondazione nell'anno 1999, fino alla prima metà dell'anno 2010 Alibaba ha già diverse compagnie filiali. Il Alibaba "B2B", il flagship del gruppo Alibaba, ora è una compagnia attiva nel commercio elettronico in Cina e offre i suoi servizi alle imprese piccole e medie del mondo.



Le principali compagnie del gruppo Alibaba sono le seguenti:

- 1) Alibaba: la piattaforma online che connette produttori con distributori e acquirenti a livello internazionale
- 2) Taobao: la piattaforma di acquisti online più grande della Cina
- 3) Tmall: la piattaforma di acquisti online Business to Customer (B2C)
- 4) Alipay: la più grande piattaforma di pagamento online in Cina.

- 5) Alibaba cloud computing: i servizi di cloud computing con lo scopo di fornire i dati.
- 6) Ali-Express: un ramo dell'azienda che unisce imprese cinesi e offre un servizio di vendita al dettaglio a un mercato internazionale, rivolgendosi prevalentemente a compratori europei.
- 7) Juhuasuan: la piattaforma di acquisti online indirizzata allo shopping di gruppo.

Grazie all'enorme successo che ha avuto in Cina, il fenomeno Alibaba è stato scelto per due volte come il caso di studio da analizzare nel corso di MBA (Master Business Administration) presso Harvard Business School. Il fenomeno Alibaba ha suscitato un gran interesse nel mondo accademico degli Stati Uniti.

La compagnia Alibaba per cinque volte consecutive è stata messa nella lista delle più importanti compagnie B2B del mondo da <Forbes>, ed è stato scelto per diverse volte come “il sito B2B più frequentato nel mondo”, “il miglior sito nel settore del commercio della Cina”, “uno dei cento migliori siti cinesi”, “il migliore sito del commercio elettronico in Cina”.

Al livello internazionale Alibaba è stato considerato dai mass media e dal mondo tecnologico della Silicon Valley come una delle cinque più importanti piattaforme di scambio commerciale insieme a Yahoo、 Amazon、 eBay、 AOL.

3.1.2—La strategia di pianificazione generale, le prospettive e il percorso strategico

Nell'anno 1999, dopo la fondazione della compagnia Alibaba, il ruolo della Cina come la fabbrica del mondo è stato ulteriormente consolidato. In seguito, Alibaba ha attivato una serie di servizi e piattaforme commerciali come ext.1688.com che connette i fornitori cinesi agli acquirenti cinesi e stranieri diventando una piattaforma di scambio commerciale basato sul modello "B2B" che favorisce la promozione delle imprese piccole e medie. Il gesto di Alibaba ha contribuito notevolmente all'ingresso al mercato cinese e mondiale da parte delle imprese piccole e medie.

Dato il determinato posizionamento di Alibaba nel mercato e la sua quota di mercato è decisamente superiore agli altri concorrenti nel campo. Attualmente Alibaba è la compagnia attiva nel campo del commercio elettronico che ha il valore sociale più elevato. Al livello globale Alibaba può essere considerato una bandiera di tutte le piattaforme che offrono i servizi commerciali online basato sul modello "B2B", Alibaba ora possiede il numero più elevato di utenti "B2B" ed è la piattaforma commerciale online che ha la somma delle vendite più alta.

Tutto ciò è un'ottima testimonianza del successo di Alibaba. Inizialmente l'obiettivo di Alibaba era quello di aiutare le imprese piccole e medie a sopravvivere e a crescere sul mercato, per esempio ora il sistema di pagamento "Alipay" ha iniziato a collaborare con le banche per facilitare le richieste dei mutui da parte delle imprese e dunque risolvere la questione delle risorse economiche che hanno spesso quest'ultime. Poi è stata creata la [tmall](http://tmall.com) rivolta direttamente ai consumatori privati. Tutti questi passi fondamentali di Alibaba hanno soddisfatto appieno le esigenze del mercato, e dunque la compagnia Alibaba è riuscita ad afferrare le opportunità nel momento giusto.

La giusta strategia è un fattore decisivo per il successo, ogni impresa di successo ha bisogno di trovare una strategia adatta a se stessa e di avere delle prospettive adeguate. Le adeguate prospettive strategiche sono particolarmente utili nello sviluppo dell'impresa, riescono a indicare una giusta direzione e sviluppare un adeguato sistema di procedimento.

Per quanto riguarda le prospettive di Alibaba, possiamo osservare tre punti principali:

- (1) La volontà di tenere costante lo sviluppo per 102 anni, creare una compagnia che vive nell'arco di tre secoli.
- (2) La volontà di diventare uno dei dieci siti più conosciuti nel mondo.
- (3) La volontà di facilitare ogni affare commerciale del mondo, fare in modo che diventi una piattaforma per ogni businessman del mondo.

Queste prospettive hanno spinto Alibaba a riflettere e ad analizzare il mercato a 360 gradi per raggiungere i traguardi. Sotto la guida di queste prospettive, Alibaba ha stabilito la propria pianificazione strategica.

Nelle prime fasi, Alibaba ha analizzato accuratamente l'ambiente del mercato di allora per capire in modo approfondito le esigenze del mercato e per stabilire i servizi che offre. Infine, invece di mirare alle grandi imprese, Alibaba ha deciso di indirizzare i propri servizi alle imprese piccole e medie nel settore del commercio elettronico. Dopo un'analisi approfondita del mercato cinese di allora, Alibaba ha voluto iniziare proprio dal flusso delle informazioni, ovvero offrire gratuitamente le informazioni utili al suo ampio pubblico costituito dalle piccole e medie imprese, dopo lo scoppio della "bolla speculativo" nel mondo della rete, Alibaba ha sempre mantenuto la sua politica di offrire le informazioni in modo gratuito, ed è proprio questa politica che ha dato la possibilità ad Alibaba di accumulare una grande quantità di domande e offerte delle informazioni ed una grande popolarità.

Una volta avuta una certa popolarità, Alibaba ha fatto un passo in avanti per cogliere le tendenze favorevoli del mercato internazionale, ovvero i servizi e lo scambio delle informazioni non sono più rivolti esclusivamente ai fornitori cinesi, ma ai quelli di tutto il mondo. Facendo così, da un lato ha presentato le imprese cinesi agli acquirenti di tutto il mondo; dall'altro riesce anche a fornire più acquirenti alle imprese cinesi, nello stesso tempo ai fornitori cinesi viene chiesto una quota associativa che costituisce un importante via di trarre profitto e quindi una potente forza motrice per la compagnia stessa

In base ai primi successi nello sviluppo, Alibaba è riuscito ad accogliere un aspetto

di fondamentale importanza dello sviluppo del commercio elettronico, ovvero è convinto che il fattore decisivo nel campo del commercio elettronico B2B non sia la tecnologia o i fondi economici, ma l'onestà e la fiducia.

Per ridurre i rischi durante gli scambi e i relativi costi dovuti alla mancanza della fiducia, con sorpresa di tutti quanti, Alibaba ha disattivato i propri servizi gratuiti su cxt.1688.com iniziando a valutare il grado di fiducia degli utenti seguendo cinque criteri. Dal quel momento in poi, i fornitori online devono pagare una certa quota per poter usufruire i servizi su cxt.1688.com, perciò oltre a risolvere la crisi della fiducia, questo ha creato una altra via di guadagno che fornisce un altro sostegno economico per il futuro sviluppo di Alibaba.

