

ALMA MATER STUDIORUM·UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE

Corso di Laurea in Informatica per il Management

I NEGOZI FISICI VETRINE E VITTIME DELL'E-COMMERCE

Relatore:

Chiar.mo Prof.

EDOARDO MOLLONA

Presentata da:

ANGELO CIRIGLIANO

Sessione III

Anno Accademico 2018-2019

*Quante volte ho detto "Basta! Chi me lo fa fare!"
Poi pensavo a voi e non riuscivo mai a mollare.
Ai miei genitori e a mia sorella,
che mi hanno sostenuto e appoggiato in questo lungo e faticoso percorso
con tutto l'amore, l'entusiasmo e la forza possibile,
insegnandomi a lottare e a non arrendermi di fronte alle difficoltà.
A Lucia, che mi ha sempre spronato, aiutato e supportato nei momenti più difficili.
Ad Antonio, coinquilino, compagno di studi, collega di lavoro ed amico.
Ai miei amici Leo e Rocco che, grazie ai loro consigli, sono sempre riusciti a
trasmettermi la positività e l'allegria di cui avevo bisogno,
alleggerendomi giornate a volte angoscianti
e a tutti gli amici di una vita che, anche se distanti, hanno sempre creduto in me.
A Gabri, sempre presente e di sostegno in ogni situazione.
A Daniele, che mi ha trasmesso, la tenacia e l'ambizione
per raggiungere i traguardi.
A mia zia Antonia, che con tanta passione, ogni volta ha sempre fatto
l'impossibile pur di aiutarmi.
Questa laurea è anche un po' vostra.
Grazie!*

*Un grazie particolare e sincero al **Prof.** E. Mollona, mio relatore, per il grande supporto
alla stesura di questa tesi, per i suoi consigli e per i suoi insegnamenti che sono stati e
saranno di ispirazione per il mio lavoro.*

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1.....	3
1. L' E-commerce: evoluzioni e prospettive	3
1.1 E-commerce nel Mondo	5
1.2 E-commerce in Europa	9
1.3 E-commerce in Italia	11
1.4 Tipologie di E-commerce	14
1.5 Il consumatore online e l'E-commerce del futuro	15
Capitolo 2.....	18
2. Crisi del Retail: Analisi e Statistiche.....	18
2.1 Lo scenario Italiano	21
2.2 Sopravvivere: Innovazione e Tecnologia nel Retail tradizionale.....	25
2.2.1 La sopravvivenza del negozio al dettaglio passa per l'omnichannel e l'innovazione	28
2.3 Eccezioni crisi del Retail in Italia: I casi Esselunga e Torrefazione Carbonelli.....	33
Capitolo 3.....	40
3. L'arma del progresso in ambito commerciale: Amazon	40
3.0.1 La rinascita ed il Marketplace.....	42
3.1 Strategie e Obiettivi	43
3.1.1 Amazon Go il negozio del futuro	44
3.1.2 Amazon approdo in Italia ed il Made in Italy.....	46
Conclusione	48
Bibliografia	50
Sitografia	51

Introduzione

La tesi in questione ha come obiettivo l'analisi e lo studio del possibile impatto che l'integrazione dell'e-commerce al Retail tradizionale può avere nell'area commerciale di un'azienda, dimostrando come le vendite nei negozi fisici, con piani strategici adeguati, possano incrementare grazie all'utilizzo di questi mezzi e ai nuovi processi di digitalizzazione.

Sarà effettuata quindi una panoramica sul mondo dell'e-commerce, evidenziando il suo significato, i punti di forza e di debolezza e l'attuale stato di diffusione a livello internazionale ed italiano.

Il successo dell'e-commerce ha messo infatti a dura prova la sopravvivenza di alcune aziende della grande distribuzione tradizionale italiana, tra cui quelle incapaci di progettare efficaci soluzioni ibride online e offline. L'innovazione e la tecnologia stanno rivoluzionando i consumi e per questo la crisi della vendita al dettaglio è destinata a non avere fine.

Per tal motivo, all'interno del vasto panorama sul mondo dell'E-commerce e del Retail, mi soffermerò con particolare attenzione sulla situazione delle aziende italiane che decidono di investire sul commercio elettronico, con l'intento di scoprire se esistono e se sì, quali sono le reali opportunità economiche che questi mezzi offrono alle imprese ed eventualmente i limiti che li caratterizzano.

Per comprendere l'andamento del commercio online italiano bisogna tenere presente e studiare l'andamento del mercato online internazionale.

L'idea di sviluppare la tesi su queste tematiche è nata dal desiderio di comprendere i cambiamenti dei consumatori, le statistiche sulle chiusure dei negozi fisici e di analizzare il supporto che questi nuovi strumenti stanno fornendo alle aziende; ma, ciò che mi preme maggiormente è l'approfondimento delle modalità e strategie con le quali il grande colosso mondiale Amazon ha raggiunto il vertice e al contempo viene definito il colpevole della chiusura di tanti negozi fisici.

In America, in Europa ed ora anche in Italia, aziende di lavoratori con attività in proprio e grandi catene con anni di storia alle spalle, lamentano il fatto che, per colpa dei big dell'E-commerce, i loro negozi stanno diventando vetrine e poi vittime di un processo dove il cliente prova un prodotto in negozio per poi acquistarlo online.

A tal proposito, verrà analizzato anche il comportamento del consumatore nei confronti di tale mercato in termini di scelte e acquisti online, evidenziando l'importanza dell'innovazione come fattore che ha assunto un ruolo fondamentale nell'influenzare il processo d'acquisto, le abitudini e i comportamenti delle persone.

Pertanto, verranno analizzate e studiate eccezioni passate alla crisi del Retail e che hanno guadagnato soprattutto grazie al boom delle vendite online, concentrandomi sull'ambito italiano mi soffermerò su due casi di successo di due aziende Italiane di dimensioni opposte come Esselunga e Torrefazione Carbonelli.

Infine, come già accennato prima, a supporto delle aziende Italiane, come esempio più emblematico, verrà analizzato il caso Amazon, partendo dalla sua nascita e ponendo l'accento sulla sua evoluzione, ma soprattutto sui fattori che hanno condotto al suo enorme successo. Esso verrà inquadrato, non solo come l'arma del progresso in ambito commerciale, ma anche come un modello da seguire per qualsiasi azienda che intende aumentare i propri profitti e innovarsi.

Capitolo 1

Premessa Primo Capitolo

In questo capitolo verrà analizzato il fenomeno del commercio online, esaminando i suoi punti di forza e di debolezza ed i numeri che rappresentano il suo attuale stato di diffusione sia a livello nazionale sia su scala mondiale.

1. L' E-commerce: evoluzioni e prospettive

*Panta rei*¹ è un aforisma attribuito ad Eraclito² che racchiude in sé una realtà in continua mutazione. Ebbene, con le dovute considerazioni, questa espressione può essere del tutto combinata con l'e-commerce, un settore in costante sviluppo e trasformazione.

L'avvento di Internet ha rivoluzionato le nostre abitudini, il nostro modo di vivere e ci ha concesso di accedere a milioni di informazioni, anche attraverso piccoli apparecchi e, elemento assolutamente non secondario, anche mentre siamo lontani da casa e dai nostri uffici.

La maggior facilità nella fruizione della rete ha contribuito in maniera determinante a trasformare il comportamento dei consumatori, sempre più inclini a rivolgersi al mercato online.

Origini E-commerce

L'antesignano dell'odierno commercio online è da rinvenirsi nell'Edi, un servizio di trasmissione di documenti, come ordini di acquisto o fatture in formato elettronico risalente ai primi anni '80.

Quest'ultimo, però, non costituiva un sistema interattivo, per cui il venditore ed il compratore non potevano negoziare il prezzo delle merci, ma esclusivamente accettare i termini della transazione.

È solamente nella seconda metà degli anni '90 che assistiamo alla nascita del commercio online, che da allora in poi ha conosciuto un inarrestabile processo di crescita, divenendo canale di transazione per l'acquisto e la vendita di pressoché qualsiasi tipo di prodotto.

¹ Panta rei: "tutto scorre"

² Eraclito: filosofo greco vissuto tra il 535 a.C - 475 a.C

Esso si differenzia dalle tradizionali forme di commercio presso i c.d. negozi fisici per la possibilità di concludere acquisti a distanza ed in qualsiasi momento della giornata, rappresentando una “vetrina” aperta senza soluzione di continuità e spesso con un abbattimento dei prezzi, visti i minori costi da sopportare mediante la vendita online.

Le principali remore che hanno tenuto sin qui lontano dall’ e-commerce una parte, seppur sempre più minoritaria, di consumatori sono rappresentate dall’assenza del rapporto interpersonale e spesso fiduciario tra venditore ed acquirente e, soprattutto un certo sospetto circa l’assoluta sicurezza delle transazioni online. A tal proposito, occorre ricordare che esistono dei sistemi, come il SET (Secure Electronic Transaction) ed il SSL (Secure Socket Layer), preposti a garantire la sicurezza negli acquisti sulla rete. Il primo è un protocollo che, impiegando un algoritmo di oscuramento, sostituisce con un certificato il numero di carta di credito dell’utente durante le transazioni.

Il secondo consente di proteggere i dati sensibili scambiati, garantendo altresì la segretezza e l’integrità delle informazioni. In altre parole, il certificato SSL può essere considerato come una carta d’identità che riconosce a tutti gli effetti un sito web, andando a proteggere i dati più sensibili quali: nome, indirizzo, indirizzo e-mail, password, numero di telefono, documenti caricati dai clienti, coordinate bancarie. Da ottobre 2017, su tutti i siti che non hanno ancora installato un certificato SSL verrà mostrato un avviso: “NON SICURO” nella barra di navigazione.



Figura 1: Sicurezza Internet Certificato SSL **Fonte:** winery.it

È inutile sottolineare, come questo condizionerà le scelte dell’utente, che verosimilmente eviterà di entrare in siti considerati non sicuri.

1.1 E-commerce nel Mondo

Passando all'analisi dei dati circa la diffusione attuale e potenziale del commercio online, occorre ricordare che sono 4 miliardi le persone che hanno la possibilità di accedere a internet (+6% rispetto all'anno scorso) ed il valore dell'e-commerce ammonta a 2,875 miliardi di dollari.

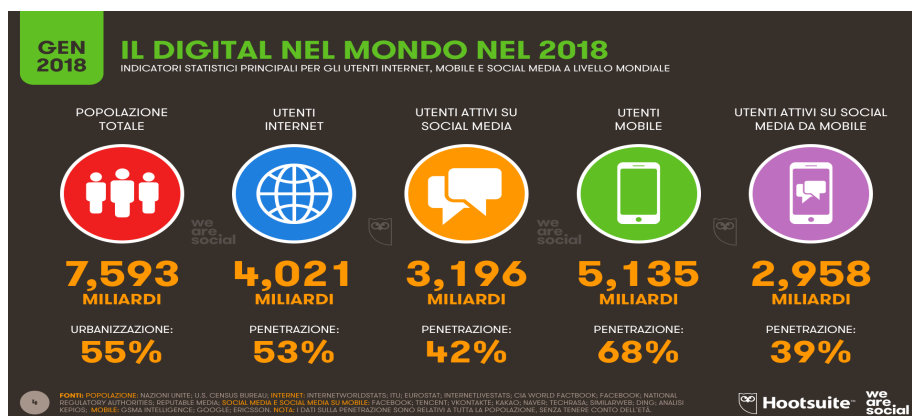


Figura 1.2 Numero Utenti connessi ad internet (2018) Fonte: We Are Social e Hootsuite

Di questi, circa il 40% della popolazione mondiale ha effettuato un acquisto online, stando a quanto dichiarato da “*Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021*”³ presentato da Statista⁴, 2019. Si stima, inoltre, che entro il 2022 tale percentuale raggiungerà il 50%, generando un giro d'affari superiore ai 5 trilioni di dollari.

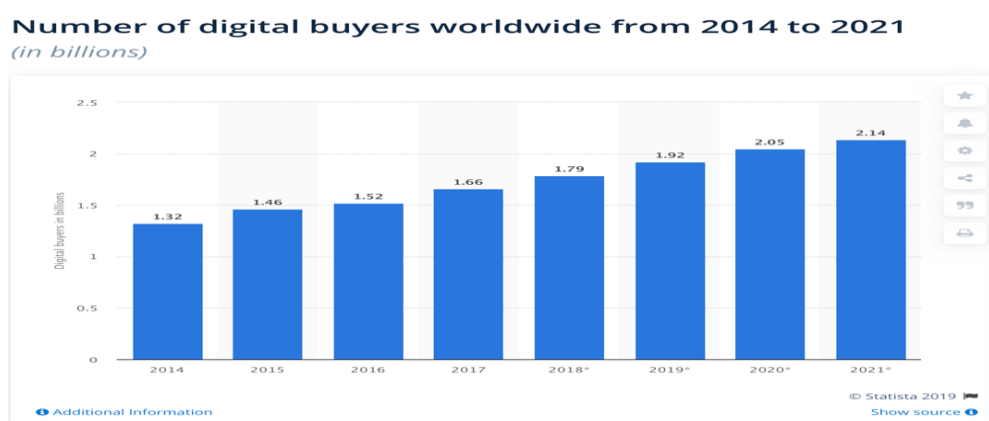


Figura 1.3: Numeri Digital acquirenti dal 2014 al 2021, Fonte: statista.com

³ Number of digital buyers worldwide from 2014 to 2021, Statista.

⁴ Statista: piattaforma globale di dati e analisi aziendali

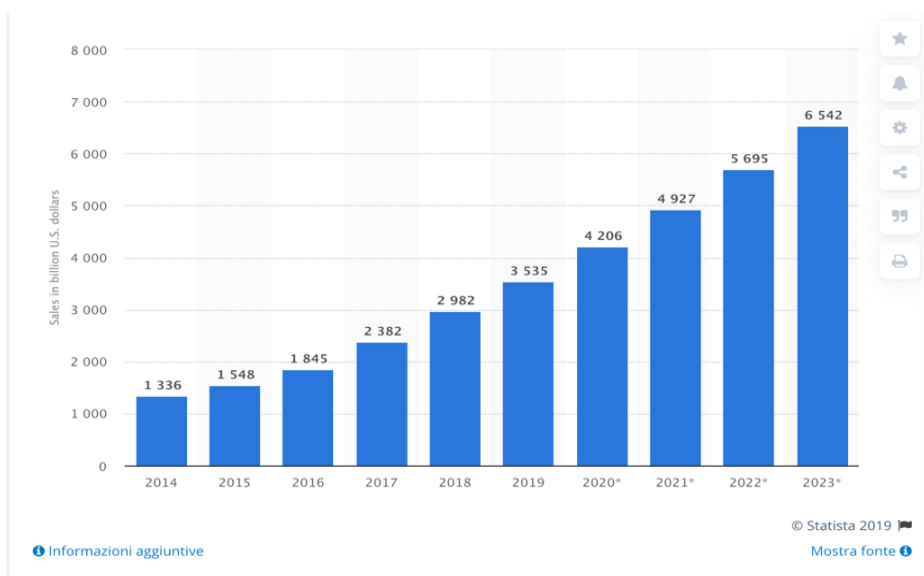


Figura 1.4 vendite e-commerce, Statista 2019 *Fonte:* <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Lo shopping online ha avuto una diffusione su scala globale, ma i dati circa il suo utilizzo fanno registrare una certa differenza tra le varie aree del pianeta.

L'area Asia-Pacific costituisce il motore trainante per lo sviluppo dell'e-commerce con un volume di mercato pari a \$ 1,934,78 miliardi di dollari nel 2019, in particolare la Cina con 855 miliardi di fatturato detiene il più grande mercato di e-commerce. Al secondo posto, gli Stati Uniti, che seguono con un volume di \$586,92 miliardi di dollari grazie al colosso Amazon (che conta il 5% di tutte le vendite sia online che offline statunitensi).

