



**Politecnico
di Torino**

Collegio di Ingegneria Meccanica, Aerospaziale, dell'Autoveicolo e della Produzione

**Corso di Laurea Magistrale in Ingegneria
della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica**

Tesi di Laurea Magistrale

*“Percorso di transizione al mondo digitale e implementazione di una
strategia dinamica in grado di rispondere alle nuove esigenze del mercato.*

Il caso: Decart Srl”

Relatore:

Prof. Guido Perboli

Candidato:

Luca Di Natale

Anno Accademico 2020-2021

Sessione di laurea luglio 2021

“Digital technologies are doing for human brainpower what the steam engine and related technologies did for human muscle power. They’re allowing us to overcome many limitations rapidly and to open up new frontiers with unprecedented speed. It’s a very big deal. But how exactly it will play out is uncertain.” – Andrew McAfee

Sommario

Ringraziamenti	5
Introduzione	6
1 Digital Transformation	8
1.1 Cos'è la trasformazione digitale?	8
1.2 Innovazione e modelli di crescita economica.....	10
1.3 Capacità organizzativa: importanza delle dynamic capability	12
1.4 Impatto del digital sul mondo del lavoro: nuovi modelli operativi digitali.....	19
1.5 Cambiamenti portati dalla digitalizzazione: relazione digitale con i clienti	24
1.6 Impatto della pandemia sulla transizione digitale	27
1.6.1 Focus: Impatto sul settore retail.....	30
1.7 Situazione in Italia.....	33
2 Trasformazione digitale di Decart Srl	39
2.1 Introduzione dell'azienda e del suo percorso	40
2.2 Apertura dei canali di vendita B2B e B2C online	42
2.3 Concetti fondamentali riguardo la vendita su Amazon	46
2.3.1 Vendita al dettaglio contro private label	48
2.3.2 Venditori con e senza marchio registrato	49
2.3.3 Posizionamento.....	51
2.3.4 Buy Box di Amazon.....	52
2.4 Implementazione del software gestionale M.C.A.	61
2.4.1 Versione 1: Comunicazione con Amazon tramite MWS.....	62
2.4.2 Versione 2: Accelerazione e precisione	67
2.4.3 Versione 3: Reportistica	71
2.5 Registrazione private label su Amazon.....	73
3 Strategia di sviluppo e crescita aziendale	77
3.1 Lato business	78
3.1.1 Nuovo modello di approvvigionamento	78
3.1.2 Nuova versione del sito "One Ufficio" e strategia omnicanale.....	80
3.1.3 Campagne di marketing digitale.....	81
3.2 Versione 4 del software M.C.A.....	85
3.2.1 Sezione per gestire gli ordini	86
3.2.2 Schede prodotto	88

3.2.3	<i>Scalabilità e flessibilità</i>	88
3.2.4	<i>Gestione delle varianti prodotto</i>	89
3.2.5	<i>Centralizzazione M.C.A.</i>	91
3.3	Private label.....	93
	Conclusioni	95
	Sitografia	98
	Bibliografia	99
	Appendice	101

Ringraziamenti

Prima di procedere con la trattazione, vorrei dedicare qualche riga a tutti coloro che mi sono stati vicini in questo percorso di crescita personale e professionale.

Ringrazio infinitamente i miei genitori che mi hanno sempre sostenuto, appoggiando ogni mia decisione, fin dalla scelta del mio percorso di studi. Li ringrazio per avermi concesso l'opportunità di studiare in un ambiente all'avanguardia come il Politecnico di Torino e di avermi supportato durante tutti questi anni, sia da un punto di vista economico che morale. Questo traguardo raggiunto lo dedico, specialmente a voi.

Ringrazio la mia fidanzata Giustina per avermi sostenuto e supportato in questi ultimi due anni. Grazie perché ci sei sempre stata e per essere stata un'ottima compagna di studio.

Ringrazio i miei amici che hanno giocato un ruolo fondamentale in questo percorso e che hanno reso questi anni indimenticabili. Grazie per tutti i bei momenti passati insieme.

Ringrazio il mio relatore Perboli Guido che mi ha seguito, con la sua infinita disponibilità, in ogni step della realizzazione dell'elaborato.

Un ringraziamento speciale va al mio Tutor Zocaro Emanuele e a De Camillis Paolo che sono stati i miei due punti di riferimento durante l'esperienza lavorativa e da cui ho avuto modo di imparare molto.

Ringrazio lo staff dell'azienda Decart per l'ospitalità e la disponibilità.

Grazie a tutti, senza di voi non ce l'avrei mai fatta.

Infine, vorrei dedicare questo piccolo traguardo a me stesso, che possa essere l'inizio di una carriera professionale brillante e piena di soddisfazioni.