3.1.3—La strategia di integrazione in senso orizzontale e in senso verticale

●La strategia di integrazione in senso orizzontale

In base al solido fondamento della compagnia nel settore del commercio elettronico “B2B”, Alibaba si è costantemente impegnato nell’explorare le risorse e nell’analizzare l’ambiente del mercato al fine di poter fare il proprio ingresso poi nel settore “C2C”. Nella competizione con eBay, Alibaba è riuscito a vincere una grande quota di mercato grazie alla sua politica del gratis e al suo marketing. Ora Taobao sta diventando un impero della vendita al dettaglio online.

Poi all’inizio dell’anno 2007, Alibaba ha creato un proprio software, il software di Alibaba non fornisce il sistema di gestione alle grandi aziende, ma i comuni servizi di fatturazione e di gestione finanziaria che possono aver bisogno le imprese piccole e medie. Questa mossa ha reso Alibaba ancora più utile per le imprese piccole e medie, perciò la dipendenza di quest’ultime ad Alibaba sarà ancora più alta.

Infine, grazie ad “Alimama”, la piattaforma di pubblicità online, la compagnia Alibaba è riuscita ad entrare nel settore pubblicitario. Alimama ha rotto completamente lo schema tradizionale del settore pubblicitario accumulando in pochissimo tempo una elevatissima quantità di richieste.

Le imprese piccole e medie, i negozi online su “Taobao”, i negozi “Alipay”, “koubai.com” e i consumatori privati che si trovano su “Alibaba.com” sono tutti i clienti di Alibaba e questi clienti costituiscono le preziose risorse per Alibaba. Dopo aver preso il controllo della Yahoo China, Alibaba ha fatto un altro passo importante in avanti per una cooperazione con la Yahoo. “Alimama” ha continuato intelligentemente sulla scia delle piattaforme del commercio elettronico B2B e C2C di Alibaba, sul suo sistema di organizzazione originale e sulla sua piattaforma di pagamento sicuro online dando luogo ad un altro modello innovativo adatto al mercato pubblicitario cinese.

●La strategia di integrazione in senso verticale

Insieme alla sua strategia di integrazione in senso orizzontale, Alibaba ha adottato anche una strategia di integrazione in senso verticale facendo il suo ingresso al settore del pagamento online e del motore di ricerca.

Siccome il sistema di pagamento online non era ancora maturo in Cina e non vi era una piattaforma indipendente che garantiva l'assoluta sicurezza degli utenti, dunque per rimediare la questione di sicurezza, ad ottobre del 2003, Alibaba ha creato una piattaforma autonoma di pagamento online che viene chiamata Alipay, da allora in poi Alibaba è entrato ufficialmente nel settore del pagamento elettronico.

Attualmente i fornitori e i distributori che supportano il pagamento tramite Alipay sono più di 300 mila e questi comprendono i videogiochi, i servizi commerciali, le compagnie d'aereo e diversi altri tipi di fornitori. Si può dire che le funzionalità e il valore di Alipay vengono sfruttate al massimo.

La presa di controllo della Yahoo China è un altro passo di cruciale importanza nella strategia di integrazione verticale di Alibaba. Ormai sappiamo che gli acquisti online non possono fare a meno della ricerca su internet, perciò la cooperazione con Yahoo permette ad Alibaba di dominare un miglior motore di ricerca e quindi di occupare una posizione strategica nella catena del commercio elettronico.

● La doppia strategia per realizzare la collaborazione di diversi attori sulla catena di valori industriali

Il punto di partenza di Alibaba è costituito dai servizi di tipo B2B, poi attraverso la sua strategia di integrazione in senso orizzontale e in senso verticale, i servizi di Alibaba ora comprendono B2B, C2C, il software, il sistema di pagamento online, il motore di ricerca e le pubblicità online. Queste sei sezioni coprono quasi tutte le fasi necessarie che hanno bisogno le imprese nel commercio elettronico.

Le sei sezioni all'interno del sistema del commercio elettronico sono complementari l'uno all'altro e si danno reciprocamente il supporto, l'integrazione delle risorse permette di realizzare un'efficace cooperazione tra diversi componenti sulla catena di valori industriali.

Visto il successo avuto da Alibaba, molte altre compagnie di commercio elettronico hanno iniziato a imitare il suo modello e il suo sistema di gestione, però siccome la pianificazione delle altre compagnie sono state realizzate più tardi, quindi faranno fatica a sostituire la posizione di assoluta dominanza di Alibaba a breve. Tutto ciò ha testimoniato un'altra volta la lungimiranza e il valore di Alibaba.

3.2—I problemi esistenti all'interno della compagnia Alibaba

I problemi che persistono nel campo del commercio elettronico cinese sono i seguenti:

- Si dà più importanza agli scambi, meno alle informazioni.
 - Si dà molta importanza alla raccolta delle informazioni ma non all'analisi di queste informazioni, perciò si fa fatica ad offrire servizi completamente soddisfacenti ai clienti.
 - I modi di pubblicare le informazioni non sono regolarizzati, e ciò comporta un certo rischio negli scambi.
 - Si dà troppa importanza agli interessi e alla reputazione ma non all'efficienza, perciò i costi di produzione nelle prime fasi risultano essere gravemente fuori controllo e i guadagni effettivi vanno rimandati.
 - Tutta l'attenzione viene dedicata alla tecnologia e alla reputazione. Non si bada invece alla gestione, perciò a volte i costi risultano essere perfino più elevati rispetto agli Stati Uniti.
- 1) Il modello B2B consiste nello scambio delle informazioni tra i fornitori e gli acquirenti, allora Alibaba deve fornire ai suoi clienti delle informazioni più valide e attinenti.

Però anche se Alibaba ogni giorno invia ai suoi clienti una grande quantità di novità e informazioni commerciali, ma per i destinatari comunque è abbastanza difficile cogliere quelle realmente utili.

Inoltre Alibaba non ha un proprio sistema di informazioni, quasi tutte le informazioni sono tratta dagli altri siti o dai giornali.

- 2) I clienti fanno fatica a fidarsi pienamente del mondo virtuale della rete

Un'impresa può diventare il socio di cxt.1688.com e mostrare poi sul sito la valutazione che Alibaba le ha fatto ai propri clienti. Allora ci sono molte imprese che agiscono in modo illegale per ottenere una buona recensione, per esempio

scambiare i bei voti con le altre imprese con le quali non hanno alcun rapporto. Questo modo di fare è ancora più frequente sul sito della Taobao, molte belle recensioni possono provenire dai parenti o amici dei venditori, perciò sono in realtà false.

Dunque il problema più grave per gli scambi online ora è la veridicità delle informazioni esposte.

- 3) Il doppio costo per i soci: Per diventare il socio di cxt.1688.com, un'impresa deve pagare una quota di 2300 yuan, però una volta entrata a far parte della piattaforma si scopre che si tratta di un mercato di ampiezza enorme sul quale sono attive 4,8 milioni di fornitori cinesi che possono avere uno spazio proprio per mettere in mostra i propri prodotti.

Tutti i fornitori hanno un forte desiderio di vendere i propri prodotti, perciò vogliono sicuramente essere facilmente trovati dai clienti attraverso la ricerca su internet. Data questa situazione, Alibaba ha attivato un servizio a pagamento che si chiama “vendita all’asta delle parole chiavi di ricerca”.

Nella classifica delle parole chiavi più vendute, ci sono delle parole come “portachiavi” che è stata venduta a 16000 yuan. Quindi i soci, oltre a pagare la normale quota di adesione, sono anche costretti a pagare ulteriormente per poter mettere in mostra i propri prodotti. Perciò la quota di adesione a cxt.1688.com apparentemente non sembra elevatissima ma il costo per comprare le parole chiavi è spesso troppo alto per le imprese piccole e medie, inoltre il profitto che riescono ad avere le imprese che hanno pagato tale costo è comunque un incognito.