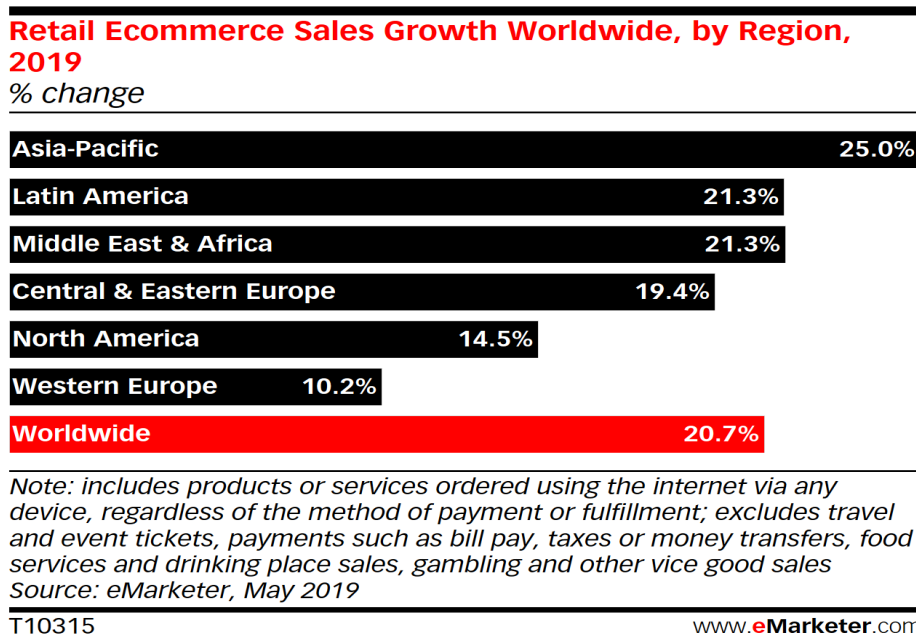


Figura 1.5 Percentuale per aree, *Fonte:* <https://www.emarketer.com/content/global-e-commerce-2019>

Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales, 2018 & 2019

billions and % change

	2018	2019	% change
1. China*	\$1,520.10	\$1,934.78	27.3%
2. US	\$514.84	\$586.92	14.0%
3. UK	\$127.98	\$141.93	10.9%
4. Japan	\$110.96	\$115.40	4.0%
5. South Korea	\$87.60	\$103.48	18.1%
6. Germany	\$75.93	\$81.85	7.8%
7. France	\$62.27	\$69.43	11.5%
8. Canada	\$41.12	\$49.80	21.1%
9. India	\$34.91	\$46.05	31.9%
10. Russia	\$22.68	\$26.92	18.7%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets, payments such as bill pay, taxes or money transfers, food services and drinking place sales, gambling and other vice good sales;

*excludes Hong Kong

Source: eMarketer, May 2019

T10308

www.eMarketer.com

Figura 1.6 Analisi 10 top paesi nel 2018 e 2019, Fonte: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>

L'area Asia-Pacific⁵ comprende Cina, Giappone, India, Corea del Sud, Australia, Indonesia. Sei dei primi 10 paesi con una maggior crescita dell'e-commerce provengono dall'area Asia Pacific, mentre l'America Latina rappresenta il mercato con il maggior incremento, grazie soprattutto al Messico che ha fatto registrare un 35% di crescita.

Anche regioni più mature per l'e-commerce come il Nord America (Canada, crescita del 21,1%) e l'Europa (Russia, crescita del 18,7%) hanno conquistato posizioni nella top 10 come si evince dal grafico che segue⁶:

Top 10 Countries, Ranked by Retail Ecommerce Sales Growth, 2019

% change

1. Mexico	35.0%
2. India	31.9%
3. Philippines	31.0%
4. China	27.3%
5. Malaysia	22.4%
6. Canada	21.1%
7. Indonesia	20.6%
8. Argentina	18.8%
9. Russia	18.7%
10. South Korea	18.1%

Note: includes products or services ordered using the internet via any device, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets, payments such as bill pay, taxes or money transfers, food services and drinking place sales, gambling and other vice good sales

Source: eMarketer, May 2019

T10309

www.eMarketer.com

Figura 1.7 Percentuale crescita per Stato. Fonte: <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>

⁵ Area Asia Pacif: area che comprende Cina, Giappone, India, Corea del Sud, Australia, Indonesia.

⁶A. Lipsman, "E-commerce continues strong gains amid global economic uncertainty", Global Ecommerce, 2019.

Tra le aziende e-commerce a livello mondiale con maggiore fatturato al mondo troviamo sul podio:

- **Amazon**, nota e conosciuta da tutti, con un fatturato di 233 miliardi di dollari;
- **JD.com**, azienda cinese, con un fatturato di 56 miliardi di dollari;
- **Alibaba**, seconda azienda cinese più grande al mondo, con un fatturato di 40 miliardi di dollari.

1.2 E-commerce in Europa

E per quanto riguarda L'Europa?

In Europa l'82,49% della popolazione accede ad internet ed è il continente in cui vi è la più alta penetrazione.⁷

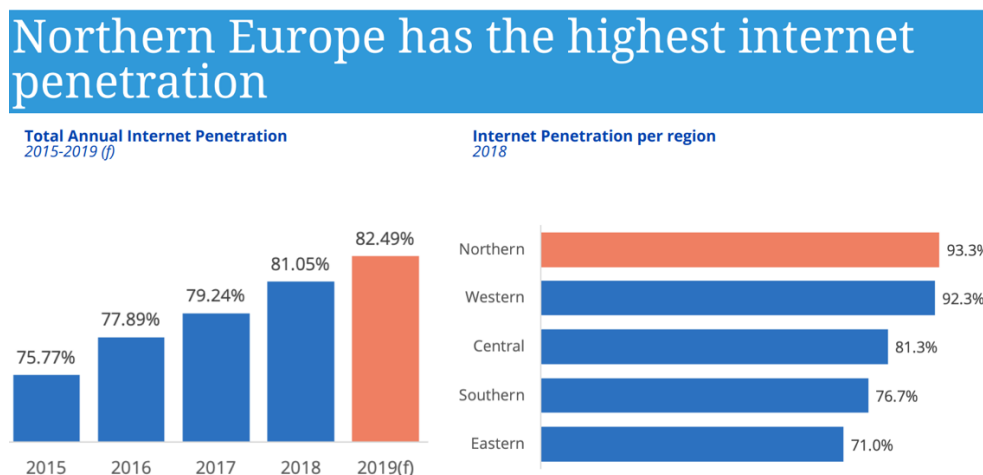


Figura 1.8 Penetrazione su internet da parte degli Utenti **Fonte:** European E-commerce Report 2019

Nel grafico che segue invece possiamo osservare per ogni Stato Europeo la percentuale degli acquisti online, con al primo posto la Svizzera e all'ultimo l'Ucraina.

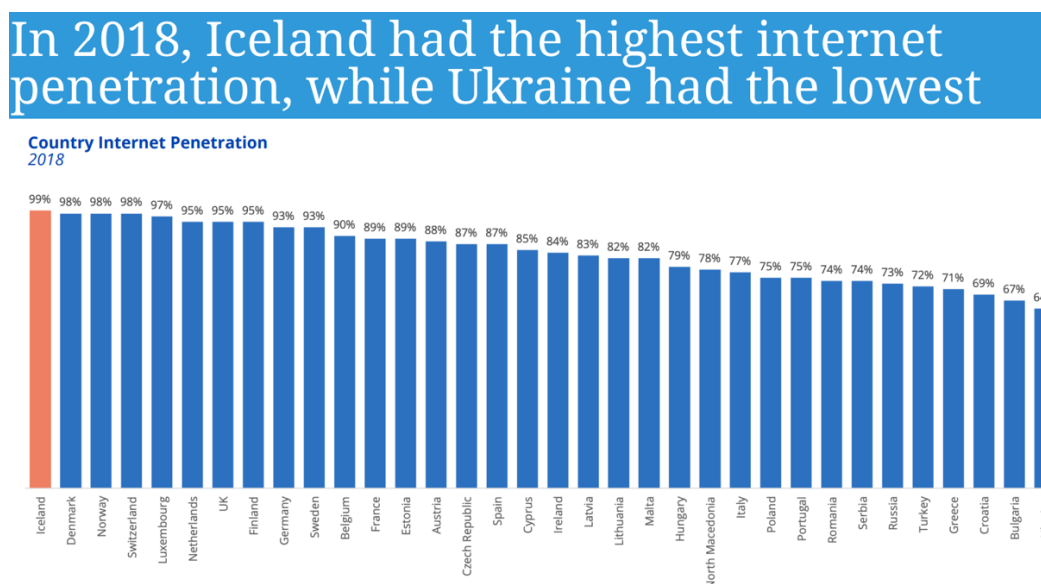


Figura 1.9 percentuali di acquisti nei vari stati **Fonte:** Report European E-commerce 2019

⁷ Fonte: Global internet penetration rate from 2009 to 2018, by region, Statista, 2019

Pertanto, da una media di questi dati si può affermare che il 69% della popolazione europea ha effettuato un acquisto online nel corso del 2018, con un incremento dell'1% rispetto all'anno precedente e 6 consumatori su 10 hanno utilizzato come mezzo un apparecchio mobile.

Il più grande mercato di e-commerce in Europa è rappresentato dal Regno Unito (178 miliardi di euro), seguito dalla Francia (93,2 miliardi di euro) e dalla Germania (93 miliardi di euro).

Per quanto concerne i settori in cui è più massiccio il ricorso al mercato online, ai primi posti troviamo la moda con 92 miliardi di euro, seguono poi l'elettronica e i media con 73 miliardi, il tempo libero con 60 miliardi e infine con 43 miliardi di euro ciascuno, troviamo arredamento e alimentare e salute e bellezza.

L'European E-commerce Report⁸ 2019 mostra la continua crescita del tasso di penetrazione di Internet in Europa. L'analisi viene eseguita una volta all'anno, ha rilevato che in Europa l'e-commerce B2C, dopo aver raggiunto un giro d'affari di 547 miliardi di euro nel 2018, in aumento di quasi il 12% rispetto all'anno precedente (489 miliardi nel 2017), entro la fine del 2019 arriverà a valere 621 miliardi di euro, con un aumento del 13,6 percento rispetto al 2018.



Figura 1.9 Fatturato E-commerce in Europa, E-commerce News 2019 **Fonte:** Report European E-commerce

⁸ European E-commerce Report: Il Report è stato creato da E-commerce Operations Europe ed EuroCommerce esso contiene dati e analisi sullo stato del commercio online in Europa.

1.3 E-commerce in Italia

Focalizzandoci sul nostro Paese, possiamo affermare che anche in l'Italia il commercio online è in continua espansione.

Nella nostra Penisola la diffusione dell'online ha raggiunto quota 70% della popolazione, registrando, nel mese di dicembre 2018 una media di 42,3 milioni di utenti unici nel mese, che si connettono sia da fisso che da mobile (fonte Casaleggio Associati).

La *figura 1.10* (nella quale vengono evidenziati i marketplace più gettonati quali Amazon, Zalando, Apple, Privalia, Esselunga e Yoox) mostra un tasso di penetrazione di Internet del 79% della popolazione, di cui il 48% acquista sul web dando vita ad una crescita del fatturato del 30%.



Figura 1.10 Tassi Italia, **Fonte:** European E-commerce Report 2019, un mercato in ottima salute.

Dai dati elaborati da InfoCamere⁹ e Unioncamere¹⁰, sulla base del registro delle imprese delle camere di commercio, emerge che le imprese italiane del commercio che vendono su internet hanno superato la boa delle 20mila unità, il triplo in 10 anni. Sempre in questo decennio, le imprese della vendita al dettaglio online sono aumentate di 8.994 unità, pari ad una crescita media del 24% all'anno, ma l'insieme del settore del commercio al dettaglio ha perso circa 16.400 imprese, che in percentuale significa una riduzione del 2% nel decennio (passando da 866 mila a 850 mila unità).¹¹

⁹ InfoCamere: società consortile di informatica delle camere di commercio Italiane.

¹⁰ UnionCamere: ente pubblico che rappresenta il sistema camerale italiano nei confronti degli organi di governo territoriale, nazionale ed internazionale.

¹¹ E-commerce in 10 anni più che triplicate le vendite online (+14% dal 2009), UnionCamere.

Nel 2018 il mercato e-commerce B2C in Italia ha generato un fatturato di 41,5 miliardi di euro, crescendo complessivamente del 18% rispetto al 2017, più di quanto fatto l'anno precedente.

CRESCITA DEL FATTURATO E-COMMERCE

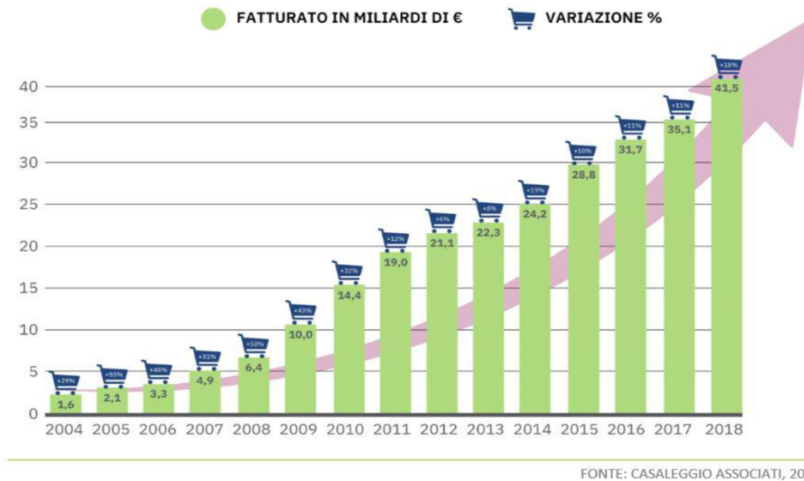


Figura 1.11 Fatturato annuale E-commerce in Italia, Fonte: Report E-commerce in Italia, 2019

Inoltre, dall'indagine affiora che a intuire le potenzialità del web sono stati soprattutto gli imprenditori del Sud. La crescita maggiore infatti, si riscontra in Campania, Abruzzo e Calabria, seguite da Puglia, Basilicata e Sicilia.

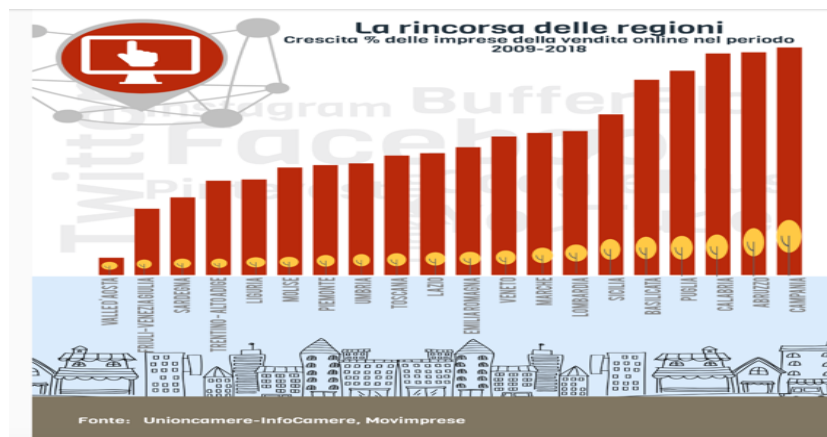


Figura 1.12 Crescita Regionale Italia, Fonte: Unioncamere-infocamere Movimprese

Analizzando i dati su una piccola regione come la Basilicata, la Confcommercio Imprese Italia Potenza sottolinea che: *“la crescita di iniziative imprenditoriali e-commerce nel giro di un anno è stata dell’8,5% e, nel giro di cinque (2013-2017), di ben il 95,8%.”*¹²

¹² E-commerce Confcommercio: 141 imprese Lucane nel 2017.