Introduzione

La trasformazione digitale è un fenomeno sociale che ha un impatto non solo sul modo in cui si fanno le cose, ma soprattutto sui comportamenti, i modelli relazionali e le dinamiche di comunicazione. Quindi è un processo decisionale che ci riguarda in prima persona, come attori di un futuro che può essere plasmato da noi stessi. E questo vale per tutti: cittadini, istituzioni e imprese. Perché la conoscenza ci consente di avere una visione di futuro, fare scelte consapevoli e decidere in quale direzione andare. Se il cambiamento è inteso solo come una minaccia, allora il futuro sarà una trappola. Il progresso tecnologico è un'onda inarrestabile, sta a noi lasciarci travolgere o cavalcarla.

Le motivazioni che mi hanno spinto a trattare il tema della trasformazione digitale sono di duplice natura. Da un lato abbiamo l'interesse personale nel campo del business online e l'imprenditorialità, dall'altro la volontà di mettere in pratica teorie, concetti e strategie studiate durante il percorso universitario.

L'obiettivo del lavoro è di presentare un esempio pratico di come un'azienda retail ha attuato un piano di trasformazione digitale per far fronte ad un mercato in continua evoluzione.

Prima di presentare il caso di studio, viene fornita un'introduzione del mercato di riferimento il quale evidenzia come il digitale impatta sempre di più sul modo di vivere e soprattutto sul mondo del business. Le imprese nel loro processo di trasformazione digitale devono attuare una serie di cambiamenti che interessano l'intera organizzazione: dal modello di business fino alle persone, ai processi e alle tecnologie, ottenendo risultati estremamente efficienti per il perseguimento del successo. Le aziende sono chiamate a ripensare e riprogettare ciò che già esiste ed integrarlo con una serie di novità: si tratta di rivedere il modello di business puntando sulla semplicità e nel trovare soluzioni in maniera rapida, efficace e comprensibile a esigenze concrete e quotidiane dei clienti. È fondamentale per le organizzazioni sviluppare una cultura organizzativa condivisa, orientata al digitale e che pone al centro del proprio modello di business il cliente. È proprio questa cultura organizzativa, aperta allo sviluppo e all'innovazione, a garantire ottimi risultati nel medio-lungo periodo.

A seguire, nei capitoli 2 e 3, è ampiamente trattato quello che è stato il processo di trasformazione digitale intrapreso finora da Decart, il quale rappresenta una chiara applicazione dei concetti precedentemente introdotti.

L'azienda ha affrontato un percorso lungo e pieno di insidie che ha richiesto un gran livello di flessibilità e adattabilità. La strada maestra che porta al successo nel lungo termine è solcata, ora spetta all'azienda essere in grado di mantenerla, continuando ad attuare politiche volte al cambiamento e all'innovazione.

1 Digital Transformation

1.1 Cos'è la trasformazione digitale?

L'espressione "Trasformazione digitale" è probabilmente una di quelle che più spesso si è sentita usare in questi anni, entrando a far parte del lessico comune, e che tuttavia è ancora fonte di fraintendimenti. Se ne parla facendo riferimento alle aziende, associandola ad importanti benefici o citandone le sfide principali; spesso si evidenziano i rischi per coloro che non sono in grado di adattarsi a questa rivoluzione, destinati ad essere "condannati" dal mercato.

"La trasformazione digitale in senso lato è anche un tema ad alto impatto sociale, poiché l'ubiquità digitale tocca tutti. Non solo le organizzazioni, ma anche la società e le famiglie sono profondamente e costantemente sfidate dalle loro quotidiane interazioni con la tecnologia. È quindi necessario cercare di comprendere la natura della trasformazione digitale della società, al fine di pensare e realizzare la trasformazione digitale delle organizzazioni." (Venier F. , 2017)

Dare una definizione di cosa si intenda per "trasformazione digitale" non è facile per due motivi.

Innanzitutto, la trasformazione digitale è una nozione che è propria del mondo digitale, e di conseguenza si tratta di un concetto che è soggetto a continui cambiamenti e in costante evoluzione. Il secondo motivo riguarda la presenza totalizzante della trasformazione digitale stessa, poiché condiziona e modifica molteplici aspetti e ambiti differenti, e ciò rende estremamente complesso trovare una definizione statica e immutabile di trasformazione digitale.