- 4) La mancanza dell’utilizzo razionale delle risorse presenti sulla rete

In realtà i veri e propri valori della piattaforma di compravendita online basata sul modello B2B consistono proprio nelle sue risorse, per esempio il marketing su internet, i clienti, le informazioni di tipo commerciale, il numero di visitatori del sito ecc. Il sito di Alibaba possiede un elevatissimo numero di visitatori e contiene un’ampia varietà di informazioni, purtroppo queste risorse sono state utilizzate in modo poco efficace e

questo ha abbassato notevolmente il valore della piattaforma del commercio elettronico online limitando nello stesso tempo anche lo sviluppo del sito stesso. Succede spesso che un'azienda pubblica un annuncio oppure un'informazione importante ma questa non viene facilmente visualizzata da altri utenti, allora l'informazione pubblicata perde il senso.

Una piattaforma B2B online come quella di Alibaba opera principalmente per promuovere le altre imprese ma si è dimenticata di promuovere se stessa, ovvero, molti utenti si sono recati sulla piattaforma di Alibaba solo per trovare o pubblicare delle informazioni, oltre a questo non sanno cos'altro potrebbero fare e in che modo si può avere altri servizi validi. Questa condizione è causata soprattutto dal sistema di gestione di Alibaba, se non si ha una profonda conoscenza dei principi del B2B si incontra spesso il problema di questo genere nella gestione.

Ora il modello di commercio basata sul B2B è ancora un'area di interesse all'interno del mondo del commercio elettronico, molte sono le piattaforme B2B che stanno cercando di perfezionarsi per poi aver una miglior capacità competitiva. Inoltre ci sono anche diversi enti che hanno una forte potenzialità che potrebbero entrare nel campo da un momento all'altro. Per esempio a novembre del 2004 il sito wanwang.com ha fondato una piattaforma di compravendita basata sul modello Buyer to Seller denominata www.com.cn; mentre a giugno del 2005 anche eBay ha dichiarato il proprio ingresso al mercato B2B, questi nuovi arrivati spesso hanno delle risorse migliori e un punto di partenza più avanzato. Perciò questi cambiamenti dell'ambiente del mercato hanno esercitato una certa pressione alle piattaforme B2B che non hanno una rilevante capacità competitiva.

5) I servizi post vendita poco soddisfacenti che portano una crisi di fiducia:

Alibaba ha sempre dedicato molta attenzione ai servizi post vendita, i prodotti acquistati possono essere restituiti o cambiati entro sette giorni dalla ricezione, però le insoddisfazioni e le denunce da parte dei consumatori sono ancora numerosissime soprattutto sul sito della Taobao. I problemi relativi ai servizi post vendita come il ritardo nella consegna, il cambio o la restituzione dei prodotti, l'installazione,

l'assistenza ecc. sono sempre persistenti.

3.3—L'analisi della pianificazione strategica di Alibaba secondo la matrice SWOT

L'analisi SWOT (conosciuta anche come matrice SWOT) è uno strumento di [pianificazione strategica](#) usato per valutare i punti di forza (Strengths), i punti di debolezza (Weaknesses), le opportunità (Opportunities) e le minacce (Threats) di un [progetto](#) o in un'impresa o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo debba svolgere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi può riguardare l'ambiente interno (analizzando punti di forza e debolezza) o esterno di un'organizzazione (analizzando minacce ed opportunità).

Tale tecnica è attribuita a [Albert Humphrey](#), che ha guidato un progetto di ricerca all'[Università di Stanford](#) fra gli anni '60 e '70 utilizzando i dati forniti dalla [Fortune 500](#).



Queste sono le fasi che tipicamente vengono seguite durante un'analisi SWOT:

- 1) Si definisce uno stato finale desiderato (o obiettivo).
- 2) Si definiscono i punti principali dell'analisi SWOT, che sono:
 - Punti di forza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono utili a raggiungere l'obiettivo;
 - Punti di debolezza: le attribuzioni dell'organizzazione che sono dannose per raggiungere l'obiettivo;
 - Opportunità: condizioni esterne che sono utili a raggiungere l'obiettivo;

- Rischi: condizioni esterne che potrebbero recare danni alla performance.

3) A partire dalla combinazione di questi punti sono definite le azioni da intraprendere per il raggiungimento dell'obiettivo, per cui la matrice SWOT si presenta nella seguente maniera

Analisi SWOT	Qualità utili al conseguimento degli obiettivi	Qualità dannose al conseguimento degli obiettivi
Elementi interni <i>(riconosciuti come costitutivi dell'organizzazione da analizzare)</i>	<i>Punti di forza</i>	<i>Punti di debolezza</i>
Elementi esterni <i>(riconosciuti nel contesto dell'organizzazione da analizzare)</i>	Opportunità	Rischi

4) I responsabili stabiliscono se l'obiettivo è raggiungibile rispetto ad una data matrice SWOT. Se l'obiettivo non è raggiungibile, un diverso obiettivo deve essere selezionato e il processo ripetuto.

5) Se l'obiettivo sembra raggiungibile, le SWOT sono utilizzate come input per la generazione di possibili strategie creative.

L'analisi SWOT può limitare le strategie in considerazione nella valutazione. "Inoltre, le persone che fanno uso di SWOT potrebbero concludere di aver fatto un adeguato lavoro di pianificazione ed ignorare altre importanti attività, come la definizione degli obiettivi aziendali o il calcolo del ROI per le strategie alternative".

Alcune ricerche di Menon et al. (1999) e Hill e Westbrook (1997) hanno dimostrato che le SWOT potrebbero influenzare le prestazioni. In alternativa alle analisi SWOT, J. Scott Armstrong descrive un approccio alternativo strutturato in 5 fasi che conduce ad una migliore performance aziendale.

Queste critiche sono rivolte a una vecchia versione di analisi SWOT che precede

l'analisi SWOT sopra descritta sotto la voce "strategica e l'uso creativo di SWOT Analysis.

Questa vecchia versione non richiedeva che la SWOT fosse derivata da un obiettivo precedentemente concordato.

3.3.1—I vantaggi di Alibaba (Strengths)

- Il complesso sistema di funzionamento e l'originale modo di trarre profitto:

Alibaba possiede un'eccellente strategia la quale risulta essere difficile da imitare. Il gruppo Alibaba comprende Taobao Mall, Tianmao Mall (i siti di acquisto online), inoltre ha anche il proprio sistema di pagamento, il sistema di cloud computing e il sistema della logistica, la cooperazione tra tutte queste sezioni ha costruito un enorme sistema potente e dinamico.

Il fondatore e il presidente del Gruppo Alibaba Ma Yun (Jack Ma) ha dichiarato diverse volte che l'obiettivo di Alibaba era quello di creare un "ecosistema" economico aperto, equilibrato e sano. Jack Ma è convinto che solo facendo in questo modo, si può far partecipare tutti e aiutare realmente tutti gli utenti, ovvero le imprese medie e piccole e i consumatori privati. Lui essendo il gestore di questo sistema, ha dedicato tutta la sua attenzione e il tempo a realizzare i progetti che permettono di instaurare questo clima di convivialità e di equilibrio economico.