Fonte: <https://www.regione.basilicata.it/giunta/site/Giunta/detail.jsp?otype=1012&id=3041343>

Oggi possiamo quindi affermare che anche il piccolo negozio lucano può, attraverso il web, avere un'ulteriore vetrina che, sfruttata nel modo giusto, potrebbe portare degli introiti non indifferenti.

Ma tornando al panorama nazionale, tra i settori in crescita ci sono quelli del tempo libero e del turismo che, ormai da tempo, mantengono inalterato il proprio primato. Più nello specifico, il primo copre oltre il 41% di tutto il fatturato dell'e-Commerce in Italia, con un ruolo sempre più rilevante ricoperto oggi anche dal gioco online. Il turismo sembra aver guadagnato invece nel 2018 un 9% di fatturato online, a dimostrazione che la grande familiarità dei turisti con prenotazioni e booking online lo rendono ormai un settore maturo. In coda, tra i settori più rappresentativi dell'e-Commerce in Italia, troviamo i centri commerciali, che rappresentano oggi oltre il 14% del fatturato online.

Per centrare in quale direzione si sta muovendo il commercio online nel territorio nazionale, del resto, potrebbe essere utile guardare proprio ai settori che hanno avuto una crescita più rapida, più che limitarsi a registrare quelli con fatturato più consistente.

Il settore salute e bellezza, per esempio, è cresciuto in un solo anno del +23%, con ogni probabilità anche grazie alla recente popolarità delle farmacie online.

DISTRIBUZIONE DEL FATTURATO

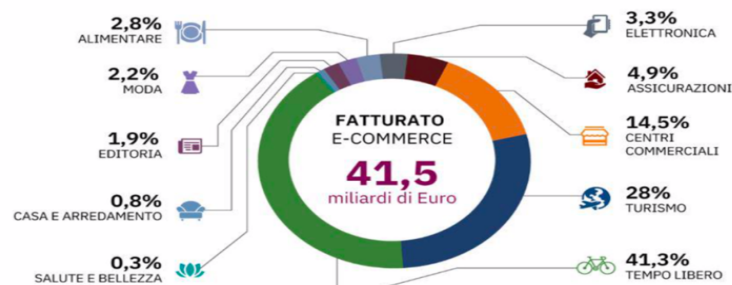


Figura 1.13 percentuali distribuite per settori, **Fonte:** Casaleggio Associati, Report E-commerce in Italia 2019

Per completare l'analisi, è importante sottolineare i dati sui dispositivi utilizzati per gli acquisti. A tal proposito, lo smartphone acquisisce un ruolo sempre più rilevante, essendo utilizzato nel 31% delle transazioni online. Si stima inoltre che tra il 2021 e il 2022 la percentuale di acquisti tramite mobile possa raggiungere il 50%.

Tutti i precedenti numeri analizzati raccontano il cambiamento in atto nelle abitudini degli Italiani, partendo dalla spesa per beni alimentari fino ad arrivare all'abbigliamento.

1.4 Tipologie di E-commerce

Dopo aver parlato e analizzato i numeri, ai fini di questo lavoro, vorrei mettere in evidenza il significato delle tipologie di e-commerce, che si possono distinguere in quattro tipi di transazioni a seconda della natura dei partecipanti:



Figura 1.14 Tipologie E-commerce **Fonte:** <https://vitolavecchia.altervista.org/le-principali-tipologie-di-e-commerce-commercio-elettronico/>

- **B2B (Business to Business):** il commercio elettronico business-to-business (B2B) è chiamato anche interaziendale e comprende tutte le transazioni elettroniche di beni o servizi condotte tra aziende.
- **B2C (Business to Consumer):** è una transazione commerciale che mette in relazione l'impresa con il cliente finale, il quale può scegliere tra più listini e cataloghi arricchiti da informazioni sempre più aggiornate e dettagliate. Un esempio di una transazione B2C potrebbe essere l'acquisto da parte di un consumatore di un paio di scarpe online.
- **C2B (Consumer to Business):** si tratta di un'interazione che si verifica quando un consumatore offre beni e servizi a un'azienda, attraverso opportuni siti web che hanno il compito di esporre in rilievo le offerte dei clienti alle aziende.
- **C2C (Consumer to Consumer):** è il commercio elettronico tra privati. Un esempio possono essere le piattaforme come: *Subito.it*, *Ebay.it* etc., dove un cliente vende ad un altro cliente.

1.5 Il consumatore online e l'E-commerce del futuro

C'era una volta il consumatore

Negli anni '50 - '60 i brand condizionavano le scelte dei consumatori attraverso i media tradizionali, come giornali, radio e tv e con sottili accorgimenti psicologici (outbound marketing¹³). Infatti, bastava vedere uno spot per televisione o sentire per radio una determinata pubblicità che si correva al centro commerciale per consultare le offerte ed i prezzi, cercando opinioni e consigli direttamente al suo interno.

Il consumatore oggi

Dal 2000 in poi il cliente ha acquisito sempre più forza e potere, in quanto ha la possibilità di acquistare ovunque si trovi, di condividere i propri gusti con il mondo, di giudicare con feedback e recensioni e di influenzare le aziende e, al tempo stesso, gli altri consumatori.

Oggi possiamo definirci degli esploratori, persone che navigano di continuo con qualsiasi strumento digitale, confrontando e delineando i nostri acquisti in ogni momento e in ogni posto ed aspettando un pacco direttamente in ufficio o nella nostra abitazione, senza aver avuto mai il contatto diretto con l'articolo o averlo mai visto fisicamente.

L'enorme evoluzione tecnologica genera continuamente nuovi modelli di business e nuovi termini (marketing automation¹⁴, chatbot¹⁵, realtà aumentata, real time marketing¹⁶) che descrivono lo scenario futuro che si sta delineando.

Tutte le innovazioni che saranno introdotte concentreranno la propria attenzione sulle esigenze del consumatore, cercando di rendere sempre più coinvolgente l'esperienza d'acquisto. L'utente e-commerce, di sua indole molto esigente e poco paziente, tende a preferire siti che offrono servizi rapidi ed efficienti e che lo "intrattengono" con funzionalità all'avanguardia. Questo perché l'evoluzione dei negozi online ha reso le abitudini dell'utente sempre più al centro dei processi, cercando di aiutarlo il più possibile nell'utilizzo delle funzionalità e nella selezione dei prodotti, offrendo interfacce grafiche adatte ad ogni dispositivo e assistenti personali che lo guidano durante la navigazione.

Proprio questi strumenti di intelligenza artificiale, in futuro, permetteranno al venditore di prevedere le volontà dei clienti e offrire loro un prodotto persino prima che si rendano conto

¹³ Outbound marketing: Termine che indica il marketing tradizionale.

¹⁴ Marketing automation: Termine che si riferisce ad un software che è in grado di automatizzare processi e attività di marketing quali: reporting sul cliente, statistiche, invio mail etc.

¹⁵ Chatbot: software che simula conversazioni con esseri umani.

¹⁶ Real time marketing: strategia il cui scopo è quello di creare contenuti su argomenti interessanti con lo scopo di diventare virali sul web.

di volerlo davvero e, allo stesso tempo, tali apparecchi aiuteranno sempre di più il cliente nelle proprie scelte. Infatti, già oggi è possibile chiedere informazioni su un prodotto ed avere delle risposte, o ancora fotografare un qualsiasi abito e trovare, tramite un'applicazione, i negozi più vicini dove poter trovare quel determinato capo.

Questa tendenza di sviluppo con il passare degli anni rappresenterà una sfida per i Retailers, che si troveranno sempre di più a dover stupire un consumatore sempre più sofisticato e ferrato in ambito tecnologico.

In riferimento al contesto italiano, Casaleggio e Associati hanno analizzato le motivazioni che spingono un utente all'acquisto online ed è emerso, come fattore principale, la convenienza del prezzo associata ad una serie di variabili tra cui commenti e opinioni, prodotti disponibili e metodo di pagamento.

Infatti, come sostiene Michael Dell, fondatore di Dell Computer, *“le aziende devono trovare il modo di soddisfare sempre più velocemente i bisogni dei consumatori, poiché il tempo è diventato una variabile molto costosa e questo obiettivo può essere raggiunto solo attraverso l'implementazione di modelli di business dinamici, che siano in grado di adattarsi a cambiamenti repentini e continui mantenendo ugualmente un livello di performance elevato.”*

L'e-Commerce del futuro

A questo punto sorge spontaneo chiedersi come sarà l'e-commerce del prossimo decennio.



Figura 1.15 Prospettive Evoluzione E-commerce 2008-2028, Fonte: Casaleggio Associati

La ricerca E-commerce in Italia, pubblicata da Casaleggio Associati, studia numeri, trend e strategie relativi al mercato dell'e-commerce in Italia e afferma che: *“la crescita che registreremo nel prossimo decennio sarà sempre più rapida e significativa, e definire una*

corretta strategia in ambito e-commerce sarà fondamentale per il successo del business italiano”¹⁷

Sempre dalla medesima fonte apprendiamo che nel futuro il commercio elettronico rivoluzionerà in modo crescente i rapporti tra le aziende e la relazione con il cliente finale, unendo canale tradizionale e mondo online.

Casaleggio Associati si è occupato inoltre di presentare una previsione a larghissimo spettro (ovvero da qui a dieci anni), basandosi sulle previsioni e le dichiarazioni degli imprenditori. Il 74% delle aziende italiane, infatti, dichiara di investire spesso risorse per lo studio di scenari futuri.

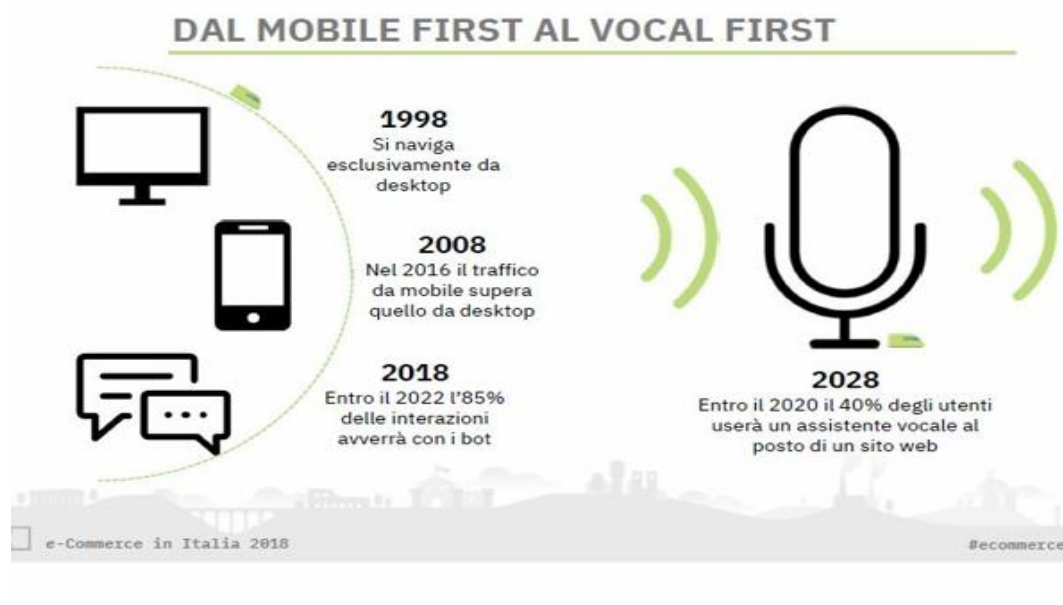


Figura 1.16 Sviluppo tecnologie mobile, **Fonte:** E-commerce in Italia 2018, Casaleggio Associati.

Una cosa è certa: nel mondo dell'e-commerce l'imperativo è "innovazione" e bisogna afferrare l'evoluzione che ci circonda perché il digitale sta crescendo, la tecnologia va avanti ogni minuto, i vecchi modi di vendere restano indietro e, sempre secondo gli studi di Casaleggio, entro dieci anni oltre il 40% degli utenti userà un assistente vocale (Alexa, Google Home, Siri, etc.) al posto di un sito web, ordinando gli acquisti a voce e non più con un click attraverso tastiere o schermi touchscreen.

Parlare di futuro e guardare avanti dovrebbe essere una delle attività strategiche fondamentali per ogni azienda in termini di sopravvivenza, di adattamento al mercato e di prontezza a cogliere le opportunità e le sfide che l'evoluzione pone di fronte continuamente.

¹⁷Casaleggio associati, studi e ricerche, fonte: <https://www.casaleggio.it/studi-ricerche/>

Capitolo 2

Premessa Secondo Capitolo

Il successo dell'e-commerce ha messo a dura prova la sopravvivenza di alcuni marchi della grande distribuzione tradizionale mondiale e italiana, tra cui quelle incapaci di progettare efficaci soluzioni ibride online e offline.

I numeri sono piuttosto allarmanti, in questo capitolo affronterò la crisi del Retail, cercando di individuare una soluzione e allo stesso tempo metterò in evidenza alcune aziende capaci di resistere, che anzi hanno guadagnato soprattutto grazie al boom delle vendite online. A tal riguardo, mi soffermerò su due casi di successo che riguardano aziende di dimensioni opposte come Esselunga e Torrefazione Carbonelli.

2. Crisi del Retail: Analisi e Statistiche

Retail è il termine inglese con il quale si identifica il commercio al dettaglio, quindi l'ultimo step della catena della distribuzione dei prodotti e/o dei servizi. È esattamente il momento della vendita nella quale l'impresa si trova più a stretto contatto con il cliente ed è il momento dove l'acquirente manifesta le sue preferenze per poi infine scegliere a quale marchio, modello o servizio affidarsi per soddisfare al meglio le proprie esigenze.

Il settore del Retail oggi è sottoposto a una pressione notevole, dovuta al fatto che i consumatori sfruttano la tecnologia in tutto il loro percorso di acquisto, mettendo in crisi il ruolo tradizionale del negozio fisico.

Doug Stephens¹⁸ nel 2013 disse: *“Vedremo più trasformazioni nei prossimi dieci anni di Retail di quante viste nei precedenti mille, la conoscenza di chi è nel negozio, dove si muove e con quali prodotti interagisce, verrà calcolata in tempo reale”*.¹⁹

Dopo esattamente sei anni, possiamo affermare che non sbagliava, infatti la rivoluzione digitale sta ed ha cambiato molti dei presupposti su cui si è fondato il mondo del Retail.

Questa trasformazione nata da una repentina unione di alcuni fattori, che hanno operato nello stesso tempo ed improvvisamente è stata a lungo sottovalutata dai Retailers. I fattori che hanno influito alla rivoluzione digitale sono la digitalizzazione nelle scelte di acquisto e nella

¹⁸ D. Stephens: è un futurista canadese, autore e consulente aziendale sul futuro della vendita al dettaglio e del consumismo.

¹⁹ D. Stephens, *The Retail Revival: Re-Imagining business for the New Age of Consumerism*, 2013

vita del cliente, l'elasticità al prezzo, il costo limitato e alla portata di tutti di alcune tecnologie, l'intelligenza artificiale che favorisce la comunicazione e la vastità dei prodotti durante la fase di scelta.

Negli ultimi anni numerosi negozi e grandi magazzini stanno chiudendo, dando vita ad una vera e propria "apocalisse" del Retail e le ragioni probabilmente vanno al di là del ruolo, pur cruciale, di Amazon e dei grandi e-commerce.