Per questi motivi non esiste una accezione univoca e consolidata di trasformazione digitale dell'organizzazione. In questa sede quindi, per trasformazione digitale dell'organizzazione intenderemo *"il processo di allineamento di tecnologia digitale, competenze, processi organizzativi e modelli di business, finalizzato a creare nuovo valore per gli stakeholder e mantenere la sostenibilità dell'organizzazione in un ecosistema di business in costante cambiamento."* (Venier F. , 2017)

È importante non confondere il termine "trasformazione digitale" con "digitalizzazione". *"Quando si parla di digitalizzazione di un processo, per quanto tale attività possa portare*

a un cambiamento formale nel processo stesso volto a una sua ottimizzazione o a un miglioramento, essa non impatta sull'obiettivo al perseguimento del quale il processo è rivolto." (Epifani, 2020)

*"Così, se la digitalizzazione parte da una **scelta** dell'azienda per ridefinire le **modalità** con le quali fare le cose (quella che si potrebbe definire una dimensione del "come"), la trasformazione digitale - nella sua dimensione di rivoluzione di senso - afferisce al dominio del "**cosa**". Non si limita a impattare sui processi, sul modo in cui si fanno le cose, ma ne **ridefinisce il senso**. Se la digitalizzazione ci consente di fare le cose meglio, la trasformazione digitale ridefinisce ciò che ha senso fare.*" (Epifani, 2020)

Edoardo Righini, copywriter sul tema dell'innovazione, in un suo articolo sul sito Doxee.com fornisce quattro definizioni di trasformazione digitale.

La definizione da cui partire è che *"La trasformazione digitale è un **processo di innovazione**, che avviene attraverso le nuove tecnologie digitali, come il Cloud, l'Internet of Things, la Blockchain e l'Intelligenza Artificiale. Tale innovazione non riguarda solamente l'aggiornamento degli strumenti, ma comporta un vero e proprio ripensamento del modo di fare business: esso coinvolge tanti aspetti dell'organizzazione aziendale, da quelli più legati al prodotto a quelli relativi alla formazione e al marketing.*" (Righini, 2019)

Si giunge alla conclusione che la trasformazione digitale implichi sempre un cambiamento su due livelli paralleli: uno tecnologico dovuto all'avvento di nuovi strumenti e uno culturale. Ed è proprio questo cambiamento culturale che ci porta alla seconda definizione: *"La trasformazione digitale è un cambiamento radicale nel modo di fare e concepire l'attività d'impresa, alla luce dell'arrivo e della diffusione delle tecnologie digitali.*" (Righini, 2019)

Basti pensare all'importanza che stanno assumendo i dati nei processi decisionali a livello di strategia e di progettazione di prodotti e servizi dell'azienda. L'approccio non è quello di soddisfare una necessità generica, bensì si mira ad intercettare quelli che sono i bisogni dei diversi clienti fornendo loro soluzioni personalizzate. La customer experience diviene un elevato fattore di leva competitiva che l'imprenditore non può trascurare. A differenza del modello tradizionale che vedeva il prodotto ricoprire una posizione centrale, e attorno al quale ruotavano tutte le funzioni strategiche; nel modello digitale è il cliente a ricoprire questo punto focale.

La terza definizione fornita vede *“la trasformazione digitale una opportunità di miglioramento e di ottimizzazione del proprio business sia in termini di processi interni, che vengono semplificati, sia in termini di qualità degli output finali.”* (Righini, 2019)

Infine, l’ultima definizione vede la trasformazione digitale come *“un obiettivo da perseguire che pone sfide importanti ma che promette anche benefici notevoli. Per coglierli, però, è necessario ripensare (ancora una volta) a che tipo di competenze sviluppare e a quali partner commerciali scegliere per compiere un’evoluzione così radicale da poter sembrare quasi darwiniana.”* (Righini, 2019)

1.2 Innovazione e modelli di crescita economica

Joseph Schumpeter, uno dei più grandi economisti del passato al pari di Adam Smith e Keynes, nel 1942 pubblicò il libro *“Capitalism, Socialism, and Democracy”*. Uno dei suoi contributi più importanti è stata l’enfasi che ha associato all’enorme potere dell’innovazione e dell’iniziativa imprenditoriale necessaria per guidare la crescita attraverso il processo che ha denominato come *“distruzione creativa”* (Schumpeter, 1942).

Schumpeter identificava l’innovazione come il motore del processo di funzionamento dell’economia di mercato. Le società che vedono l’introduzione nel loro settore di competenza di qualcosa di fortemente innovativo sono obbligate a non trascurarlo, poiché si tratta di rivedere il proprio modello di business ed evolversi, pena l’estinzione.

Schumpeter vedeva il capitalismo come il miglior sistema economico. Questo perché la minaccia dell’ingresso nel mercato di nuove aziende, che apportano un miglioramento radicale, mantiene i monopolisti e gli oligopolisti disciplinati e competitivi, assicurando che investano i loro profitti in nuovi prodotti e idee.

Qualche anno più avanti, alla fine degli anni ’50, il premio Nobel Robert Solow sviluppò il modello di crescita economica denominato **modello di Solow** e diventato successivamente il paradigma del modello neoclassico. (Solow, 1956) Il modello è stato costruito a partire dal modello Harrod-Domar. Questo modello prevedeva la costanza del rapporto capitale-lavoro (o intensità di capitale) e considerava questi due fattori di produzione primari per la crescita economica di uno Stato.