Ora il gruppo Alibaba ha fatto il suo ingresso nel settore del commercio, dei mass media e della pubblicità grazie alle differenti strategie e servizi affini, per esempio le informazioni delle numerose imprese tratte dal sito di Alibaba e di Taobao Mall, il sistema di pagamento Alipay, l'applicazione di comunicazione istantanea Taobao Wangwang, Yahoo China e i suoi servizi di internet rivolti al mondo business e consumer, la compagnia pubblicitaria Alimama ecc. Tutto ciò equivale ad un unico sistema costruito dalla compagnia statunitense Ariba, ebay, PayPal MSN e Yahoo. È il primo sistema di pianificazione nel mondo che ha una struttura così ampia e complessa. A differenza di molte imprese tecnologiche che traggono il profitto dalla vendita di un particolare prodotto o da una specifica tecnologia, il funzionamento di Alibaba dipende strettamente da questo "ecosistema" economico complesso ed è sempre da questo sistema che Alibaba trae i propri guadagni. Il modello di business all'interno di questo complesso sistema non è per niente semplice, proprio grazie a questa complessità, i concorrenti di Alibaba fanno molta fatica a imitarlo.

- La grande forza di attrazione nel mondo di mercato borsistico:



Alibaba si quota negli Stati Uniti diventando il più grande IPO (Initial Public Offering) nella storia

Il gruppo Alibaba si è quotato in borsa il 19 settembre del 2014 presso NASDAQ (National Association of Securities Dealers Automated Quotation) degli Stati Uniti, secondo la notizia pubblicata in “The Wall Street Journal”, gli assicuratori per la prima volta hanno esercitato la loro opzione di over allotment, il finanziamento totale di 25 miliardi di dollari ha dato luogo al più grande offerta pubblica iniziale (IPO) nella storia. La quotazione di borsa di Alibaba negli Stati Uniti è stato un passo di importanza cruciale per accedere al mercato americano.

Nel frattempo Alibaba aveva già fatto diversi investimenti nel territorio degli Stati Uniti, per esempio l’investimento nel mondo della logistica ShopRunner. In un prossimo futuro, quando il gruppo Alibaba gode una popolarità ancora più alta, la sfida tra Alibaba e Amazon nel mercato americano sarà inevitabile e molto probabilmente Alibaba conquisterà il suo ruolo non solo nel mercato americano ma anche in quello europeo, allora tutto il mondo potrà fare degli acquisti sul sito del Taobao. Questo procedimento porterà senz’altro ad Alibaba uno sviluppo più rapido e migliore nel mercato mondiale.

- Un eccellente team di gestione:

1) Il fondatore e il presidente di Alibaba Jack Ma è senz'altro la figura più rappresentativa nel mondo elettronico cinese. Tutti i suoi dipendenti hanno una grande fiducia nelle sue decisioni, ora oltre ad essere l'anima del Gruppo Alibaba, Jack Ma è anche l'idolo di molti giovani cinesi.

2) Il gruppo Alibaba possiede inoltre una notevole capacità di esecuzione della squadra ed una ricca cultura aziendale, questi aspetti sono fondamentale perché il team possa avere una solidarietà nel lavoro. Il gruppo Alibaba non è quello che ha la tradizione più lunga nel mondo elettronico, ma la capacità e l'efficienza del suo team nelle esecuzioni sono senz'altro le migliori.

Tutti i componenti del team sono estremamente diligenti ed hanno una salda volontà e un forte senso di responsabilità. La filosofia di Alibaba consiste nel mettere al primo posto i clienti, nella massima cooperazione, nella prontezza di fronte alle variabilità, nell'onestà, nella passione e nella diligenza. Lo stipendio dei dipendenti dell'azienda è strettamente dipendente a questi valori, ovvero tali valori sono i criteri fondamentali per valutare un lavoratore. Questo tipo di valutazione è molto raro nelle aziende tecnologiche di oggi. Probabilmente è proprio questo il motivo per cui Alibaba da una piccola impresa si è trasformata in leader nel mondo elettronico cinese.

3) Le cose più importanti per lo sviluppo e la gestione dei siti di commercio elettronico sono le risorse umane. Nel corso degli anni, il gruppo Alibaba ha assunto una notevole quantità di professionisti dotati di preziose esperienze nel campo. Grazie a questa ricchezza, Alibaba è sempre in avanti rispetto alle altre imprese sia nella promozione e marketing che nella tecnologia.

4) La potente alleanza internazionale tra le imprese del mondo elettronico. In base ai rapporti azionari, Yahoo, Soft Bank Corporation del Giappone e il gruppo Alibaba si sono unite in un'alleanza internazionale. Alibaba ora riesce ad avere l'avanzata tecnologia nella ricerca offerta da Yahoo, le esperienze precedenti del Yahoo del Giappone nel mercato C2C (customer to customer), può condividere le risorse insieme alle migliori imprese, imparare le migliori modalità di gestione ed analizzare le

tendenze e condurre la propria impresa verso un futuro migliore.

5) L'identità della compagnia e la fedeltà dei soci. In Cina ormai è difficile trovare un altro sito del commercio elettronico B2B (Business to Business) che gode la stessa popolarità di Alibaba. Per il sito del commercio elettronico di questo genere, ciò che ha il valore più elevato è proprio l'identità.

La fondazione di AliExpress ha facilitato enormemente gli scambi tra tutti i commercianti del mondo, le distanze ormai non contano più e il sito è diventato sempre più conosciuto.

Tra i siti di commercio elettronico cinesi vi è la competizione nell'accumulo dei cosiddetti soci. Grazie alle esperienze e al tempo, Alibaba ha un assoluto vantaggio rispetto ai altri siti che sono stati creati successivamente, dopo tanti anni di impegno nel campo, Alibaba è riuscito ad avere un elevatissimo numero di utenti o soci, nella sua ragionevole gestione, molti di questi utenti sono diventati estremamente fedeli ad Alibaba, perciò da questo punto di vista Alibaba è molto avvantaggiato rispetto agli altri siti, ogni anno il tasso di rinnovo delle iscrizioni degli utenti rimane il 70-80%.

3.3.2—I debolezze di Alibaba (Weaknesses)

- Dopo la quotazione di Alibaba in borsa, si deve stare più attenti nel rivelare le informazioni relative all'impresa:

Nel mercato estero non vi sono regole molto rigide per quanto riguarda lo stato dell'impresa, ma nel funzionamento standardizzato, nell'esattezza delle informazioni rivelate e nella gestione sono stati stabiliti molti criteri rigorosi. Alibaba dopo essersi quotato in borsa negli Stati Uniti sarà costretto ad affrontare questa condizione con più accuratezza.

- Rischi di coinvolgersi nei procedimenti giudiziari a causa dell'insufficiente conoscenza del mercato estero:

Alibaba ora si è quotato sul mercato estero, ma le conoscenze riguardo al sistema giuridico e alla regolamentazione del mercato del luogo non sono ancora sufficienti, queste lacune potrebbero provocare seri problemi che mettono in tilt l'impresa. Ora Alibaba è entrato nel mercato degli Stati Uniti, il che significa che è entrato a far parte di un ambiente giuridico molto rigoroso, non si può assolutamente trascurare il rischio di coinvolgersi negli eventuali procedimenti giudiziari. Perché più di un milione sono gli venditori sul Taobao, tra tutti questi venditori sicuramente non sono pochi quelli che vendono i prodotti contraffatti. Questa grande quantità di prodotti contraffatti potrebbe provocare negli Stati Uniti un'azione collettiva. Questo è proprio il rischio più grande che deve affrontare Alibaba nel mercato degli Stati Uniti.