Emblematica, a tal proposito, è una celebre frase di Woody Allen secondo cui:

"American Apparel è morto, Abercrombie & Fitch sta morendo e il Retail in generale non si sente troppo bene."

Analizzando i numeri:

Dal 2011, un costante declino nel panorama del commercio al dettaglio ha iniziato a prendere piede ed è stato caratterizzato da un gran numero di grandi magazzini e negozi tradizionali che hanno chiuso le proprie attività commerciali.

A livello mondiale possiamo citare alcune aziende storiche e famose come: *Toys R Us*, *Radio Shack* e *The Limited* che hanno dichiarato bancarotta, mentre altri hanno visto scendere il proprio valore in borsa, come *Macy's*, *JCPenney* e *Target*.

Persino alcune delle principali società del fast fashion quali *Foot Locker* ed *H&M* hanno dovuto chiudere alcuni negozi per adeguarsi ai cambiamenti di utilizzo dei canali di shopping da parte dei consumatori.

Nel grafico si possono vedere i numeri riguardanti le chiusure nel 2018:

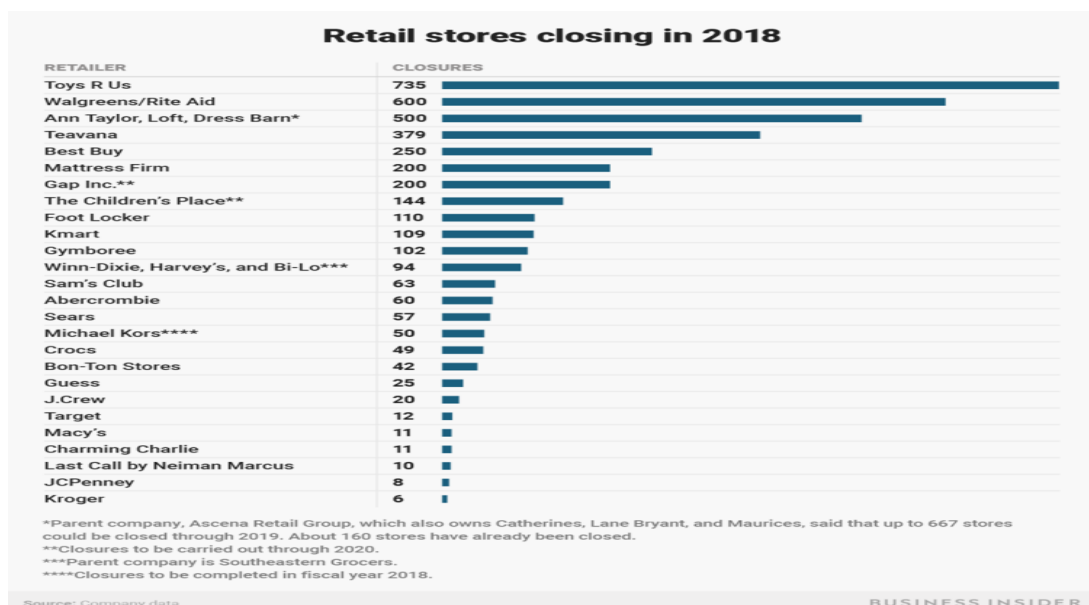


Figura 2.1 Lista chiusura negozi, Fonte: Business Insider

Lo sbalorditivo tasso di chiusure di negozi che ha scosso il settore del Retail negli ultimi due anni sta continuando anche nel 2019.

Secondo un'analisi di Business Insider²⁰, nell'anno in corso i rivenditori hanno annunciato oltre 9.100 chiusure di negozi.

Dal grafico che segue, possiamo osservare le categorie di negozi che sono state colpite più duramente dall'aumento dello shopping online.

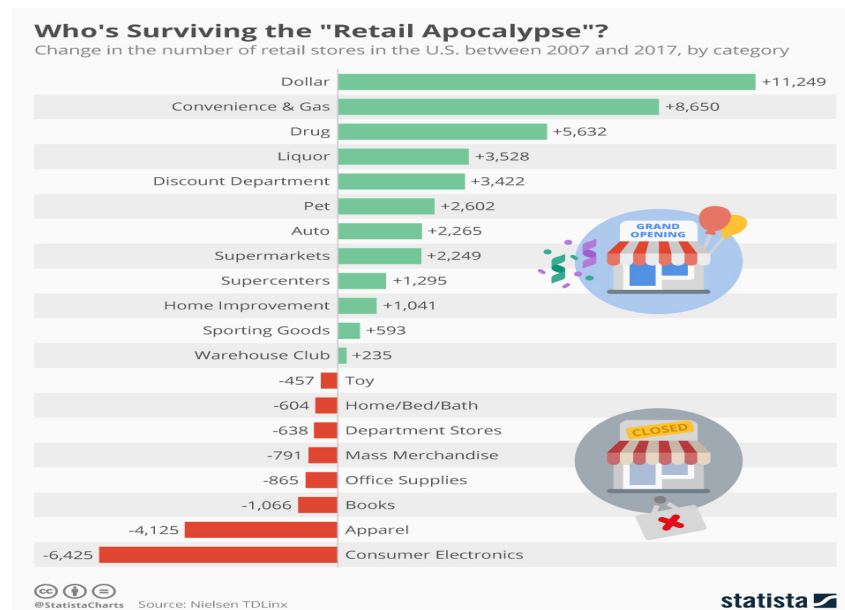


Figura 2.2 Sopravvivenza Retail Apocalisse, **Fonte:** Statista, 2018

Uno dei settori che ne ha più sofferto è stato quello dell'elettronica di consumo, a seguire il settore dell'abbigliamento e infine, negli ultimi periodi, anche i supermercati tradizionali, mentre altri negozi, in particolare quelli che soddisfano le esigenze quotidiane, hanno visto un aumento netto del loro numero negli ultimi dieci anni.

Questo processo si è innescato negli ultimi anni sia a causa del boom di Amazon e, più in generale, dell'e-commerce che ha tolto enormi quote di mercato al "Retail", sia per il cambiamento delle abitudini di acquisto dei consumatori.

Siamo in un momento di svolta per il Retail, la vendita on-line sta mettendo in crisi le dinamiche distributive e di consumo consolidate da anni. Per essere più specifici, la distribuzione tradizionale²¹, basata su volantini, offerte e immensi stock, non può reggere la competizione con l'efficienza degli *store* on-line.

²⁰ Business Insider: sito Web di notizie finanziarie e commerciali americano, <https://it.businessinsider.com>.

²¹La distribuzione tradizionale è lo strumento attraverso il quale le aziende produttrici e distributrici immettono sul mercato beni e servizi nel negozio fisico.

2.1 Lo scenario Italiano

E in Italia quanti negozi spengono la luce?

Focalizzando l'attenzione sul campione italiano, i numeri parlano chiaro.

Negli ultimi 10 anni si sono persi circa 63 mila aziende del commercio, con una riduzione pari all'11,1%, a fronte di un aumento di quasi 40 mila unità (+13,1%) di alberghi, bar e ristoranti e di una crescita del 77,6% del commercio online o porta a porta.²²

È quanto si evince dall'Osservatorio curato dall'Ufficio Studi di Confcommercio.

La causa può essere attribuita all'intreccio tra la crisi del consumatore e l'avvento dell'e-commerce che hanno piegato il commercio tradizionale, colpendo in particolare le piccole botteghe e all'estremo opposto le grandi superfici.

Secondo la stima di Confesercenti²³ in Italia, tra le categorie più colpite²⁴, troviamo:

- Negozi di abbigliamento: -10%
- Ferramenta e costruzioni: -18,5%
- Macellerie: -17%
- Oreficerie e profumerie: -17,5%
- Librerie: -10,1%.

Possiamo osservare le percentuali ed i numeri esatti dei negozi chiusi per categoria:

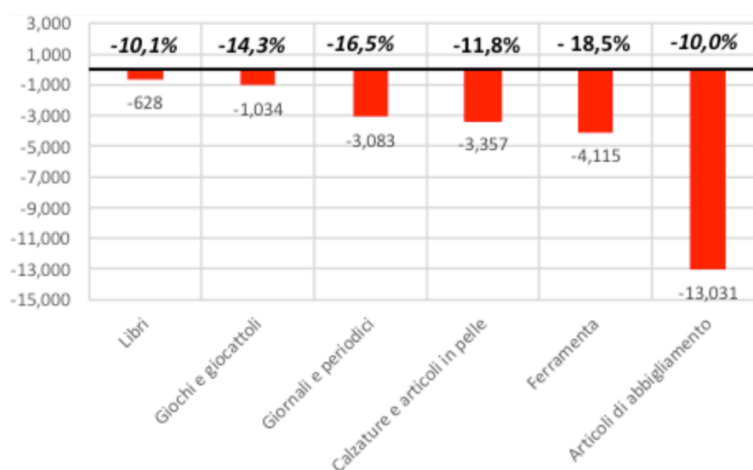


Figura 2.3 numeri negozi chiusi per categoria 2011-2020, **Fonte:** l'Italia che non cresce, Confesercenti

²² Osservatori.net curato dell'ufficio studi di Confcommercio

²³ Confesercenti: si tratta di un'associazione di categoria che rappresenta le imprese italiane del commercio, del turismo e dei servizi, dell'artigianato e della piccola industria.

²⁴ Confesercenti, "L'Italia che non cresce", 23 Maggio 2019 https://www.confesercenti.it/wp-content/uploads/2019/05/Confesercenti_CONSUMI-ITALIANI-2019.pdf

Nella figura seguente notiamo come l'unico settore in crescita è quello della ristorazione:

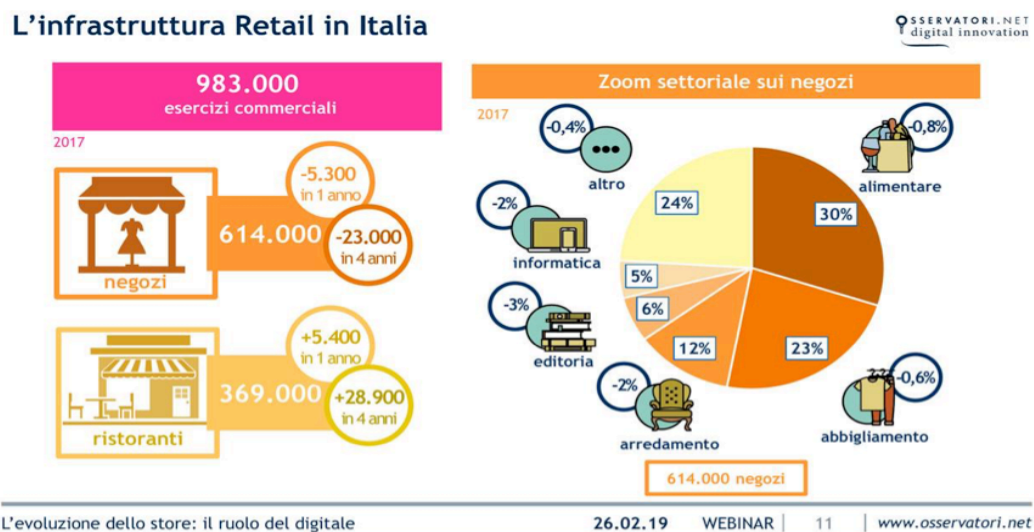


Figura 2.4 Zoom su categorie negozi e percentuali chiusure, **Fonte:** osservatori.net digital innovation.

Nel Sud Italia, le attività commerciali che hanno chiuso i battenti sono state il 14%, con un divario del 4% rispetto al Centro-Nord.

Confesercenti stima che, negli ultimi quattro anni, i piccoli esercizi hanno perso 1,6 miliardi di euro di vendite e la quota di mercato dei piccoli esercizi è diminuita di 1,5%, passando dal 27,8 al 26,3%.

Sempre secondo Confesercenti, nei primi 8 mesi del 2019 le vendite sono ancora in calo dello 0,6%, per il quarto anno consecutivo di crisi e si prevede che entro la fine dell'anno chiuderanno, senza essere sostituiti, circa 10 mila negozi per un totale di 90 mila esercizi commerciali in meno dal 2016 ad oggi.

Il vero problema è che le prospettive non sono rosee, infatti analizzando ancora lo studio preso in considerazione, tra il 2019 ed il 2021, i piccoli esercizi avranno un'ulteriore diminuzione di fatturato di circa 1,2 miliardi.²⁵ Con l'innovazione digitale, invece, gli stessi potrebbero meglio difendere la loro quota e aumentare le vendite di almeno 1,5 miliardi di euro.

Come accennato poco sopra, a subire maggiormente gli effetti della crisi sono proprio i piccoli negozi che stanno chiudendo al ritmo di uno su dieci.

²⁵ Casaleggio Associati: Casaleggio Associati, Report E-commerce in Italia, 2019

La vendita online, d'altra parte è fiorente, ma nonostante le analisi e le statistiche ben chiare, tanti Retailers continuano a lamentarsi, senza porsi domande su come far fronte a tale situazione.

Le percentuali negative inducono a pensare che il Retail tradizionale sia in condizioni molto critiche e, data la crescente ascesa del commercio online, si tenderebbe ad attribuire le colpe proprio alla rivoluzione digitale.

Analizzando con accortezza il tutto, non è difficile capire che i nuovi strumenti di acquisto digitale hanno variato gli equilibri di un tempo, mettendo in discussione il futuro dei negozi "reali" che, giorno dopo giorno senza un rifiorire, diventano un luogo dove vedere e provare i prodotti per poi finalizzare l'acquisto sul web.

Ma la domanda principale è: "Perché un numero sempre maggiore di negozi sono costretti ad abbassare la saracinesca, nonostante fino a qualche tempo prima andassero forte?"

Ho deciso di pormi questa domanda perché ho notato questo fenomeno qualche anno fa nel mio paese, del sud Italia e poi anche a Bologna, città in cui attualmente vivo.

Allora, ho pensato:

"Dove posso trovare una risposta alla mia domanda, se non interrogando direttamente gli imprenditori nel settore del Retail?"

Le risposte avute mostrano delle distinzioni abissali.

Al Sud la colpa spesso si attribuisce alla crisi in generale, ai collegamenti scarsi e all'immigrazione.

Al Nord, invece, oltre che sulla crisi, si punta il dito contro i giganti degli e-commerce quali Amazon, Yoox, Alibaba etc.

Tali risposte mi sono sembrate molto semplici e già sentite, come se fossero i negozianti per primi a non sapere il reale motivo per il quale le loro aziende falliscono e quindi spesso fa comodo trovare conforto e riparo nel nemico comune individuato da tutti come la crisi o l'e-commerce, parole chiave ovvie, associate oramai al nostro paese da un po' di anni.

Purtroppo, non soddisfatto dalle risposte che mi erano state date e che mi ero dato, preso dalla curiosità e dalla voglia di rispondere e trovare delle soluzioni, sono sceso più nel profondo, giungendo alla seguente considerazione.

A mio modesto avviso, è riduttivo additare la crisi come unica causa di tale situazione, in quanto non c'è una causa che sta uccidendo un numero sempre più grande di negozi, ma

tante cause, spesso complesse e con varie sfaccettature e che hanno una stretta relazione con il mercato in *toto*.

Stiamo assistendo ad una vera e propria rivoluzione che riguarda i consumi, le modalità di acquisto dei consumatori, la distribuzione e, sempre di più, i processi digitali.

Pertanto, la soluzione a tale problema può essere individuata solamente analizzando la realtà ed il mercato, adeguandosi ai cambiamenti e puntando su strategie innovative e creative.