Il modello di crescita di Solow conosciuto anche come “modello esogeno di crescita economica” rilassa l’ipotesi della costanza del rapporto e introduce la sostituibilità tra fattori

produttivi. Contrariamente, a quanto avviene nel modello di Harrod-Domar, nel modello di Solow l'equilibrio di crescita del sistema economico è stabile e l'incremento di reddito, che non risulta spiegato dall'incremento dei due fattori di produzione primari (capitale e lavoro), viene attribuito al progresso tecnologico. Innovazione tecnologica che diviene, con il modello di Solow, un vero e proprio “fattore produttivo”.

Viene introdotto l'indicatore TFP (*Total Factor of Productivity*¹) definito come la parte della crescita della produzione che non può essere spiegata dalla crescita dell'input. Quest'ultimo permette di misurare la crescita del PIL di un Paese dovuto al progresso tecnico e alle riforme strutturali. Il TFP misura il grado di efficienza economica ed è la chiave per la crescita a lungo termine, poiché il lavoro e il capitale hanno un rendimento marginale decrescente.

Per quanto riguarda i tempi odierni, vi è la diffusione sempre più imponente dell'intelligenza artificiale (AI) che può essere visto come un fattore ibrido tra capitale e lavoro. Attraverso l'AI è possibile replicare le attività di lavoro umano con maggiore velocità e in larga scala e spingersi addirittura oltre rispetto alle capacità propriamente umane. Secondo diverse fonti, l'AI è da considerarsi come il nuovo fattore di produttività e di pari importanza ai fattori primari - capitale e lavoro – ed insieme ai quali contribuisce alla crescita economica come elemento acceleratore, come è possibile vedere nella figura 1:

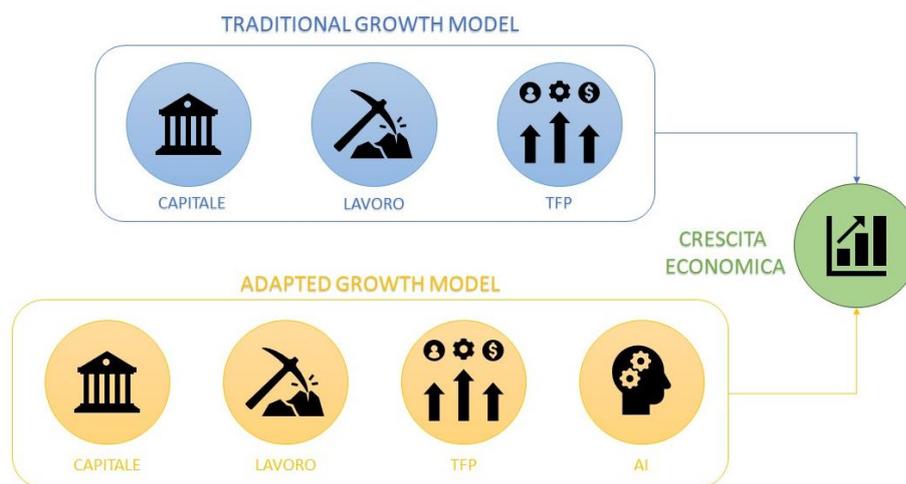


Figura 1: Confronto tra modello di crescita tradizionale e quello attuale.

Ciò evidenzia come le aziende non possano più trascurare l'avvento delle nuove tecnologie in ogni ambito della propria catena del valore. In riferimento al concetto iniziale di “distruzione creativa”, coniata da Schumpeter, è possibile osservare come l'innovazione

¹ Produttività Totale dei Fattori.

tecnologica abbia portato con sé una rivoluzione nelle storiche regole di equilibrio dei mercati. Inoltre, il digitale può essere classificato come un “fenomeno sistemico”, capace di entrare nella vita di tutti i giorni e nei diversi contesti.

Innovazione che non è più un momento estemporaneo e una “distruzione creativa” in grado di generare un vantaggio strategico, bensì:

“Oggi l’innovazione è continua ed entra nei processi, nella cultura organizzativa, nel mindset delle persone, per instaurare learning relationships nei confronti degli stakeholders, abilitando un legame continuo di collaborazione, innovazione e sharing del Valore.” (Venier & Raimondi)

Si è delineato un nuovo scenario ambientale e molti paradigmi della strategia aziendali classici sono mutati. Per questo motivo le aziende devono adottare nuove forme organizzative e nuovi modelli operativi digitali.

Ciò che sarà imprescindibile durante la “Quarta Rivoluzione Industriale” saranno le capacità organizzative, che combinate a quelle economico-finanziarie e commerciali, faranno eccellere le aziende di successo.

1.3 Capacità organizzativa: importanza delle dynamic capability

Al giorno d’oggi, le risorse e le capacità sono le determinanti primarie della redditività dell’impresa. I fattori di settore rappresentano meno del 20% della variazione del rendimento delle attività tra le imprese a dimostrazione del fatto che l’ambiente industriale è un fattore determinante minore della redditività di un’azienda.