- Vi è un gran disordine sulla piattaforma, perciò l'ottimizzazione diventa difficile:

A settembre del 2013, Alibaba ha voluto modificare la propria struttura e dopo la modifica sono state stabilite venticinque dipartimenti di business e due gruppi di consumer business. Secondo molti esperti del settore, un Alibaba composto da venticinque dipartimenti di business e più di 200 filiali è l'impresa elettronica che ha una struttura più ampia e complessa in tutta la Cina.

3.3.3—Le opportunità di Alibaba (Opportunities)

- Maggior efficienza del mercato estero porta maggior opportunità di finanziamento:

Per quanto riguarda il finanziamento sul mercato dei capitali all'estero, grazie al maturo sistema finanziario del mercato dei capitali all'estero, al suo completo sistema giuridico e alle sue leggi di regolamentazioni del mercato, il procedimento di quotazione e di finanziamento all'estero diventa più rapido.

- Migliorare la gestione e la struttura interna dell'impresa:

Trovandosi sul mercato estero, dal un lato Alibaba può imparare le tecnologie avanzate degli paesi occidentali e i modi di gestione per perfezionare il proprio sistema, dall'altro siccome il mercato occidentale dei capitali possiede un rigoroso sistema di regolamentazione, quindi questo può costringere Alibaba a perfezionare costantemente la propria gestione e struttura interna per adeguarsi al sistema dell'estero.

- Rafforzare l'identità per poi conquistare il mercato mondiale:

Il fatto di quotarsi in borsa all'estero può contribuire all'aumento della popolarità ed è come una specie di pubblicità. Da un lato questo permette Alibaba di fare in proprio ingresso nel mercato mondiale, di ottenere la fiducia del mercato e dei consumatori esteri e di aumentare la fiducia delle imprese che hanno l'intenzione fare degli investimenti in Cina; dall'altro lato rafforza costantemente la propria identità, aumenta la propria forza competitiva e la popolarità dei propri prodotti, in questo modo si riesce anche ad attrarre maggiori risorse umane che garantiscono lo sviluppo costante dell'impresa.

3.3.4—Le minacce di Alibaba (Threats)

- I costi sul mercato estero sono relativamente più elevati:

I costi di finanziamento delle azioni emesse negli Stati Uniti occupano il 13% - 18% del finanziamento totale, in più ci sono anche i costi della gestione, le spese annuali e diversi altri costi, perciò il totale dei costi necessari all'estero è sicuramente superiore rispetto ai costi spesi al settore borsistico all'interno della Cina.

- I possibili interventi del governo:

Una volta quotata in borsa negli Stati Uniti, Alibaba ha il dovere di consegnare il rendiconto agli organi ufficiali americani, però il rendiconto potrebbe contenere diversi dati importanti relativi all'economia della Cina, il fatto mette in ansia molti funzionari cinesi del settore.

Un altro fattore stressante consiste nella rivelazione dell'enorme database delle transazioni di Alibaba al governo degli Stati Uniti, perché le diverse piattaforme online di Alibaba hanno dominato quasi tutto il campo del commercio elettronico della Cina continentale, e la mostra dettagliata di questa database al un paese straniero come gli Stati Uniti potrebbe sicuramente provocato il malcontento delle istituzioni nazionali.

Molti dati relativi alle attività di Alibaba potrebbero essere considerati come segreti dello Stato, il fatto di consegnarli alle istituzioni americane non sarà per niente gradito dal governo cinese.

- Gli sviluppi dei concorrenti

Anche se Alibaba possiede già un sistema abbastanza maturo e stabile, ma i continui sviluppi dei suoi concorrenti costituiscono ancora una minaccia per lui.

Per esempio il gruppo JD, uno dei concorrenti di Alibaba, ha costruito una notevole quantità di magazzini e punti di spedizione in tutte le regioni della Cina ha fondato anche la propria compagnia di distribuzione. I prodotti con l'etichetta di "distribuzione JD" nelle grandi città possono essere consegnate in mano ai destinatari entro 24 ore. La massima efficienza nella spedizione ha attratto una elevatissima quantità di consumatori.



Il magazzino(JD) che ha la dimensione di circa 14 campi di calcio

Poi il Texnet della Cina e diversi altre strutture organizzative verticali possiedono anche essi una propria clientela stabile. Tutti questi rappresentano una significativa minaccia per Alibaba. Tra l'altro il commercio offline è sempre stato il punto debole di Alibaba, perciò i rapidi sviluppi dei concorrenti in diversi campi stanno minacciando seriamente Alibaba.

●Le minacce esterne del commercio B2B (Business to Business):

La modalità di commercio interaziendale definita “B2B” si sta diffondendo rapidamente in tutto il mondo ed è diventata una tendenza, ovvero quella dell'E-commerce Alliance, una sorta di cooperazione tra le imprese. Sotto questa condizione, la competizione sarà sempre più forte.

Attualmente le grandi imprese stanno continuando ad acquistare quelle piccole, e acquisizioni e le collaborazioni tra le imprese stanno diventando una tendenza. Per quanto riguarda Alibaba invece, non avrebbe nessuna preoccupazione se dovesse affrontarsi queste singole imprese, ma la potenza dell'alleanza è da non sottovalutare. L'esistenza di questa specie di alleanza rappresenta un forte impatto per il settore di commercio B2B e i vantaggi di Alibaba non saranno più assoluti in questo contesto. Ciò costituisce una delle minacce che deve affrontare Alibaba.

Poi anche se i servizi offerti da molte imprese piccole e medie non sono ampi come quelli di Alibaba, ma spesso queste imprese sono più specializzate in un determinato

campo di attività, perciò l'alta specializzazione riesce a portare dei servizi più dettagliati e completi ai consumatori. Inoltre data alle strutture organizzative verticali di queste imprese, risultano essere più flessibili nel soddisfare le esigenze dei clienti, perciò il forte vantaggio competitivo di queste imprese piccole e medie non può essere sottovalutato.

3.4—La strategia di sviluppo di Alibaba

Nel commercio tradizionale, le imprese andavano sempre a cercare delle occasioni all'interno della società; mentre nel mondo del commercio moderno, le imprese mirano a rimediare i problemi che esistono nella società. Ora stiamo passando dalla società industriale alla società dominata dalla cosiddetta new economy, ovvero una nuova società basata sull'informazione. Ciò che Alibaba cerca di fare è quello di dare il proprio contributo a questo processo di trasformazione dal punto di vista del commercio e dell'economia offrendo alla gente una nuova e piacevole esperienza di acquisto nella vita quotidiana. Questa è la strategia dello sviluppo di Alibaba in generale.

- 1) All'interno della compagnia devono esserci nuove idee e il nuovo sistema organizzativo in modo da poter promuovere le innovazioni sulle tecniche e sui propri prodotti:

Uno dei principi fondamentali della cultura della compagnia Alibaba consiste nella creazione della propria identità e nelle continue innovazioni. Tutte le attività avviate da Alibaba come il pagamento online Alipay, la piattaforma di acquisti online indirizzata allo shopping di gruppo, koubei.com, il software Alibaba sono nate proprio grazie a questo spirito innovativo.

- 2) Identificare un preciso punto di ingresso al mercato e un posizionamento adeguato:

Nelle prime fasi di fondazione, la compagnia Alibaba ha fatto un'accurata analisi del mercato per stabilire il proprio traguardo, infine ha deciso di focalizzarsi sulle imprese piccole e medie.