I rimedi possono essere molteplici. Importanti, a mio avviso, sono:

- a.** adattarsi al cambiamento;
- b.** investire nelle nuove tecnologie;
- c.** investire sulla formazione, in *primis* dei giovani, ma anche dei trentenni e quarantenni che ricoprono posizioni manageriali e imprenditoriali, in modo che siano resi consapevoli e sempre più in grado di comprendere le continue evoluzioni del mercato.

Consapevoli di questa trasformazione del mercato mondiale, i vari Stati sono intervenuti con provvedimenti legislativi atti a facilitare questo cambiamento epocale.

Tra i principali interventi adottati dal nostro governo ricordiamo il piano “*Industry 4.0*” del Ministero dello Sviluppo Economico, impegnato nell’investimento sul capitale umano con la costruzione di centri di competenza su tematiche riguardanti l’industria 4.0 e in altre azioni volte a sostenere l’adozione di nuove tecnologie.

2.2 Sopravvivere: Innovazione e Tecnologia nel Retail tradizionale

Ho iniziato il primo capitolo citando la celebre frase di Eraclito “*Panta Rei*”.

Rifacendomi a quest’ultima, sostengo che in un mondo in cui l’unica costante è il cambiamento, inarrestabile e sempre più al passo con la tecnologia, non tutti riescono a sopravvivere.

In una realtà come quella odierna si possono richiamare le teorie evoluzionistiche di Darwin, per far comprendere ciò che diventa essenziale per le aziende che non vogliono sparire dal mercato, ovvero la capacità di adattamento.

*“Il Darwinismo digitale lo possiamo definire come un’evoluzione che rende gradualmente arretrate e poco competitive le aziende che non sono in grado di cogliere il mutamento.”*²⁶

Questo succede quando il comportamento del consumatore si evolve di pari passo con la tecnologia, molto più rapidamente rispetto alla capacità di un’azienda di adattarsi al cambiamento stesso.

A questo punto, adeguarsi diventa la vera sfida per non essere schiacciati dai grandi, un po’ come il concetto di selezione naturale introdotta da Darwin:

“Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente. È quella più adattabile al cambiamento”. [C. Darwin]

Di fronte a questa inarrestabile evoluzione si possono ipotizzare diversi pensieri: il primo si basa sull’assunzione che la sopravvivenza dipende unicamente dal Dna delle imprese, accettando un’inevitabile selezione naturale; la seconda è che è possibile un’evoluzione che consenta a tutte le imprese di affrontare i cambiamenti dell’ecosistema. Una posizione intermedia, forse più ragionevole, è che non esiste solo la possibilità di naturale sopravvivenza o morte, ma anche la capacità di attivare i geni dormienti.²⁷ Le grandi imprese si stanno attrezzando mediante investimenti che spesso includono rilevanti costi di apprendimento, mentre quelle di minori dimensioni hanno la tentazione di stare alla finestra, in attesa di capire quali possano essere le applicazioni su cui scommettere.

Quindi, quali passi deve seguire un’azienda per innovarsi? E con quali mezzi deve passare all’azione?

La prima mossa per ogni azienda è quella di capire la sua attuale condizione e definire la rotta futura con attenzione particolare ad ogni strategia.

²⁶ La necessità di cambiare: La sfida del Digital Darwinism, NinjaMarketing.

²⁷ Max Bergami, *PMI alla prova del Darwinismo digitale*, Il Sole 24 ore, 2017.

Le 5 forze di Porter

Per i motivi appena accennati ho voluto prendere in considerazione il modello delle 5 forze di Porter²⁸.

Questo schema è un quadro fondamentale, che ogni azienda dovrebbe valutare, per capire la propria posizione competitiva, e al contempo per mettere in atto le strategie competitive esatte per restare vivi all'interno di un mercato pieno di potenziali minacce.

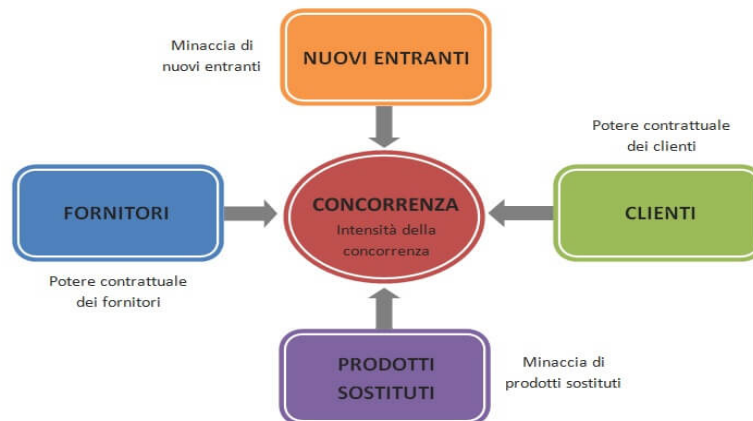


Figura 2.5 Modello 5 forze di Porter, **Fonte:** <http://michaelmarketingworld.com/analisi/cinque-forze-di-porter/>

Infatti, grazie ad esso diventa più semplice individuare le minacce che svolgono attività nell'ambiente economico e che, con la loro azione, potrebbero diminuire la redditività a lungo termine delle imprese. L'analisi di queste forze permette all'azienda di afferrare bene la concorrenza e i bisogni dei clienti per identificare le opportunità di vantaggio competitivo all'interno del settore.

Ecco il dettaglio di queste forze:

- 1. Concorrenti diretti:** tale forza chiarisce la minaccia di concorrenti che offrono la stessa tipologia di prodotto sul mercato.
- 2. Fornitori:** sono coloro dai quali l'azienda acquista materie prime e semilavorati necessari per svolgere il processo produttivo ed il potere contrattuale dei fornitori identifica nel modello strutturale la capacità di questi soggetti di imporre le proprie condizioni contrattuali.
- 3. Clienti:** sono i destinatari dell'output prodotto dall'impresa, questa forza stabilisce che anche i clienti possono esercitare il loro potere contrattuale e catturare maggiore valore costringendo ad abbassare i prezzi, chiedendo una maggiore qualità o servizi migliori e portando in generale i soggetti di un settore a combattere l'uno contro l'altro.

²⁸ M. Porter 2004. Il vantaggio competitivo di Michael Porter, Einaudi.

4. Potenziali entranti: tutti i competitor che potrebbero entrare nel mercato in cui opera l'azienda;

5. Produttori di beni sostitutivi: coloro che immettono sul mercato prodotti diversi da quelli dell'impresa di riferimento, ma che soddisfano, in modo diverso, lo stesso bisogno del cliente/consumatore.

L'insieme di queste forze va a determinare la struttura del settore ed il livello di concorrenza, ma, allo stesso tempo anche l'attrattività, intesa come redditività a lungo termine del settore (più le forze sono competitive, minori saranno i profitti).

Quelle appena viste rappresentano le minacce delle quali, un'impresa che decida di innovarsi, deve tener conto. Solo così potrà sopravvivere alla mutevolezza dei settori e della concorrenza all'interno di essi, non essendo più sufficiente l'uso degli strumenti di analisi tradizionali. Non si tratta di scelte definitive, ma modificabili nel tempo con l'evolversi del business e della tecnologia. In seguito ad una consistente analisi, bisogna mettere a punto una strategia vincente e a tal fine, Porter ha individuato tre strategie che possono essere implementate in aziende di qualsiasi dimensione:

- **leadership dei costi** (L'obiettivo dell'azienda deve essere quello di aumentare i profitti diventando il produttore con il più basso prezzo. L'azienda studia i processi produttivi cercando di eliminare i costi "inutili" durante il processo di produzione, in modo da modificare i prezzi comuni del settore, aumentare la quota di mercato e i propri profitti);
- **differenziazione** (L'azienda si pone l'obiettivo di proporre prodotti unici e di valore, per applicare tale strategia, bisogna far in modo che i prodotti dell'azienda siano diversi dalla concorrenza, migliorando la loro ricerca e il valore per il pubblico);
- **focus** (L'impresa implementa una strategia dove, si seleziona il mercato migliore in cui distribuire i propri prodotti, cercando di servire al meglio quel segmento di mercato in modo da escludere i competitor).

Tale strategia richiede un'intensa comprensione del mercato, degli acquirenti e dei concorrenti, solo in questo modo è possibile sfruttare a proprio vantaggio le esigenze del cliente in quella nicchia di mercato.

Le forze di Porter, affiancate a strumenti di modellazione aggiuntivi, devono essere prese in considerazione da ogni azienda per concentrarsi sul mercato di riferimento, comprendere la propria attività ed il suo relativo potenziale.

2.2.1 La sopravvivenza del negozio al dettaglio passa per l'omnichannel e l'innovazione

Integrazione digitale e fisico

In base a quanto detto finora, ritengo che la sopravvivenza di qualsiasi azienda passi dall'integrazione e non dalla sostituzione del negozio fisico con il canale online, proprio per questo, spesso i big dell'e-commerce, come ad esempio Amazon, scelgono di implementare soluzioni in modo da garantire una maggiore presenza fisica sul territorio, avendo compreso che un singolo canale di vendita non è più sufficiente.

Infatti, la semplice presenza online non rappresenta esclusivamente un punto di forza, in quanto presenta anche alcuni punti deboli, costituiti principalmente dalla mancata capacità di soddisfare l'esigenza del consumatore di poter direttamente vedere e toccare un prodotto. Quindi per innalzare l'asticella anch'essi puntano a creare negozi abilitati digitalmente, applicando agli spazi fisici ciò che imparano online.

Non a caso un'analisi del 2018 della società di ricerca JLL Retail²⁹ ha evidenziato che i rivenditori pure player, o meglio i rivenditori solo digitali, hanno in programma di aprire 850 negozi fisici nei prossimi cinque anni.

Viceversa, le aziende tradizionali dovrebbero come prima cosa spingere sul web, aprendo canali e-commerce da affiancare ai canali fisici e nello stesso tempo iniziare un percorso di innovazione del negozio.

Sarebbe opportuno che queste ultime concepissero il negozio fisico non più semplicemente come un luogo di acquisto, ma anche come un posto dove vivere esperienze, servizi e intrattenimento.

Proprio per questo, per capire e saper sfruttare pienamente l'occasione offerta dalla tecnologia e dal digitale è doveroso superare la concezione che vede il commercio online contrapposto a quello offline. Infatti, l'obiettivo principale per i Retailers è quello di creare una strategia di vendita che metta in relazione tutti i propri canali in modo tale da soddisfare il cliente e seguirlo in tutto il processo d'acquisto.

Il termine adatto è *omni-channel*, un approccio moderno al commercio, che consente di offrire ai propri clienti la possibilità di muoversi tra diversi canali d'acquisto.

²⁹ Fonte: JLL, E-Commerce Retailers Plan 850 Physical Stores in the Next 5 Years, 2018.

Lo sviluppo di una strategia omni-channel rappresenta uno dei principali driver di crescita del futuro, essa non indica solamente la scelta dell'azienda di rivolgersi al mercato attraverso diversi canali, ma rappresenta anche la capacità di un'azienda di definire, progettare, implementare e gestire in modo armonico e coerente la *customer experience*³⁰.

L'obiettivo dei Retailers, quindi, è quello di saper cogliere questo aspetto, cercando di creare un'interconnessione che possa essere d'aiuto nel saper incontrare le aspettative di un consumatore moderno, che vive sempre più spesso una duplice vita analogica e digitale, fornendo a quest'ultimo una certa continuità tra esperienza di acquisto online e in negozio, in modo da lasciargli la possibilità di scegliere luogo, tempo e modalità d'acquisto.

Innovazione

Proprio per tal motivo, i negozi devono evolversi e fondere al proprio interno sempre di più il digitale, perché innovazioni come la realtà aumentata, l'interattività e la comunicazione digitale sono proprio ciò di cui gli store tradizionali hanno necessariamente bisogno per ottenere quel "lifting" obbligatorio non solo per loro sopravvivenza, ma per la loro prosperità. Qualsiasi negozio dovrebbe guardare al futuro usando come arma l'innovazione digitale, che richiede la capacità di personalizzare le strategie di marketing ed il rinnovo del proprio aspetto con apparecchi come totem, specchi e pareti interattive, che offrono al cliente la possibilità di consultare informazioni, di confrontare prodotti e di concludere un acquisto direttamente nel negozio fisico in modo simultaneo e ininterrotto. Di fondamentale importanza per le aziende è anche conoscere i clienti ed i potenziali tali e raccogliere informazioni circa le loro preferenze ed abitudini di acquisto. *Se Netflix riesce ad identificare una serie di film di nostro gradimento, perché il supermercato o il negozio di abbigliamento non può capire quale maglia ci piace o quale formaggio preferiamo?* Proprio la raccolta di dati inerenti i comportamenti e le aspettative dei consumatori è fondamentale perché, se analizzati correttamente, rappresentano una ricchezza informativa di notevole importanza. Ma per fare ciò, le aziende devono massimizzare gli investimenti in strumenti tecnologici, i quali permettono di organizzare, classificare e interpretare questa mole di dati, così da migliorare in seguito le relazioni con il cliente, offrendo servizi personalizzati in base ai singoli momenti di acquisto. Una possibile soluzione software e hardware, da integrare in un negozio digitale può essere l'uso dei

³⁰ Customer Experience: indica la percezione che ha il cliente del marchio nel momento in cui entra in contatto con esso, tramite esperienza e interazione.

beacon³¹, o meglio piccoli dispositivi che interagiscono direttamente con i telefoni cellulari dei clienti, consentendo di lanciare notifiche e promozioni al loro passaggio. Questi dispositivi di analisi permettono di definire in modo automatico la migliore offerta per ogni singolo cliente e, attraverso il monitoraggio costante dei risultati e tecniche di apprendimento automatico, è possibile attivare un processo di ottimizzazione continua. Infatti, come espone Denise Dahlhoff,³² nei prossimi anni acquisiranno sempre più importanza nelle aziende le figure interne di *analytics*, che sappiano analizzare e trarre beneficio dalle analisi sui dati, provenienti dal canale online e da quello offline. [Total Retail 2017]

Secondo una ricerca di Talent Garden³³ del 2009, effettuata su un campione di 500 aziende con un fatturato minore di 50 mila euro, vi è una forte consapevolezza sui temi e sugli strumenti della Digital Transformation da parte delle aziende, ma, allo stesso tempo, una bassa considerazione dell'impatto che l'innovazione digitale può avere sull'internazionalizzazione dell'azienda stessa.³⁴



Figura 2.6 Significato trasformazione digitale in percentuali, **Fonte:** <https://digitaltransformation.talentgarden.org/>

I Retailers sostengono di puntare sul digitale sia per generare traffico e quindi portare clienti in negozio, sia per offrire un'alternativa di acquisto online ai propri clienti. I dati, tuttavia, sostengono tutt'altro: in Italia solo l'1% del fatturato è investito in innovazione digitale,

³¹ Beacon: strumenti hardware piccoli ed economici con tecnologia Bluetooth che consentono di inviare e ricevere messaggi individuando la posizione dell'utente, permettono di collegare persone, luoghi, prodotti creando una comunicazione tra di loro che rende le esperienze più dinamiche.

³² Denise Dahlhoff, direttrice di ricerca al Baker Retailing Center presso la Wharton School della Pennsylvania.

³³ Talent Garden: è la più grande piattaforma che si occupa di innovazione e formazione digitale.