Per comprendere l’argomento vengono fornite le definizioni di risorse e capacità di un’impresa.

Le **risorse** sono beni produttivi tangibili e intangibili che un’azienda controlla e può utilizzare per concepire e attuare la propria strategia. È possibile distinguere le risorse in tre categorie:

- **Risorse tangibili:** Sono le più facili da identificare e valutare. Le risorse finanziarie e le attività fisiche sono valutate nel bilancio dell’impresa. Tuttavia, le convenzioni contabili, in particolare la valutazione dei costi storici, in genere comportano una valutazione errata delle risorse tangibili (ad esempio nel bilancio della Walt Disney il valore delle pellicole e dei beni terreni sono sottostimati).

- **Risorse intangibili:** Per la maggior parte delle aziende, le risorse immateriali sono più preziose delle risorse tangibili. Nei bilanci delle aziende, le risorse immateriali tendono a essere sottovalutate o del tutto omesse. L'esclusione o la sottovalutazione delle risorse immateriali è una delle ragioni principali dell'ampia e crescente divergenza tra le valutazioni di bilancio delle società e le loro valutazioni di mercato azionario. Tra le più importanti di queste risorse immateriali sottovalutate o non valutate ci sono i marchi. Il valore del marchio Walt Disney è di 52 miliardi di dollari; eppure, nel bilancio della Disney, i suoi marchi sono valutati 1,2 miliardi di dollari.
- **Risorse umane:** Le risorse umane comprendono le competenze e lo sforzo produttivo offerti dai dipendenti di un'organizzazione. Le risorse umane non compaiono nel bilancio dell'impresa - l'impresa non possiede i propri dipendenti; acquista i loro servizi tramite contratti di lavoro.

L'eterogeneità e l'immobilità delle risorse possono spiegare l'eterogeneità delle prestazioni all'interno di un settore. Alcune risorse possono essere valutate come rare e preziose in grado di fornire "rendite Ricardiane²" (ad esempio i vitigni del Barolo). I terreni, che permettono la produzione di questo vino, ricoprono un'area di circa 4.500 ettari e data la scarsità della risorsa il prezzo di un singolo ettaro si aggira sugli 800 mila €. D'altro canto, abbiamo che la risorsa risulta essere preziosa, in grado di fornire un vantaggio competitivo, e con indicatori economici superiori alla media (figura 2).

	ROA 2013	ROS 2013
Cantine dei Marchesi di Barolo	3.92 %	12.36 %
Wine industry (median value for Italian firms)	1.47 %	3.00 %

Figura 2: Confronto indicatori economici Barolo vs. Media nazionale

Le risorse prese singolarmente non sono produttive e non comportano un "vantaggio competitivo", ma al contrario, se vengono combinate tra di loro e lavorano congiuntamente sono in grado di generare capacità organizzative. Nella figura a seguire (figura 3) viene mostrato la relazione che intercorre tra risorse, capacità e vantaggio competitivo.

² David Ricardo, un economista classico inglese, sviluppò per la prima volta una teoria nel 1817 per spiegare l'origine e la natura della rendita economica.

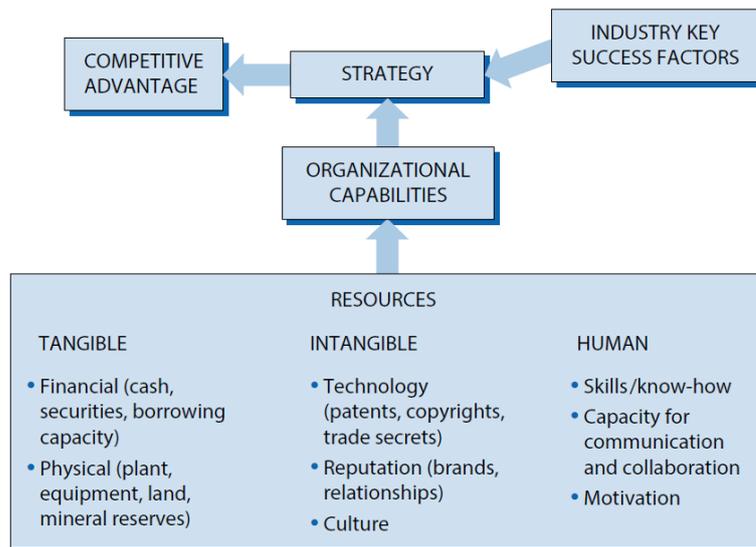


Figura 3: Relazioni tra risorse, capacità e vantaggio competitivo. Fonte: Robert M. Grant, "Contemporary strategy analysis", (2018), pagina 113

Le **capacità/competenze** descrivono "ciò in cui un'azienda è brava" e se applicate attraverso una strategia appropriata, creano un vantaggio competitivo. Una capacità organizzativa è una "capacità dell'azienda di impiegare risorse per un risultato finale desiderato". (Lawler, 1994)

Le risorse devono essere connotate da elementi distintivi, come presentato in figura 4, che consentano di aggregarsi tra di loro, e di conseguenza generare capacità organizzative.