Questa decisione è dovuta soprattutto all'ambiente attuale del mercato cinese, ora l'economia della Cina sta crescendo in maniera esponenziale, dunque vi è una grandissima quantità di imprese piccole e medie, queste imprese sparse in tutto il territorio cinese stanno crescendo molto rapidamente, perciò non è difficile osservare che hanno una potenzialità enorme e sono una forza predominante nel mondo economico cinese.

La strategia di rivolgere i propri servizi alle imprese piccole e medie in crescita ha reso rapidamente la piattaforma di Alibaba in un ampio mercato di scambio di milioni di

commercianti che provengono da più di 190 paesi del mondo.

3) Stabilire una strategia ben definita:

Oltre ad una strategia innovativa nel sistema di gestione, Alibaba possiede anche una strategia innovativa nell'utilizzo delle risorse.

Inizialmente dopo un'accurata analisi del mercato cinese, Alibaba ha scelto di partire dal flusso delle informazioni offrendo gratuitamente le informazioni ai suoi clienti. Una volta avuta una certa popolarità, Alibaba ha fatto un passo in avanti per cogliere le tendenze favorevoli del mercato internazionale, ovvero i servizi e lo scambio delle informazioni non sono più rivolti esclusivamente ai fornitori cinesi, ma ai quelli di tutto il mondo. Facendo così, da un lato ha presentato le imprese cinesi agli acquirenti di tutto il mondo; dall'altro riesce anche a fornire più acquirenti alle imprese cinesi, nello stesso tempo ai fornitori cinesi viene chiesto una quota associativa che costituisce un'importante via di trarre profitto e quindi una potente forza motrice per la compagnia stessa.

Il software realizzato da Alibaba e la piattaforma pubblicitaria online Alimama sono entrambi i prodotti di servizi innovativi creati in base alle risorse.

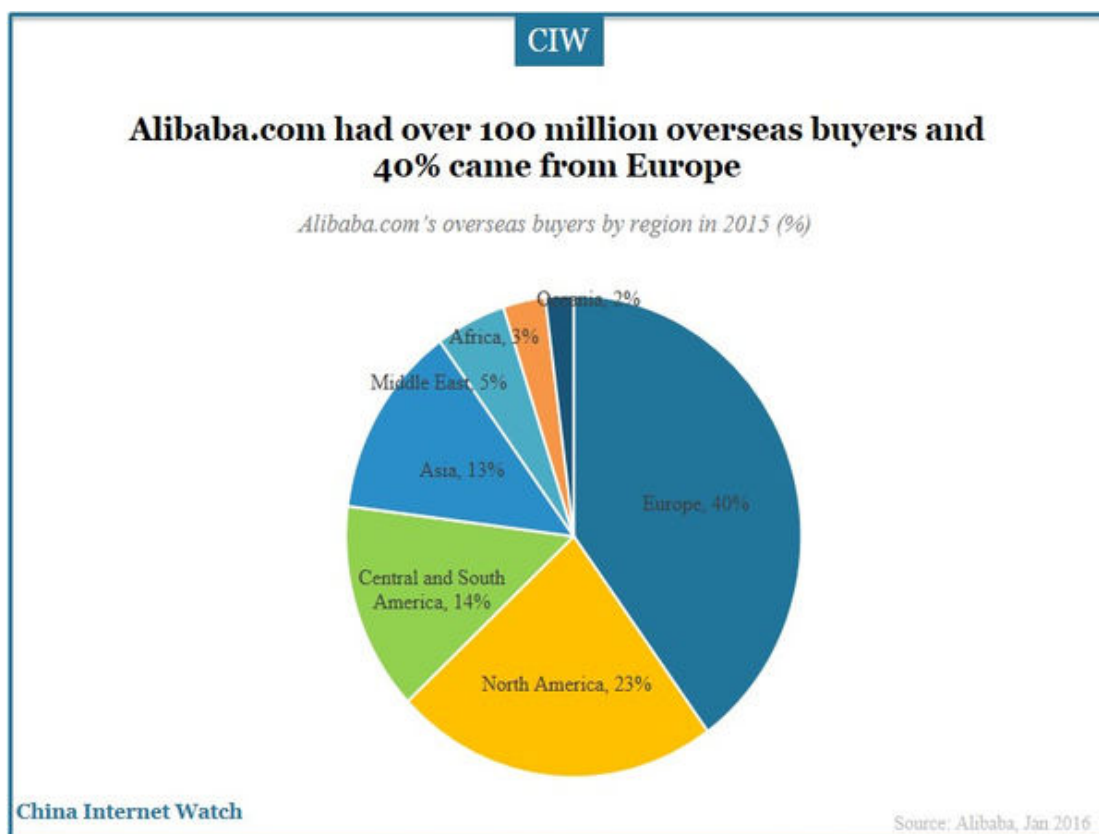
4) L'aggiornamento e la riflessione periodici all'interna della compagnia:

All'interno della compagnia di Alibaba vi è l'usanza di scambiare i posti di lavoro, ovvero i dipendenti di diverse sezioni scambiano il proprio ruolo periodicamente. Lavorando nei diversi dipartimenti, i dipendenti possono acquisire le nuove conoscenze ed esperienze, la continua interazione tra i colleghi può anche aumentare la fiducia reciproca e consolidare lo spirito collaborativo.

3.5—Lo sviluppo di Alibaba in Europa

Alibaba Group, fondato in Cina nel 1999 da Jack Ma, è il più grande marketplace per il mobile e online e-commerce al mondo con un giro d'affari pari a 485 miliardi di dollari nel 2015. Alibaba non vende direttamente ma tramite un'infrastruttura tecnologica e di marketing, su cui basa un ecosistema di piattaforme digitali, ciascuna contraddistinta da specifiche peculiarità, che consente a piccole e medie imprese e grandi brand, di offrire prodotti, servizi e contenuti digitali in Cina a un bacino di 439 milioni di utenti attivi.

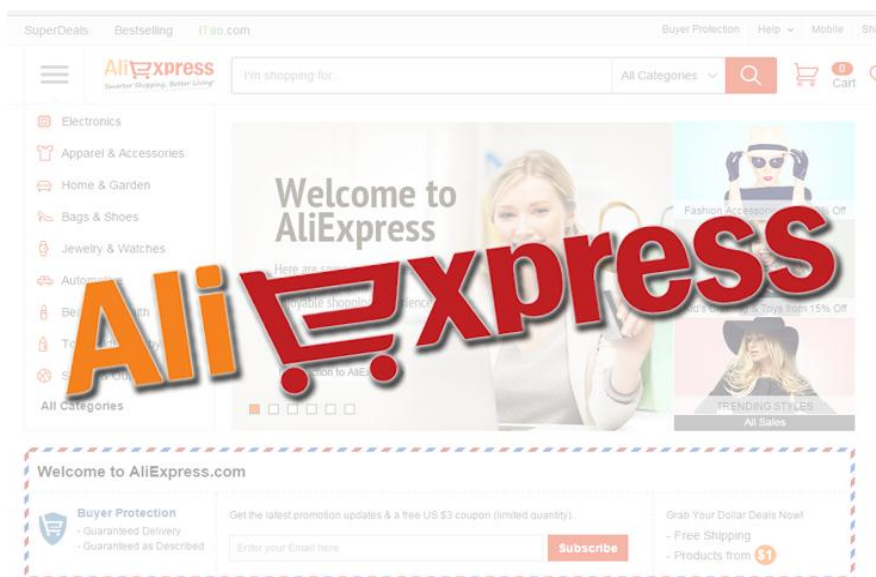
Fin dalla sua nascita, Alibaba ha accompagnato milioni di piccole imprese cinesi nel loro percorso di crescita e con questa esperienza consolidata alle spalle, oggi Alibaba rappresenta per le aziende di tutto il mondo una vera e propria porta di ingresso sul mercato cinese. La missione ultima del Gruppo è, infatti, consentire a tutti di fare business in modo semplice, ovunque.