³⁴ Talent Garden: La digital trasformazione e l'innovazione delle pmi italiane nel 2018.

dalla figura che segue vediamo uno studio su un campione di 80 retailer italiani che mette in evidenza i comparti dove sono stati effettuati più investimenti:



Figura 2.7 Investimenti nel digitale percentuali, **Fonte:** School of Management del Politecnico di Milano

Un altro studio importante proviene dalla Forrester³⁵ (2015), una società di analisi della tecnologia, secondo cui il canale online non ha spessore soltanto come “business autonomo”, ma anche come “generatore di traffico” verso i negozi fisici: infatti, si prevede che il 45% delle vendite nei negozi fisici nel 2020 sarà influenzato dalla strategia omnicanale e dall’uso del sito web da parte delle aziende, oltre che dal 2015 al 2020 le “web-influenced sales³⁶” cresceranno del 9,1%.³⁷ Infatti, sempre più spesso come già accennato prima, sentiremo parlare di acquisti automatizzati e a misura del cliente, concetti un tempo considerati futuristici, saranno sempre più concreti.

Ma quali sono i vantaggi di una strategia Omnichannel?

Esaminando uno studio della McKinsey Research in collaborazione con Harvard Business Review, possiamo notare che il maggior numero dei consumatori (il 73% su un campione di 46.000 clienti) si avvale di più canali per entrare in contatto con un marchio. Infatti, le persone usano le app mobile per confrontare i prezzi o scaricare un coupon, ma sono anche

³⁵ La Forrester è una società di ricerche e consulenza di mercato americana, la quale studia l’impatto attuale e potenziale della tecnologia nelle aziende.

³⁶ Web influenced sales: le vendite al dettaglio influenzate dal web.

³⁷ Forrester Research, 2015.

attive nell'uso degli strumenti digitali in-store come un catalogo interattivo, uno strumento di controllo dei prezzi o un Tablet.

La ricerca ha rilevato anche che i clienti omni-channel hanno speso in media il 4% in più in ogni occasione di un acquisto in uno store fisico e il 10% in più online, rispetto ai clienti che sono abituati ad usare un solo canale.

Anche il report dell'IDC Retail Insights ha confermato tale risultati, rilevando che i rivenditori che utilizzano strategie di marketing omni-channel hanno registrato un aumento del 15-35% dei ricavi, un aumento del 5-10% della redditività dei clienti fedeli e un 30% in più del lifetime value³⁸ rispetto agli *store* focalizzati su una strategia mono canale.

Come sostiene Kotler³⁹ (2017), i clienti si aspettano un'integrazione di canali che consenta loro di:

- ordinare un prodotto online e di ritirarlo presso il punto vendita più vicino;
- restituire un prodotto ordinato online presso il punto vendita più vicino;
- ricevere sconti e offerte promozionali sulla base degli acquisti totali effettuati online e offline.⁴⁰

Oggi, è fin troppo chiaro che in un contesto del genere le aziende che resteranno indietro e non sapranno guardare avanti con coraggio, per allinearsi alle esigenze e alle aspettative del cliente, diventeranno gli anelli deboli di una catena che vede sopravvivere soltanto chi ha colto il cambiamento del cliente e le sue esigenze. È fondamentale perciò, gestire in modo efficiente la distribuzione tra piattaforme online e offline per un guadagno ottimale.

³⁸ Il Lifetime Value è un indicatore che misura i profitti prevedibili in base alla relazione con i clienti, a partire dal loro comportamento d'acquisto, Wikipedia.

³⁹ Kotler professore di marketing considerato il padre a livello mondiale del marketing moderno.

⁴⁰ G. Stigliano, Kotler, 10 regole per l'era digitale, Retail 4.0, 6 novembre 2018

2.3 Eccezioni crisi del Retail in Italia: I casi Esselunga e Torrefazione Carbonelli

È importante inquadrare e prendere spunto da chi il cambiamento l'ha colto in tempo e si trova oggi a far parte delle eccezioni in grado di superare la crisi del Retail, arrivando a guadagnare proprio grazie al boom delle vendite online.

Concentrando l'attenzione sull'ambito italiano mi soffermo su due casi di studio di aziende di dimensioni opposte come Esselunga e Torrefazione Carbonelli.

Esselunga a Casa⁴¹

Esselunga Spa è una società italiana nata nel 1957, da un'idea di Bernardo Caprotti e Nelson Rockefeller.

Il 27 novembre 1957 vi fu l'apertura a Milano del primo supermercato in Italia. Il suo nome è dovuto alla prima insegna nella quale vi era una "esse" lunga.



Figura 2.8 Primo supermercato Esselunga **Fonte:** il sole 24 ore, Esselunga

Essa, fin dalle origini, adottò strategie volte ad incoraggiare il consumatore all'acquisto presso i suoi *store*, mischiando una serie di strategie che andavano incontro alla propria clientela.

Introdusse i primi concorsi a premi, l'etichetta "Prezzochiaro", che serviva a rendere chiaro al cliente il prezzo del prodotto, la raccolta dei bollini e i prodotti bio.

Ad inizio anni 90', iniziò a fornire prodotti a marchio proprio e partorì la carta "Fidaty" come programma di fidelizzazione dei clienti, che permetteva e tuttora permette di accedere a sconti e promozioni.

⁴¹ Fonte: <https://www.giuseppcaprotti.it/esselunga-le-commerce-ovverosia-esselunga/>

Si nota che uno dei punti focali dell'azienda, soprattutto nei suoi primi decenni di vita, era il desiderio di essere sempre all'avanguardia nel settore, non solo per i prodotti ma anche sotto il profilo del marketing pubblicitario.

Dal grafico che segue possiamo evincere come i clienti percepiscono Esselunga nettamente superiore rispetto ai competitors:

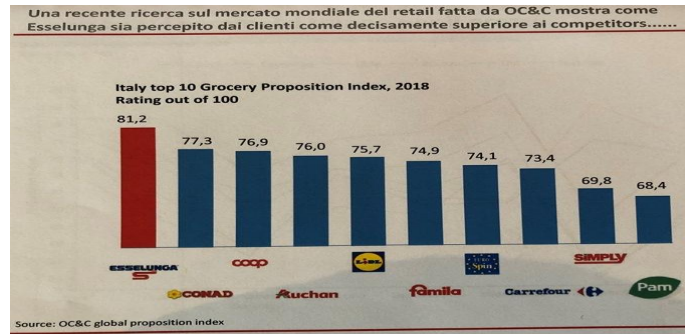


Figura 2.9 visione clienti Esselunga vs competitor, **Fonte:** OC&C global

Nel 2018 ha aumentato ulteriormente il fatturato online, registrando un +28% rispetto all'anno prima, grazie ad un sito web sempre più curato ed utilizzabile da chiunque.

Inoltre, i risultati derivano anche dalle strategie innovative come “*Clicca e Vai*” e dalla messa a disposizione di un assistente vocale.

Per quanto riguarda il primo, si tratta di un servizio che permette al cliente di fare la spesa online e ritirarla in giornata con l'auto senza dover aspettare che qualcuno la venga a portare a casa e, soprattutto, senza costi aggiuntivi.

Mentre il secondo, grazie ad un'app dedicata e alla collaborazione dell'Assistente Google, offre ai clienti la possibilità di parlare direttamente con un servizio vocale di Esselunga, per dettare la propria lista della spesa e decidere, poi, se ritirare i prodotti selezionati in negozio oppure optare per la consegna a domicilio.



Figura 2.10 Google Home assistente vocale Esselunga, **Fonte:** <https://www.esselunga.it/cms/servizi-online/lista-della-spesa.html>

Tutto ciò avvicina il negozio fisico al digitale, andando sempre incontro e seguendo le esigenze di un cliente sempre più sofisticato.

In conclusione, possiamo definire che la “Ferrari dei supermercati” come l’ha ribattezzata il sole 24 ore è uno dei maggiori player dello scenario competitivo italiano, che con innovazione costante e coraggio prova a competere con i big dell’E-commerce.

Torrefazione Carbonelli⁴²

Torrefazione Carbonelli è un’azienda italiana, specializzata nella vendita del caffè, nata nel 1981 a Melito in provincia di Napoli, ad opera di Pietro Carbonelli ed oggi nelle mani dei figli Luca e Luigi.



Figura 2.11 Il caffè Torrefazione Carbonelli, **Fonte:** caffecarbonelli.it

Pietro Carbonelli, sul finire degli anni ‘60, collaborò con le più rinomate torrefazioni napoletane, imparando pregi e difetti di ogni singola piantagione di caffè verde, per poi mettere in pratica la cultura del caffè di cui si era arricchito durante quegli anni, con una sua torrefazione, dove intraprese la produzione del caffè tostato con legna di quercia.

Si tratta di una torrefazione del tutto artigianale, che si è specializzata nella produzione di miscele per bar, cialde e capsule.

Sul finire degli anni ‘90 e inizio 2000, la vendita di caffè industriale in polvere e le prime cialde sugli scaffali dei supermercati misero a rischio la sopravvivenza della torrefazione, le cui vendite erano concentrate in un bacino locale.

⁴² Luca Carbonelli, Falla Esplodere, “Come una piccola impresa può affrontare la trasformazione digitale”, 2019

Come tante piccole medie aziende a conduzione familiare, anche Torrefazione Carbonelli ha dovuto fare i conti con la crisi e con i classici rischi che ogni imprenditore può trovarsi ad affrontare.

Così, nel 2006, magari per gioco, per tenere testa alla crisi del mercato e alla concorrenza, l'azienda con determinazione ha imboccato una nuova strada, quella della vendita online e dell'innovazione tecnologica, trasformando, in questo modo, un problema in una risorsa di successo.

Di seguito una domanda a Luca Carbonelli⁴³.

Cosa ha spinto la vostra azienda a trasformarsi attraverso la tecnologia? E da cosa nasce la percezione del bisogno di trasformazione digitale?

“La necessità. Nei primi anni del nuovo millennio la nostra azienda attraversava un momento di profonda crisi, tanto che fino al 2005 siamo sopravvissuti a stento. Avevamo perso tanti clienti sul territorio e all'epoca il nostro mercato era prettamente locale, quindi avevamo da un lato la necessità, il bisogno, l'esigenza di ricercare nuovi canali di mercato e dall'altro, fortunatamente, le conoscenze e quel briciolo di esperienza con le “nuove tecnologie” che ci permise di poter sperimentare se il caffè potesse avere un certo appeal per gli e-buyer. E fortunatamente la risposta fu positiva”. [Luca Carbonelli]

Dal 2006 è iniziata per la Torrefazione Carbonelli una trasformazione digitale. Ed è proprio grazie alle più innovative possibilità digitali per il mercato e all'aiuto del web che la piccola impresa di caffè ha superato lo stallo produttivo causato dalla crisi globale.

Inizialmente, la Torrefazione Carbonelli ha iniziato a commercializzare il proprio caffè creando uno spazio e-commerce su Ebay.it.

L'obiettivo era quello di aumentare il proprio mercato di riferimento, interagendo direttamente con il consumatore finale, così Luca iniziava a studiare in ogni dettaglio la piattaforma, confrontandosi con aziende ben affermate.

Nel giro di 8 mesi l'azienda ricevette l'attestazione di migliori venditori su Ebay.it.

I notevoli risultati ottenuti nel corso degli anni e le capacità acquisite grazie al successo su Ebay hanno indotto l'azienda napoletana a realizzare nel 2010 il Caffè Carbonelli Shop, un sito aziendale di e-commerce.⁴⁴

⁴³ Luca Carbonelli: CEO torrefazione Carbonelli

⁴⁴ Sito E-commerce: www.caffecarbonelli.it

Da quando l'azienda Carbonelli ha implementato la sua presenza on-line, sfruttando anche l'unione di tutti i canali web (Facebook, Twitter, Google +, Youtube, Pinterest, Instagram), ha raggiunto l'obiettivo iniziale di aumentare il proprio bacino di vendite arrivando a "guadagnare" quote di mercato in Polonia, Inghilterra, Grecia ma anche Stati Uniti e Canada e con una crescita decuplicata del fatturato.



Figura 2.12 Torrefazione Carbonelli vendita online su più canali, Incontri e-commerce ed imprenditorialità, **Fonte:** Camera di commercio di Reggio Calabria

Inoltre, l'azienda ha aperto a tutti gli utenti le porte della produzione per mostrarne tutte le fasi e far entrare il consumatore direttamente nella propria sede, creando una vera e propria unione del fisico con il digitale.

Oltre al sito e-commerce e al collegamento dei vari canali di vendita, l'azienda ha dato vita ad un blog chiamato "Il salotto del caffè", dove i punti cardini sono la comunicazione ed il dialogo su argomenti d'attualità, arte e news, cercando di offrire alle persone conoscenze fondamentali su determinati argomenti.

Un salotto digitale, trasformato anche in spazio fisico dove vengono ospitate mostre, artisti e dibattiti.

La Torrefazione Carbonelli continua la sua innovazione e l'integrazione del digitale non fermandosi solo al semplice aggiornamento del sito internet, ma ad un continuo *restyling* digitale anche dello spazio fisico, dove il cliente è al centro e la crescita dell'azienda è frutto dei consigli e delle critiche dei clienti.

Nel corso degli anni ha ricevuto dei premi per merito del grande successo, tra cui Smau 2011 e 2013 per l'innovazione e l'ICT⁴⁵ nella categoria e-commerce e web marketing e oltre a ciò è stata citata dal famoso settimanale L'Espresso con un articolo intitolato: "Salvati dal Web".

L'enorme successo è derivato da alcuni fattori importanti, come:

1. la conoscenza della propria azienda;
2. una propensione notevole alla cultura manageriale;
3. l'innovazione digitale;
4. l'attenzione, la relazione e i consigli del cliente, che vanno oltre i prodotti.

Circa due settimane fa ho posto delle domande su LinkedIn⁴⁶, direttamente a Luca Carbonelli, che riporterò di seguito:

Pensi sia importante una strategia Omnichannel per la tua azienda?

“Personalmente ritengo che la strategia omnichannel sia la migliore per qualsiasi brand. Il controllo interno sia della comunicazione che di tutto l'aspetto commerciale darà all'azienda sempre la piena consapevolezza dello stato di cose relative appunto al brand ed ai prodotti. Si tratta, di impostare rapporti molto più maturi con gli stakeholder che dovranno abbracciare a pieno il progetto di un'azienda che non offrirà loro piena indipendenza nella gestione dei prodotti venduti e nella comunicazione, sicuramente un percorso un po' più lento, ma sicuramente è la strategia che prediligo.”

Con un cambiamento digitale così costante come immagini la tua azienda in futuro?

“Più che cambiamento costante mi piace immaginare una costante evoluzione della mia azienda. Continuare a sottolineare l'importanza del digitale, onestamente, nel 2020, mi pare anche un po' superfluo: sono del parere che non tutte le aziende siano obbligate ad affrontare una trasformazione digitale, si tratta di un percorso che bisogna intraprendere nel momento in cui si è davvero pronti. Per aziende come la mia, che fanno dell'ottimizzazione delle risorse uno dei punti di forza, è fondamentale una continua concentrazione sul commercio elettronico. Per cui,

⁴⁵ ICT: Tecnologie dell'informazione e della comunicazione

⁴⁶ LinkedIn: servizio web di rete sociale, gratuito, impiegato principalmente nello sviluppo di contatti professionali e nella diffusione di contenuti specifici relativi al mercato del lavoro.

credo che in questi anni abbiamo costruito le fondamenta, la base portante per poter immaginare domani la nostra azienda leader nel settore, negli anni in cui, finalmente, l'e-commerce non sarà più visto come il “mercato alternativo” ma come un mercato portante per le PMI made in Italy.”

Cosa consiglieresti ai Retailers tradizionali che spesso in situazione di crisi danno la colpa ai big dell'E-commerce?

“Consiglierei di studiare ed aprire la propria visione, cercando di capire che le nuove tecnologie sono a supporto degli operatori tradizionali e non contro. Un ulteriore consiglio utile è prendere parte a corsi di formazione per imprese, perché con la formazione si abbattono tutti i limiti.”