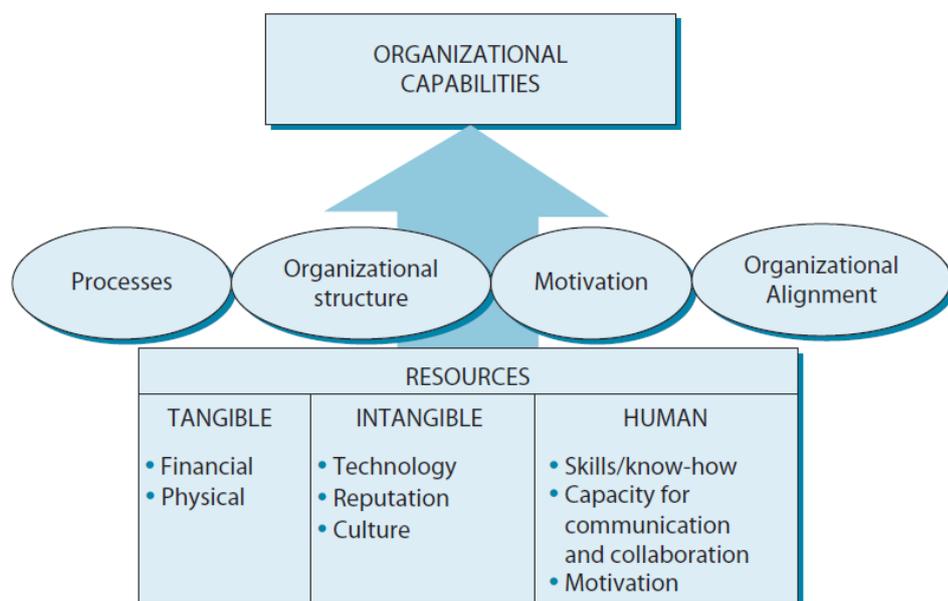


Figura 4: Integrare le risorse per costruire capacità organizzative. Fonte: Slide del corso di "Strategia e strumenti per l'innovazione"

La capacità organizzativa implica un comportamento coordinato tra i membri dell'organizzazione. Questo è ciò che distingue una capacità organizzativa da una capacità individuale. Le routine e i processi svolgono un ruolo fondamentale nell'integrazione delle azioni individuali per creare capacità organizzative.

La letteratura accademica considera la capacità organizzativa basata su routine organizzative come: “*modelli comportamentali regolari e prevedibili [comprendenti] modelli di attività ripetitivi*” che determinano cosa fanno le aziende, chi sono e come si sviluppano. Come le abilità individuali, le routine organizzative si sviluppano attraverso l'apprendimento sul campo e, se non utilizzate, svaniscono. Quindi, c'è un compromesso tra efficienza e flessibilità. Un repertorio limitato di routine può essere eseguito in modo altamente efficiente con una coordinazione quasi perfetta. La stessa organizzazione può avere difficoltà a rispondere a situazioni nuove. (Nelson & Winter, 1982)

Le capacità organizzative non emergono semplicemente e spontaneamente: devono essere create attraverso l'azione del management. I processi sono sequenze coordinate di azioni attraverso le quali vengono eseguite specifiche attività produttive. Non solo il termine processo è ben compreso dai manager, ma gli strumenti per progettare, mappare e migliorare i processi aziendali sono ben sviluppati. (Malone, Crowston, Lee, & Pentland, 1999)

Tuttavia, creare e sviluppare capacità organizzative non significa solo mettere in atto processi. I processi devono essere collocati all'interno di unità organizzative opportunamente progettate, le persone coinvolte devono essere motivate e le risorse, le strutture dei processi e i sistemi di gestione devono essere allineati tra loro (Figura 4). Si tratta di una sfida che le aziende devono affrontare nello sviluppo delle capacità organizzative. (Felin, Foss, Heimeriks, & Madsen, 2012)

L'integrazione è importante anche tra le capacità organizzative. Le capacità di un'organizzazione possono essere viste come un sistema gerarchico in cui le capacità di livello inferiore sono integrate per formare capacità di livello superiore.

Per la maggior parte delle aziende, sono queste capacità di livello superiore a costituire le “*competenze fondamentali*”³ descritte da Prahalad e Hamel. (Prahalad & Hamel, 1990) Pertanto, la capacità di “produzione snella” di Toyota integra molteplici funzionalità che riguardano la programmazione just-in-time, la gestione della qualità totale, il controllo statistico dei processi, la produzione flessibile e il miglioramento continuo.