Il mercato dell'e-commerce cinese è di circa \$ 2.3T, e il 69% di quella di e-commerce da B2B. Una grande parte di tali entrate B2B viene da Alibaba. La ricerca

dalla Cina Internet Watch di Alibaba Global E-Commerce Reach Basato ha avuto oltre 100 milioni di acquirenti esteri. Guardando il grafico gli acquirenti dell'Europa e del Nord America hanno rappresentato 63%. Non ci sono ricavi associati a questi acquirenti, ma questo dovrebbe essere un forte avvertimento ai marchi B2B in Nord America un Europa. Quello che Amazon è stata al mercato degli Stati Uniti, ora sembra Alibaba è al mondo.

3.5.1—AliExpress shopping



Se parliamo di Alibaba non possiamo dimenticarci di “AliExpress”. È stata avviata ufficialmente ad aprile del 2010, si tratta di una piattaforma di trading online creata dal Gruppo Alibaba che aiuta le imprese medie e piccole nella vendita al dettaglio, tale piattaforma di trading online comprende le ordinazioni, i pagamenti e la logistica. Finora è l’unica piattaforma di trading creata da Alibaba volta al mercato mondiale ed è stata chiamata dagli utenti come “Versione internazionale di Taobao”.

Ora “AliExpress” copre già più di 220 paesi del mondo, i settori di importanza primaria sono costituiti da abbigliamento, telefonia mobile, borse e scarpe, la salute e il benessere, la gioielleria e gli orologi, l’elettronica, i computer, i prodotti di casa, gli accessori delle auto e moto, le lampade ecc. A causa della mancanza di integrazione, molte imprese commerciali elettroniche fanno ancora fatica a conquistare la fiducia dei consumatori stranieri, per risolvere tale problema, molte imprese si sono impegnate a installare dei magazzini, aprire dei centri di assistenza e i negozi all’estero. I magazzini all’estero possono favorire notevolmente il processo della logistica e ridurre i costi e semplificare le procedure di spedizione internazionale. I centri di assistenza invece costituiscono un importante mezzo per creare l’identità dell’impresa e per avere una miglior localizzazione grazie ai servizi di assistenza offerti. Mentre i negozi veri e propri sono un’importante via di promozione del marchio. Tutti questi passi sono fondamentali perché AliExpress possa avere un ruolo nel mercato europeo. Dall’anno

scorso l'AliExpress ha già iniziato a impegnarsi nell'installazione dei magazzini all'estero.

Poi è stata aggiunta anche la funzionalità di filtrare i magazzini e i luoghi di partenza dei prodotti venduti, ovvero i consumatori, una volta scelto il prodotto che vogliono acquistare online, hanno anche la possibilità di scegliere i prodotti che vengono dal punto di vendita più vicino a loro. Successivamente sono stati aumentati i punti di spedizione in Europa e ora si trovano in Inghilterra, Spagna, Francia, Germania, Italia, Russia.

Per il momento il mercato elettronico più grande è rappresentato dalla Russia. Il 90% delle imprese commerciali elettroniche provengono dalla Cina, l'importo di transazione con la Russia occupa il 49% della somma totale delle operazioni fatte dall'estero. Tra tutti i siti di acquisto online della Russia, l'AliExpress ora si colloca al secondo posto. I risultati statistici dimostrano che nel 2015 i consumatori online in Russia sono raggiunti a circa quaranta milioni di persone, mentre gli utenti che hanno usufruito i servizi offerti dall'AliExpress sono stati più di ventidue milioni. Alla fine di ottobre dell'anno scorso, l'Alibaba ha già aperto un negozio reale a Mosca, oltre alla mostra dei prodotti, ci sono anche dei camerini e le guide all'acquisto online ecc. Inoltre è stata attivata anche delle collaborazioni con le corriere espresso della Russia per migliorare l'efficienza nelle spedizioni.



Un Alibaba negozio in RUSSIA

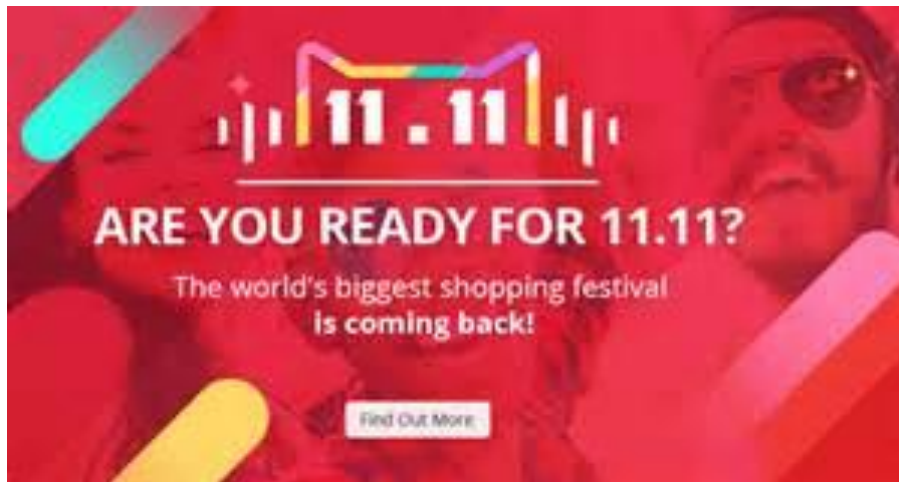
Il secondo mercato più grande per l'Alibaba è la Spagna ed è anche il mercato in cui l'AliExpress ha avuto un successo più rapido. Il sito si colloca al terzo posto tra i siti di acquisto online. I magazzini in Spagna ora garantiscono la consegna dei prodotti acquistati entro 72 ore.

Nei 2015 e 2016, l'Alibaba ha aperto i suoi uffici di rappresentanza in Inghilterra, in Italia in Francia e in Germania. L'obiettivo non è soltanto quello di favorire l'integrazione di Alibaba nel mercato del luogo, ma aiuta anche le imprese piccole e medie dell'Europa a ritrovare dei prodotti locali adatti al mercato cinese, facilita inoltre gli scambi online tra le piccole imprese, i pagamenti online dei consumatori cinesi e i pagamenti offline da parte dei turisti. Ora il traguardo di Alibaba è quello di costruire un collegamento che favorisce l'ingresso nel mercato cinese da parte delle imprese europee. Alibaba sa bene che i consumatori cinesi sono sempre più esigenti nella ricerca della qualità e dei marchi prestigiosi, mentre i prodotti europei sono sempre stati apprezzati dalla loro ampia varietà e dall'ottima qualità e tale condizione costituisce una buona prospettiva per la globalizzazione e l'ingresso in Europa da parte di Alibaba.



L'11 novembre (il single day) ora è conosciuta come la festa degli scapoli, l'Alibaba invece l'ha trasformata in una festa dello shopping online e l'iniziativa ha avuto un enorme successo. L'11/11 del 2016, Tianmao Mall ha avuto le ordinazioni di 657 milioni di yuan, l'importo di transazione è raggiunto a 120,7 miliardi di yuan. Sempre in quel giorno, 300 milioni di consumatori cinesi hanno acquistato prodotti

provenienti da più di 232 paesi esteri. Più di 5000 famosi marchi occidentali si sono aderiti alla festa degli scapoli.