Il caffè Carbonelli azienda con quasi 40 anni alle spalle, è una realtà che sembra ringiovanire, perché con impegno, costanza e dinamismo guarda al futuro, mettendo in atto le conoscenze acquisite e unendo la tradizione artigianale con quella digitale.

Ho deciso di riportare questo caso aziendale, perché penso sia un caso che vada a rafforzare i concetti della mia tesi, mettendo in luce le strategie che ho citato in precedenza come possibili via di fuga alla chiusura per le aziende e perché penso sia un esempio evidente di azienda elastica, coraggiosa e con forte predisposizione al cambiamento, con una visione fissa sul cliente e sulle opportunità offerte dall'evoluzione digitale che attraverso una buona istruzione manageriale si riescono a cogliere.

Capitolo 3

Premessa terzo capitolo

In quest'ultimo capitolo parlerò di Amazon, come esempio da studiare e seguire, in quanto è la storia di maggior successo dell'e-commerce a livello globale ed è spesso considerato dai Retailers il principale responsabile della chiusura di grandi negozi fisici.

3. L'arma del progresso in ambito commerciale: Amazon

Una delle cose più interessanti del business online è che c'è sempre una pista da seguire, anche i più grandi sono cresciuti passo dopo passo e da quella crescita bisogna trarne degli insegnamenti.

Ho deciso di concentrarmi sulla storia di successo di Amazon: l'e-commerce più grande di tutti, un esempio da studiare e da cui prendere spunto per quasi tutte le aziende.

Gli anni iniziali

Amazon è stata fondata nel 1994 a Seattle in un garage, negli Stati Uniti da Jeff Bezos⁴⁷.

L'idea iniziale era quella di vendere libri in tutto il mondo senza scaffali e senza confini.

Ma è bastato davvero poco, per raggiungere risultati pazzeschi che l'hanno portata oggi esattamente dopo 25 anni ad essere l'e-commerce più grande del mondo, registrando numeri da capogiro: 2 miliardi di visitatori al mese ed un volume di vendita di 232 miliardi. Come possiamo vedere dal grafico seguente:

Entrate nette annuali di Amazon dal 2004 al 2018
(in miliardi di dollari USA)

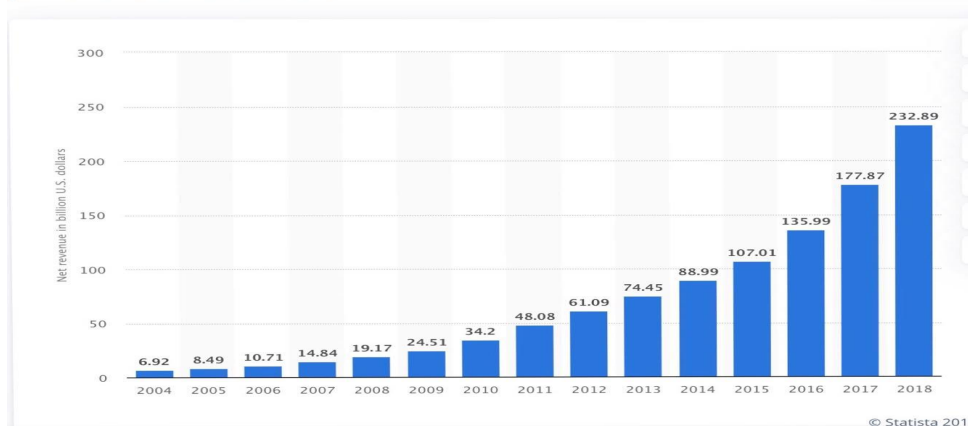


Figura 3 Entrate nette dal 2004 al 2018 di Amazon, **Fonte:** Statista 2019

⁴⁷ J.Beza: proprietario di Amazon

Amazon delinea i quattro principi che guidano l'azienda:

1. l'ossessione del cliente piuttosto che l'attenzione dei concorrenti,
2. la passione per l'invenzione,
3. l'impegno per l'eccellenza operativa
4. la visione a lungo termine.

Jeff Bezos proprietario di Amazon spiega ciò che chiama True Customer Obsession:

“Esistono molti modi per centrare un'azienda. Puoi essere focalizzato sulla concorrenza, puoi essere focalizzato sul prodotto, puoi essere focalizzato sulla tecnologia, puoi essere focalizzato sul modello di business e ce ne sono altri. Ma dal mio punto di vista, il cliente ossessivo è di gran lunga il più importante. Anche quando non lo sanno ancora, i clienti vogliono qualcosa di meglio e il tuo desiderio di deliziare i clienti ti spingerà a inventare per loro conto.”⁴⁸

L'Ossessione del cliente intesa come ascoltare costantemente i clienti e quindi testare, migliorare e personalizzare continuamente la sua esperienza di acquisto.



Figura 3.1 Logo Amazon, Fonte: Amazon.it

Fin dalla sua istituzione nel 1995, Amazon ha ridefinito il modo in cui le persone acquistano, costringendo altri rivenditori a ripensare le proprie strategie di marketing al fine di rimanere competitivi e mantenere la propria quota di mercato.

In quegli anni, il mondo del Retail in generale subì uno scossone enorme e da quel periodo iniziò una sorta di “educazione” alla vendita online, favorita anche dalla continua e crescente diffusione della rete internet e degli strumenti tecnologici nelle case dei privati.

Nel 1997, il colosso di Bezos, ampliò il suo portafoglio di prodotti aggiungendo merce di ogni tipologia e trasformò il suo modello di business distinguendo i suoi fornitori.

Lo stallo di Amazon

Nel 2000, inspiegabilmente anche Amazon si trovò dinnanzi ad un periodo d'arresto. Le sue quotazioni subirono un enorme diminuzione e Bezos dovette attuare una politica di riduzione dei costi, oltre alla chiusura di un impianto di distribuzione e alla conseguenza del licenziamento di 1300 dipendenti.

⁴⁸ Lettera 2016 agli Azionisti Di Day One Staff il 17 aprile 2017

3.0.1 La rinascita ed il Marketplace

Per fronteggiare tale situazione, introdusse prezzi ancora più bassi e iniziò a pattuire accordi con rivenditori così da diventare non solo rivenditore in prima persona, ma anche intermediario.

La strategia ebbe successo e nel 2001, Amazon divenne anche un Marketplace e questo rappresenta uno dei cambiamenti più importanti della sua crescita.

Infatti, a partire dal nuovo millennio, qualsiasi venditore o produttore poteva iniziare a vendere i propri prodotti su Amazon, ovviamente pagando una tassa e rispettando il rigoroso controllo di qualità.

Guardando indietro, possiamo affermare che questa è stata una delle mosse strategiche più intelligenti, infatti qualsiasi piccola impresa e privati compresi da allora possono appoggiarsi al portale per vendere la loro merce.

Questa strategia, ha fornito ad Amazon un catalogo sempre più ampio, con molta varietà di prodotti e una base di conoscenza idonea per poter in seguito decidere se di un determinato prodotto valesse la pena iniziare una produzione propria e rivenderlo con il proprio marchio. Successivamente, Bezos concentrò la sua attenzione sulla crescita dell'infrastruttura digitale, dando vita ad una serie di servizi e innovazioni.

Tra questi troviamo Amazon AWS un servizio che offre una vasta gamma di prodotti basati su cloud computing⁴⁹ globali per scopi aziendali. Tale servizio, come si può evincere dalla seguente immagine, consente alle aziende di utilizzare modelli di programmazione, sistemi operativi, database, analisi dei dati sui clienti, strumenti di sviluppo e molto altro ancora.

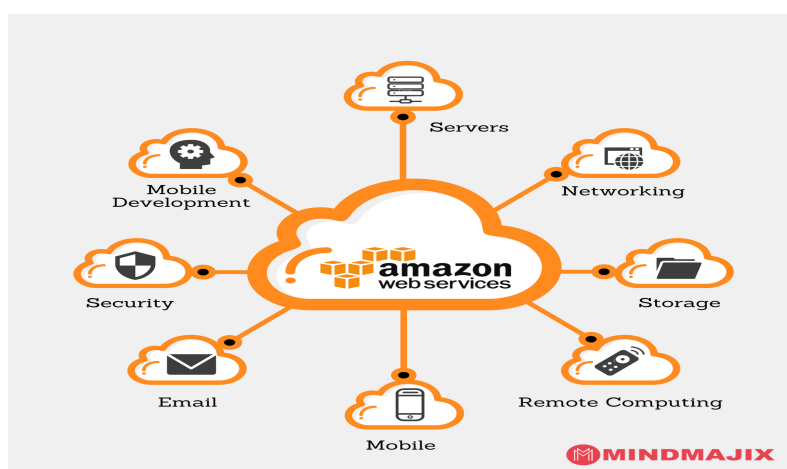


Figura 13.2 Amazon Aws, **Fonte:** mindmajix

⁴⁹ Cloud computing: Indica un paradigma di erogazione di servizi offerti on demand da un fornitore ad un cliente finale attraverso la rete Internet, Wikipedia

3.1 Strategie e Obiettivi

Ciò che rende questo caso di studio così prezioso è che stiamo parlando di un gigante che ha rivoluzionato il commercio elettronico man mano che cresce. Di seguito elencherò i processi di crescita che sono nati quasi tutti in parallelo e che hanno contribuito in modo sostanziale al successo.

- ***Hardware e prodotti digitali con Kindle (lettore e-book)***

Il *Kindle*⁵⁰ non è davvero un prodotto recente, tuttavia vale la pena prenderlo in considerazione per la brillante idea di Amazon. Come è noto, Amazon nasce come libreria online, ma man mano che i libri elettronici o gli e-Book divennero popolari, Amazon, anziché subirne il duro colpo, trovò un'altra linea di business. Iniziò a vendere e-Book sul proprio mercato e lanciò anche propri lettori di libri digitali e dispositivi avanzati, che oggi sono molto richiesti. Tali strumenti hanno fortemente influenzato le vendite di e-Book. Questa strategia ha funzionato così bene che si è evoluta in un servizio chiamato Kindle Unlimited, che è noto come Spotify dei libri: paghi una tariffa mensile per accedere a un'enorme biblioteca di libri. Amazon, invece di combattere contro questo nuovo formato, lo ha reso parte della sua strategia e ha persino aumentato i consumi lanciando Kindle e altri servizi correlati. Negli ultimi anni ha lanciato sul mercato anche i Kindle Fire HD ad un prezzo basso ma con l'obiettivo di avere un ritorno a lungo termine grazie alla possibilità di aver gratuitamente libri, musica, film tramite l'abbonamento ad Amazon Prime. Gli e-Book sono logisticamente molto più efficienti dei libri di carta.

Questo per dire, che a volte è molto più importante far entrare i propri prodotti e il proprio marchio nella testa del consumatore anziché fare calcoli economici o cercare idee ingegneristiche.

- ***Affiliazione***

Amazon è stato anche un precursore nello sfruttamento dell'affiliazione, una strategia abbastanza popolare ora. Il programma di Amazon è stato brevettato nel 1996 e da allora non ha smesso di crescere. Si tratta semplicemente della possibilità da parte di chiunque di, promuovere prodotti di Amazon, ricevendo in cambio una percentuale in denaro ogni volta che

viene effettuata una vendita tramite il link. Per coloro che non comprendono il concetto, puoi pensarlo come un sistema attraverso il quale gli utenti stessi lavorano come una rete commerciale. Tanto che, viene loro assegnato un nome utente attraverso un link e tutti gli

⁵⁰ Kindle: lettore di libri elettronici.

acquisti effettuati tramite il loro ID univoco vengono monitorati ed in cambio si ottiene una percentuale della vendita.

3.1.1 Amazon Go il negozio del futuro

Amazon ha dato vita ad un negozio fisico intelligente senza registratori di cassa in cui il denaro viene automaticamente prelevato dalla carta del cliente attraverso un'app, eliminando così la necessità di attraversare fisicamente un registratore di cassa.

Il negozio si chiama *Amazon Go* e da parecchi è stato definito il negozio del futuro. L'intero concetto di Amazon Go si basa su un'esperienza totalmente automatizzata e tecnologica, attraverso alcuni sensori posizionati in vari punti del negozio che permettono e sono in grado di analizzare quali oggetti vengono presi dagli scaffali e di inserirli direttamente nel carrello virtuale. Il costo della spesa viene addebitato all'utente direttamente quando esce dal supermercato, sul proprio account di Amazon.

Tale strategia, permette ad Amazon di vendere ad altre aziende queste tecnologie e inoltre grazie a questa modalità di acquisto potrà avere un'analisi precisa di ogni singola abitudine di acquisto del cliente anche quando esso conclude un acquisto fuori dalla piattaforma online.

Per crescere anche fuori dal mondo online, ha acquistato la catena di supermercati di fascia alta Whole Foods dove oggi commercializza già alcuni prodotti alimentari bio.

- **Logistica**

Un'altra ossessione di Amazon è la logistica, con il suo programma Amazon Prime, permette ai clienti di raggiungere i propri desideri con immediatezza e tempi di consegna brevi. Si tratta di una forte strategia di acquisizione dei clienti, tramite non solo consegne veloci, ma anche altri vantaggi aggiuntivi chiave per la loro strategia aziendale globale:

1. i clienti possono ricevere un prodotto in un giorno;
2. i vantaggi della spedizione in un giorno potrebbero incoraggiare i clienti a cambiare il loro comportamento di acquisto per acquistare più cose su Amazon;
3. gli altri servizi offerti da Amazon Prime come: musica, film e abbonamenti a libri porteranno i consumatori a trascorrere più tempo nella piattaforma.

Oltre a ciò, per andare ancora di più incontro al cliente, ha dato vita ad *Amazon Locker*, un servizio di consegna di pacchi self-service che permette anche a chi non è mai in casa o non ha tempo per fare la fila alle poste di ritirare un pacco.

I *Locker*, appunto, sono punti di ritiro che permettono di ritirare il prodotto acquistato in completa autonomia, semplicemente inserendo sul touchscreen degli armadietti automatici un codice univoco che arriva all'utente via mail. Al momento sono disponibili in Italia presso supermercati, stazioni di servizio, centri commerciali ed altri punti vendita.



Figura 3.3 Locker armadietto Amazon, **Fonte:** Elaborazione dell'autore

Per di più, Amazon grazie al suo spirito di sperimentazione e innovazione delinea le mosse successive concentrandosi sul futuro, tanto che da qualche anno si inizia a parlare della consegna tramite droni che potrebbe diventare l'innovazione più importante dell'azienda, poiché potrebbe portare un ulteriore aumento delle vendite, una maggiore velocità di consegna e la riduzione di alcuni costi della logistica.

Infatti, il futuro della logistica del big dell'e-commerce viaggia nei cieli, il suo primo drone che permetterà di effettuare spedizioni di pacchi di piccole dimensioni è stato già realizzato e tra pochi mesi la tecnologia potrebbe essere disponibile tra le modalità di spedizione per i clienti del sito. Oltre a tale innovazione, ha lanciato nel 2014 assistenti di intelligenza artificiale che entrano nella vita dell'utente permettendo ad esso di effettuare acquisti vocali. Tali dispositivi, danno vita ad un flusso di dati di analisi dei consumatori e delle famiglie, che, in riferimento alla conoscenza dei propri clienti, diventano utili e importanti per Amazon.