³ Core competence.

Queste capacità di livello superiore tendono ad essere interfunzionali. Ad esempio, la capacità di sviluppo di nuovi prodotti è una capacità di livello superiore che integra sviluppo tecnologico, marketing, design, ingegneria del prodotto, ingegneria di processo e finanza.

Alcuni autori hanno proposto che al livello più alto della gerarchia delle capacità ci siano le *dynamic capabilities*, capacità che consentono la modifica e l'adattamento delle capacità operative e funzionali di livello inferiore. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

Questa nozione delle capacità di un'organizzazione che formano una gerarchia di integrazione sottolinea la loro complementarità. Ad esempio, la strategia dei “*prezzi bassi tutti i giorni*”⁴ di Walmart si basa su quattro capacità che si rafforzano a vicenda: gestione aggressiva dei fornitori, analisi dei dati del punto vendita, logistica superiore e gestione rigorosa del capitale circolante.

Le capacità dinamiche sono di notevole importanza teorica e pratica. In un articolo, Teece, Pisano e Shuen hanno definito le capacità dinamiche come “*la capacità dell'impresa di integrare, costruire e riconfigurare le competenze interne ed esterne per affrontare ambienti in rapida evoluzione*”. (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

Le capacità dinamiche possono essere distinte dalle capacità operative, che riguardano le operazioni correnti di un'organizzazione. Le capacità dinamiche, al contrario, si riferiscono alla “*capacità di un'organizzazione di creare, estendere o modificare intenzionalmente la propria base di risorse*” (Helfat e. a., 2007). L'assunto di base del quadro delle capacità dinamiche è che le competenze chiave dovrebbero essere utilizzate per modificare le posizioni competitive a breve termine, le quali possono essere utilizzate per costruire un vantaggio competitivo a lungo termine.

Da un punto di vista pratico, negli ultimi tre decenni, il rapido tasso di cambiamento tecnologico, i cicli di vita dei prodotti ridotti, il processo di globalizzazione e i confini del settore labili rendono gli ambienti aziendali sempre più dinamici. I dirigenti dell'azienda hanno bisogno di capacità dinamiche per affrontare gli ambienti dinamici. Da un punto di vista teorico, le capacità dinamiche sono state una delle questioni più significative e stimolanti all'interno del dominio della strategia e potrebbero essere viste come il “*Santo Graal*” della gestione strategica. (Helfat & Peteraf, 2009)

⁴ “Every Day Low Prices”.

Maggiore è il tasso di cambiamento nell'ambiente esterno di un'azienda, più è probabile che le risorse e le capacità interne, piuttosto che l'attenzione al mercato esterno, forniscano una base sicura per la strategia a lungo termine.

“Lo schema di matrice porteriana (Porter, 1980; 1985), basato sulla catena del valore e l'analisi del contesto esterno per ricercare un equilibrio statico, non è più sufficiente da solo a spiegare i meccanismi alla base di questi cambiamenti. Proprio per superare questo limite, si sviluppa la “Resource Based View of the Firm” -RBV- (Barney, 1991) che pone al centro dell'attenzione le risorse e le competenze interne dell'impresa, e ricerca le fonti del vantaggio competitivo analizzando la dimensione organizzativa anziché le variabili economico ambientali.” (Venier & Raimondi)

La RBV sostiene che la raccolta di risorse, che hanno la caratteristica di essere di valore, rare, difficili da imitare, possa creare un vantaggio competitivo con conseguente rendimenti superiori alla norma. (Barney, 1991)

Nelle industrie in rapida evoluzione e basate sulla tecnologia, basare la strategia sulle capacità può aiutare le aziende a sopravvivere ai cicli di vita dei loro prodotti iniziali. Il successo iniziale di Microsoft è stato il risultato del suo sistema operativo MS-DOS per PC IBM seguito da Windows. Tuttavia, le sue capacità di sviluppo software, marketing e partnership hanno consentito a Microsoft di espandersi dai sistemi operativi al software applicativo (ad es. Office), ai servizi Internet (ad es. Xbox Live) e ai servizi di cloud computing.

Quello di Eastman Kodak, invece, è un chiaro esempio di un'azienda che ha tentato di mantenere la propria focalizzazione sul mercato, trascurando quei cambiamenti tecnologici radicali che hanno coinvolto il proprio business. Il suo predominio nel mercato mondiale dei prodotti fotografici è stato minacciato dall'imaging digitale e la risposta dell'azienda è stata quella di investire miliardi di dollari nello sviluppo di tecnologie e prodotti digitali. L'azienda ha deciso di accantonare le proprie risorse e capacità interne e seguire le direttive del mercato. Ciò ha portato, nel gennaio del 2012, al fallimento della stessa.