Alibaba si è anche impegnato a introdurre questo modo in Europa e in tutto il mondo nella speranza di farla diventare la più grande festa mondiale dello shopping online. I tre paesi più attivi l'anno scorso erano la Russia, la Spagna e la Francia. Le vendite della Russia nell'11 novembre del 2016 sono state diciotto volte in più rispetto al solito.

La fondazione di AliExpress ha facilitato enormemente gli scambi tra tutti i commercianti del mondo, le distanze ormai non contano più e il sito è diventato sempre più conosciuto.

3.5.2—L'Alibaba in Italia

L'Italia è stato il primo Paese europeo in cui il Gruppo Alibaba ha aperto una controllata: Alibaba Italia, operativa dal 25 ottobre 2015. Il primo ufficio è stato aperto a Milano vicino alla stazione centrale.

La scelta risiede nel fatto che in Italia si trovano alcuni tra i produttori di eccellenza e maggiori brand di tendenza ricercati dai consumatori cinesi, prodotti "Made in Italy", riconosciuti tra i migliori al mondo specialmente per i segmenti food, fashion, design e arredamento.

Il team di Alibaba Italia, guidato da Rodrigo Cipriani Foresio, Managing Director per tutto il Sud Europa (Italia, Spagna, Portogallo e Grecia) si rivolge ad aziende convinte delle potenzialità dell'e-commerce e interessate ad esportare i loro prodotti sul mercato cinese. Alibaba in Cina, attraverso la piattaforma Cainiao, muove oltre 40 milioni di pacchi al giorno e il 75% degli acquisti avviene da smartphone.

Sono presenti sulle piattaforme di Alibaba 146 flagship store italiani (di cui 108 su Tmall classic e 38 su Tmall global), tra i quali i piemontesi Ferrero, Lavazza, Fiat, Juventus, Kappa, Superga, Fontanafredda del consorzio ISWA e Domori.

Nel 2015 il Piemonte ha esportato in Cina merci per un valore di 1,5 miliardi di euro, con una flessione del 12,4% nei confronti dell'anno precedente, mentre le importazioni, pari a 2,1 miliardi di euro, hanno evidenziato una crescita del 7,1%. La Cina ha acquistato dal Piemonte principalmente macchinari (32%), mezzi di trasporto (29%), prodotti tessili e abbigliamento (9%) e prodotti alimentari e bevande (6%). Sul fronte delle importazioni il Piemonte acquista dalla Cina soprattutto prodotti tessili e abbigliamento (20%), macchinari (17%) e apparecchi elettrici (12%). Se si effettua un confronto con un periodo più lontano (il 2010), le esportazioni piemontesi verso la Cina manifestano un incremento del 61%. Le variazioni positive più elevate sono conseguite dai mezzi di trasporto (+274% e il 12% del totale delle vendite piemontesi in Cina), dai prodotti alimentari e bevande (+89% e il 5%) e dai prodotti tessili e abbigliamento (+48% e il 10%).

Nei primi nove mesi del 2016 la Cina ha acquistato dal Piemonte beni e servizi per

un ammontare di 1,2 miliardi di euro, in crescita di quasi sei punti percentuale nei confronti dello stesso periodo del 2015. Aumentano principalmente le esportazioni di mezzi di trasporto (+40% rispetto ai primi nove mesi dell'anno precedente), che superano quelle di macchinari (il 43% a fronte del 25%).

Conclusioni

Il commercio elettronico offre la possibilità di realizzare transazioni attraverso internet, si può dire che lo sviluppo del commercio economico ha provocato una vera e propria rivoluzione nel mondo dell'economia e sotto questa rivoluzione le informazioni hanno acquisito un ruolo di fondamentale importanza ed iniziano ad espandersi in maniera sorprendentemente rapida in tutti i settori.

Dopo vent'anni di progresso del commercio elettronico, questa nuova modalità penetra sempre di più alla cosiddetta economia reale, le imprese e le entità reali, grazie all'internet, sono entrate anche loro a far parte del mondo della rete e quindi dell'economia elettronica, dando luogo così ad una forma di economia completamente nuova, ovvero la potenza economica digitale.

Dopo la nascita del Gruppo Alibaba, ogni fase di crescita è stata una testimonianza più rappresentativa dello sviluppo del commercio elettronico cinese. Nel giro di pochi anni, Alibaba è riuscito ad avere più di tre milioni di aziende associate, ora sta ancora crescendo in modo sorprendentemente rapido con un aumento più di 6000 utenti al giorno. Tutto ciò non è soltanto dovuto alla bravura di Jack Ma, il fondatore e il presidente di Alibaba, ma anche al preciso posizionamento nel mercato e le enormi potenzialità del mercato del commercio elettronico.

Ora sotto il contesto della globalizzazione economica, molte imprese multinazionali iniziano a mirare il mercato internazionale e si mettono a partecipare attivamente la competizione al livello globale. Oltre a vendere i propri prodotti al mercato internazionale, le imprese sono anche intenzionate ad aprire ed estendere i canali di distribuzione sul mercato mondiale.

Bibliografia

- [1] Valdani, Bertoli, Mercati internazionali e marketing. Milano: Egea, 2010
- [2] Chiarvesio M., Di Maria E., Web marketing. Roma: Carocci editore, 2008
- [3] Grandinetti.R., Marketing. Roma: Carocci,2008
- [4] ALON I., JAFFE E., VIANELLI D., Global marketing, McGraw-Hill, 2013
- [5] KOPNINA H., Sustainability: new strategic thinking for business, Environment, Development and Sustainability, 2015
- [6] VETTORETTI, A., 2014, “E-commerce in Asia: il mercato online di Cina, India e Vietnam”, Asia Briefing da Dezan Shira & Associates, Numero 1 Giugno-settembre 2014
- [7] O'BRIAN, H., “I consumatori cinesi preferiscono le vendite online ai sistemi di distribuzione tradizionali”. Perini Journal, The world of Tissue, 2015
- [8] AA. VV., Il Sole 24 Ore Online, <http://www.ilsole24ore.it>
- [9] <http://it.wikipedia.org> - Wikipedia, l'enciclopedia libera
- [10] BUZZETTI, E., 2015, “E-commerce in Cina, opportunità per l'Italia”, Agichina, <http://www.agichina.it/in-primo-piano/commercio/notizie/e-commerce-in-cina-un-opportunita-per-litaliabr-#>

- [11] <https://www.twenga-solutions.com/it/insights/ecommerce-europa-2016/>
- [12] <http://blog.meetweb.it/index.php/2016/05/26/ecommerce-e-le-imminenti-sfide-del-mercato/>
- [13] http://www.economyup.it/startup/4405_ecommerce-italia-raddoppia-in-5-anni-ma-e-ancora-solo-il-5-delle-vendite.htm
- [14] http://www.tgcom24.mediaset.it/economia/e-commerce-nel-2016-vendite-on-line-in-crescita-del-17-rispetto-all-anno-precedente_3009341-201602a.shtml
- [15] MOSER, F., 2016, “Opportunità per l’e-commerce in Cina”, CDNetworks, <http://it.cdnetworks.com/blog/opportunita-per-le-commerce-in-cina/>
- [16] http://stampa.ebay.it/eBay_profile
- [17] <http://www.analysys.cn>
- [18] <http://www.stats.gov.cn>
- [19] <http://www.alibaba.com>
- [20] <http://www.baidu.com>
- [21] <http://www.agichina24.it/>
- [22] <http://www.100ec.cn/>
- [23] <http://www.emarketer.com/>
- [24] <http://www.abcina.it>
- [25] <http://www.amanzo.com>