3.1.2 Amazon approdo in Italia ed il Made in Italy

Il 18 novembre del 2010 Amazon approda in Italia, con un enorme quantità di prodotti in vendita, pronto a sfruttare la voglia degli italiani di acquistare online. Dieci anni fa le persone che acquistavano su internet erano un numero molto basso, soprattutto nella nostra Penisola ed Amazon ha aperto una strada che da lì a poco è stata percorsa da tutti i principali player nazionali. L'aumentare costante del numero degli ordini ha costretto Amazon ad aprire un centro di smistamento in provincia di Piacenza. L'Italia è tra i primi Stati dove vengono conclusi più acquisti su Amazon e prossimamente non è escluso che la società statunitense apra un altro centro per coprire la zona del centro sud Italia, a causa appunto del crescente volume d'affari. Oggi, sia i rivenditori al dettaglio che i rivenditori online si trovano ad affrontare la concorrenza di Amazon, ma questa concorrenza invita anche opportunità. Infatti, per sopravvivere e prosperare, i rivenditori dovranno iniziare ad intravedere in Amazon non più un loro rivale, ma un competitor da cui imparare e cogliere le opportunità ed i servizi che offre, fino a plasmarli sulle potenzialità delle proprie aziende, solo così Amazon potrà essere il miglior amico per le aziende. Il mercato di Amazon ha una notorietà enorme, e il numero più elevato di ricerche di prodotti avviene proprio sulla sua piattaforma, questo dimostra l'intensa fiducia dei consumatori nei confronti del capolavoro di Bezos. Proprio per questo, come ultima cosa, sempre in termini di opportunità e servizi, per quanto concerne le aziende Italiane, suggerisco di sfruttare il Marketplace "Made in Italy" di Amazon, il quale rappresenta una vetrina con più di 350 milioni di clienti dove trasmettere i valori italiani tanto apprezzati all'estero.



Figura 3.4 Marketplace Amazon "Made in Italy", Fonte: Amazon.it

È evidente, che l'obiettivo di Amazon è quello di essere un'eccellenza nelle vendite e nei servizi che offre, perciò, le aziende Italiane oltre ad avvalersi e far proprie le strategie e i passi verso il successo di questa grande azienda, potrebbero usufruire di un servizio come una vetrina del tutto Made In Italy la quale oltre a portare un incremento del fatturato,

offrirebbe la possibilità anche ad una piccola azienda di mettere in mostra i propri prodotti, vendere e fidelizzare clienti da tutto il mondo.

Pertanto, rivolgendomi a qualsiasi imprenditore in crisi, consiglio come già detto poco prima, di non percepire più Amazon come un nemico, ma come l'amico migliore da cui imparare e prendere spunto per sopravvivere.

Conclusione

Da questo elaborato emerge come, nell'ambito della rivoluzione informatica, il mondo del Retail è cambiato notevolmente negli ultimi decenni, in virtù delle nuove tecnologie e dell'accesso istantaneo ai dispositivi elettronici.

Infatti, l'avvento dei canali online e dei nuovi canali digitali, come i canali mobile e i nuovi strumenti tecnologici, hanno modificato sia i modelli di business della vendita al dettaglio, sia il comportamento degli acquirenti.

L'accessibilità immediata ai Digital Device ha reso i clienti sempre più connessi e ha creato nuove abitudini di consumo, modificando il tradizionale processo distributivo.

Il suddetto processo innovativo ha messo in difficoltà un numero sempre maggiore di aziende che basavano le proprie strategie su vecchi modelli di business, un tempo efficaci. Come ho sostenuto più volte nella tesi, il commercio al dettaglio è all'inizio di una trasformazione digitale ed è proprio questo processo di cambiamento che prima ha posto a dura prova numerose aziende e poi pian piano le ha uccise.

Pertanto, diventa importante per le aziende inquadrare l'innovazione tecnologica come un'opportunità e non come una minaccia.

Per fronteggiare questo cambiamento in corso e uscirne vincitori, bisogna comprendere che l'e-commerce, i dispositivi tecnologici e le connettività in negozio rappresentano una strategia per innovarsi, competere e andare incontro a ciò che ha innescato tale condizione: "il cliente 4.0", che impone, come ogni strategia, studio, competenze e tempo.

Molte aziende hanno colto in tempo breve questo cambiamento e stanno sfruttando le opportunità digitali all'interno dei negozi fisici, integrate con esperienze online.

Infatti, mentre negli ultimi decenni è stato in voga il multi-channel Retail, si osserva ora un passaggio alla cosiddetta strategia omni-channel, che consente di offrire al cliente un'esperienza ricca e personalizzata.

Il cambiamento si basa sulla capacità dei Retailers di raggiungere i clienti e interagire con essi attraverso tutti i canali di vendita in modo ininterrotto, come testimoniato dall'esempio, ampiamente trattato, dall'efficiente gestione di Amazon, con le continue innovazioni mediante l'utilizzo di chioschi self-service e perfino di droni per le consegne.

Quindi, appare evidente quanto l'adozione delle nuove tecnologie sia un elemento chiave nel successo della strategia omni-channel, la quale non è più un'aspirazione del futuro, bensì un requisito imprescindibile per far fronte alle sfide imposte dal nuovo Customer Decision Journey e quindi dalla mutazione dei moderni consumatori che, a differenza di un tempo,

avendo a disposizione una vasta scelta di prodotti e Device di ultime generazioni, sono i primi a dettare le regole di sopravvivenza nel mondo del Retail.

La strategia omni-channel e la trasformazione digitale, rappresentano, infatti, indubbiamente un'opportunità vantaggiosa senza precedenti per le imprese che, attuandole, riscontreranno un incremento della propria quota di mercato ed una relazione stabile e duratura con i clienti acquisiti o potenziali, offrendo loro, contemporaneamente, informazioni, prodotti, servizi e supporto attraverso più canali che permettono di monitorare anche il loro comportamento.

La vendita al dettaglio si interfaccia con questi cambiamenti e così oggi i negozi sono sempre più ibridi. Tanto che, si compra online e si ritira in negozio, si sceglie in negozio ma si può acquistare online, si acquista in rete ma, nel caso in cui l'oggetto non corrisponda alle aspettative, si restituisce in negozio.

Anche gli esempi delle eccellenti imprese italiane prese in considerazione, Esselunga e Torrefazione Carbonelli, costituiscono la prova che l'implementazione di una strategia di innovazione digitale insieme all'integrazione del negozio fisico a quello online risulta vincente, una condizione "sine qua non" in grado di creare, ma soprattutto, anticipare le aspettative dei clienti in modo da affrontare le numerose sfide derivanti dall'evoluzione digitale. I cambiamenti in atto nei modelli di consumo, l'impatto della digitalizzazione, il contesto economico sempre più globalizzato impongono quindi nuove sfide a tutte le aziende, costrette a rivedere i propri modelli di business, le strategie distributive e di comunicazione e i propri modelli organizzativi. Il compito delle imprese, pertanto, è quello di comprendere tali trend in modo da entrare in contatto con i consumatori, attirare la loro attenzione e mantenerli fedeli.

Gli acquirenti, a loro volta, possono utilizzare canali alternativi per raggiungere l'azienda a loro discrezione e possono scegliere canali diversi in momenti differenti.

In conclusione, le mie aspettative sono quelle che questo lavoro possa essere "salutare" e vantaggioso per chiunque lo leggerà e che la sfida contro i big dell'e-commerce non venga vista più come una minaccia, ma un'opportunità per crescere, innovare e adattare al futuro il proprio modello di business. Ritengo importante sottolineare che tale lavoro deve essere semplicemente un punto di partenza, per capire e imparare ad analizzare coloro i quali hanno afferrato che la diffusione degli strumenti digitali e la continua evoluzione dei clienti, sono un elemento imprescindibile per aumentare le performance aziendali, correlate sempre di più alla capacità di adattamento al nuovo paradigma, solo così tutto ciò può divenire un vantaggio competitivo, utile al perfezionamento del business futuro in termini di sopravvivenza della propria azienda.

Bibliografia

- ANTONACCI, F. (2016). *E-commerce marketing e vendite. Strumenti e strategie per vendere online*. Milano: Hoepli.
- BERG N., KNIGHTS M. (2019). *Amazon: Come il retailer più inarrestabile del mondo continuerà a rivoluzionare il commercio*. Milano: Hoepli.
- BRANDT, R. (2012). *One Click. La visione di Jeff Bezos e il futuro di Amazon*. Milano: Rizzoli Etas.
- CARBONELLI, L. (2019). *Falla Esplodere: Come una piccola impresa può affrontare la trasformazione digitale*. Napoli: Autopubblicato.
- CASTALDO, S. (2001). *Retailing & Innovazione. L'evoluzione del marketing nella distribuzione*. Milano: Egea.
- GODWIN, T. (2019). *Darwinismo Digitale, Strategia di evoluzione nell'era della business disruption*. Milano: Hoepli.
- KOTLER, P. (2010). *Principi di marketing*. Milano: Pearson Italia.
- MASON T., KNIGHTS M. (2019). *Omnichannel Retail, Vendere con successo in un mondo digitale e multicanale*. Milano: Apogeo.
- MIGLIORATI L., FALAPPA E. (2017). *E-commerce for Dummies. Conoscere i fondamenti dell'e-commerce. Acquisire gli strumenti di vendita più efficaci. Creare una strategia di marketing vincente*. Milano: Hoepli.
- RUTIGLIANO, D. (2017). *E-commerce Vincente. Dai Modelli di business alle strategie di vendita online*. Milano: Hoepli.
- STEPHENS, D. (2013). *The Retail Revival: Re-Imagining business for the New Age of Consumerism*. Canada: John Wiley & Sons Inc.
- STIGLIANO G., KOTLER P. (2018). *Retail 4.0. 10 regole per l'era digitale*. Milano: Mondadori Electa.
- VIANELLO S., FERRANDINA A. (2017). *Il marketing omnicanale: tecnologie e marketing a supporto delle vendite*. Milano: Franco Angeli Edizioni.

Sitografia

- AMAZON, *Amazon Made in Italy*: <https://www.amazon.it/Made-In-Italy/b?ie=UTF8&node=6224633031> (ultima consultazione 3 dicembre 2019)
- ARRIGONI, G., *L'E-commerce italiano*: <https://diyandgarden.com/tendenze/netcomm-le-commerce-italiano-le-slides/> (ultima consultazione 4 dicembre 2019)
- CAPROTTI, G., *Esselunga e l'e-commerce, ovvero sia Esselunga a Casa*: <https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-le-commerce-ovverosia-esselunga/> (ultima consultazione 9 ottobre 2019)
- CAPROTTI, G., *Esselunga percepita come superiore ai competitor OC&C*: <https://www.giuseppicaprotti.it/esselunga-ma-che-cose/esselunga-percepita-come-superiore-ai-competitors-occ/> (ultima consultazione 9 ottobre 2019)
- CARBONELLI, L., *Caffè Carbonelli*: <https://www.caffecarbonelli.it/lazienda/origini/> (ultima consultazione 12 ottobre 2019)
- CASALEGGIO ASSOCIATI, *L'e-commerce in Italia 2019*: <https://www.casaleggio.it/> (ultima consultazione 4 dicembre 2019)
- CASALEGGIO ASSOCIATI, *E-commerce ranking*: <https://www.casaleggio.it/e-commerce-ranking/> (ultima consultazione 4 dicembre 2019)
- CAVESTRI, L., *Così i negozi rispondono alla campagna d'Italia di Amazon*, *Il sole 24 ore*: <https://www.ilsole24ore.com/art/cosi-negozi-rispondono-campagna-d-italia-amazon-AEeiqx9B> (ultima consultazione 7 novembre 2019)
- DEL CORNO, M., *Uccisi e sopravvissuti, l'indice che misura l'impatto di Amazon sulle aziende*: <https://www.ilsole24ore.com/art/uccisi-e-sopravvissuti-l-indice-che-misura-l-impatto-amazon-aziende-AEGNxgMC> (ultima consultazione 16 ottobre 2019)
- ECOMMERCE EUROPE, *European E-commerce Report edition 2019*: https://www.ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2019/07/European_Ecommerce_report_2019_freeFinal-version.pdf (ultima consultazione 28 novembre 2019)
- IL SOLE 24 ORE, *E-commerce e debito mandano i giocattoli di Toys R US in bancarotta*: <https://www.ilsole24ore.com/art/e-commerce-e-debito-mandano-giocattoli-toys-r-us-bancarotta-AEoMmVVC> (ultima consultazione 22 ottobre 2019)

- LAVECCHIA, V., *Principali vantaggi e svantaggi di un sito di e-commerce*:
<http://vitolavecchia.altervista.org/principali-vantaggi-svantaggi-sito-di-e-commerce/>
- OSSERVATORI.NET, *Innovazione digitale nel Retail*, Osservatori Net, Digital Innovation: https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/innovazione-digitale-nel-retail(ultima consultazione 4 dicembre 2019)
- OSSERVATORI.NET, *L'innovazione nel Retail*:
https://www.osservatori.net/it_it/osservatori/comunicati-stampa/la-innovazione-nel-retail-gli-investimenti-in-digitale-crescono-ma-valgono-ancora-meno-dell-1-del-fatturato(ultima consultazione 28 novembre 2019)
- PWC, *Nell'era dell'e-commerce, il Retail si rinnova* (Total Retail)
<https://www.pwc.com/it/it/industries/retail-consumer/consumer-insights-survey-2018/doc/Total-Retail-2018-business-models.pdf> (ultima consultazione 5 dicembre 2019)
- SMAU BOLOGNA, <https://www.smau.it/bologna19/> (ultima consultazione 29 novembre 2019)
- SPINOSI MARKETING STRATEGIES S.R.L., *Le 5 forze di Porter*:
<https://www.spinosimarketing.com/it/consulente-societa-consulenza-marketing/strategie-di-vendita-tecniche/modello-5-forze-di-porter.html> (ultima consultazione 5 ottobre 2019)
- STATISTA, *E-commerce Report*: <https://www.statista.com/study/42335/ecommerce-report/>(ultima consultazione 28 settembre 2019)
- STATISTA, *Number of e-commerce users in Italy from 2017 to 2023 (in millions)*:
<https://www.statista.com/statistics/251666/number-of-digital-buyers-worldwide/>
- STATISTA, *Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023*:
<https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>(ultima consultazione 25 settembre 2019)
- TALENT GARDEN, *La Digital Trasformation e la trasformazione tecnologica delle PMI Italiane*: <https://digitaltransformation.talentgarden.org/> (ultima consultazione 22 novembre 2019)
- TEKIO S.R.L., *Apocalisse del Retail cosa la sta causando? America e Italia a confronto*:
<https://tekio.it/apocalisse-del-retail/> (ultima consultazione 3 dicembre 2019)
- THE ECONOMIST, *The future of online retailing is bright*:

<https://www.economist.com/special-report/2017/10/26/the-future-of-online-retailing-is-bright>(ultima consultazione 4 dicembre 2019)

TOMASI, B., *European E-commerce Report 2019, un mercato in ottima salute:*

<https://diyandgarden.com/tendenze/european-ecommerce-report-2019-un-mercato-in-ottima-salute/> (ultima consultazione 3 dicembre 2019)

VON ABRAMS, K., (2019). *Western Europe Ecommerce Trends in 2019:*

<https://www.emarketer.com/content/western-europe-ecommerce-trends-2019>(ultima consultazione 26 ottobre 2019)

WINERY, *La sicurezza in rete: come proteggere un sito web con un certificato SSL:*

<https://www.winery.it/2017/09/21/la-sicurezza-rete-proteggere-un-sito-web-un-certificato-ssl/> (ultima consultazione 28 settembre 2019)

ZANOTTI, L., *Negozi di domani: sempre più innovativi e funzionali, per creare nuove esperienze e relazioni* [https://www.digital4.biz/executive/digital-](https://www.digital4.biz/executive/digital-transformation/negozi-di-domani-innovazioni/)

[transformation/negozi-di-domani-innovazioni/](https://www.digital4.biz/executive/digital-transformation/negozi-di-domani-innovazioni/) (ultima consultazione 5 dicembre 2019)