Ricciardi, Zardini e Rossignoli ritengono che le dynamic capability, siano quegli elementi che consentono di unire forze organizzative differenti (*exploration-exploitation* della conoscenza, *cooperation-competition* con i concorrenti, e *conformity-agency* istituzionale). Con questo sistema è possibile l'innovazione adattiva dei modelli di *business* -ABMI- che è la componente fondamentale per affermare un business all'interno di un ambiente turbolento come quello attuale. (Ricciardi, Zardini, & Rossignoli, 2016)

Quindi possiamo considerare *la capacità organizzativa come ciò che permette all'organizzazione di evolvere costantemente verso paradigmi organizzativi più efficaci e sostenibili.*” (Venier & Raimondi)

Di conseguenza, vediamo come la capacità organizzativa potrebbe essere indicata come ciò che contraddistingue l'innovazione di un'organizzazione, o, in altri termini, il modo in cui questa interpreta il contesto competitivo, usa le regole di progettazione in modo originale per disegnare processi adatti a tale contesto ed è in grado di trasformare tali disegni in azione. (Venier & Raimondi)

Ciò che bisogna chiedersi è da cosa derivi la capacità organizzativa del *management* di un'impresa o, quali sono le componenti di tale capacità. Turati (Turati, 1998) mette in evidenza alcune competenze di base quali le fondamentali componenti della meta-competenza “capacità organizzativa”. Esse sono: la capacità di analisi situazionale, la capacità di progettazione organizzativa ed in fine la capacità di implementazione del cambiamento – Figura 5.

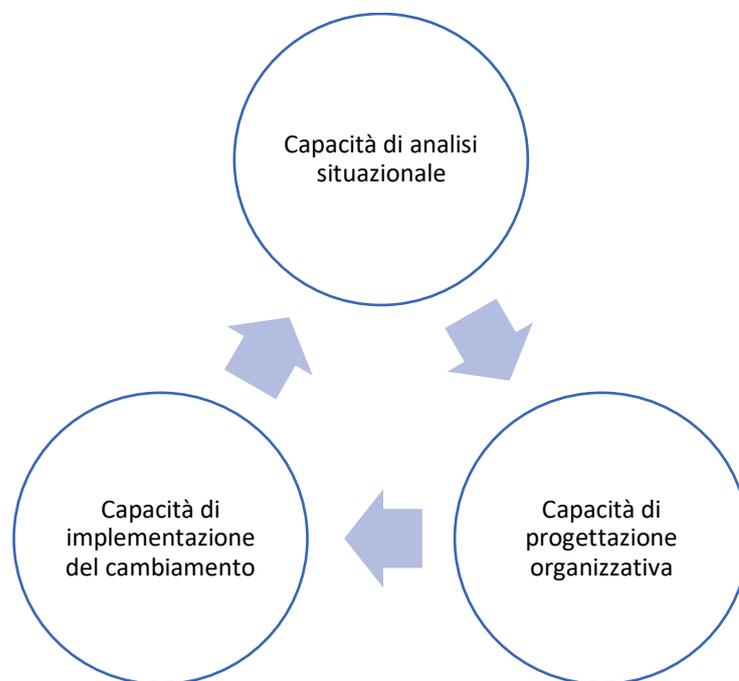


Figura 5: La meta-competenza “capacità organizzativa” e le competenze discrete che la compongono. Adattato da Turati (1998).

In conclusione, gli step che deve seguire il management per applicare una strategia solida e sostenibile nel tempo sono tre:

1. Identificare le risorse e le competenze dell'azienda;
2. Valutare le risorse e le competenze in termini di i) importanza strategica e ii) forza relativa;
3. Sviluppare le implicazioni della strategia:
 - (a) Come si possono sfruttare nel modo più efficace i punti di forza?
 - (b) In relazione alle debolezze:
 - Quali attività possono essere esternalizzate?
 - È possibile selezionare una strategia che minimizzi l'impatto dei punti deboli?
 - Le risorse/capacità possono essere rafforzate dagli investimenti?

1.4 Impatto del digital sul mondo del lavoro: nuovi modelli operativi digitali

Le aziende, al giorno d'oggi, per perseguire la loro strategia hanno bisogno di essere più agili, più veloci a reagire e più efficaci. Al tempo stesso, vogliono offrire ai clienti esperienze straordinarie, sfruttare le nuove tecnologie per ridurre i costi, migliorare la qualità e la trasparenza e creare valore.

Nonostante la maggior parte delle aziende stia cercando di migliorare sotto questi aspetti, i risultati tendono a non essere all'altezza. Si hanno iniziative sconnesse e occasionali che non riscontrano un grande impatto a livello aziendale; attività con focus nel breve termine piuttosto che nel lungo periodo; programmi che forniscono guadagni temporanei ma non sono sostenibili.

Per creare valore e fornire esperienze positive ai clienti a costi inferiori, le aziende devono impegnarsi in un modello operativo di nuova generazione. Questo modello operativo è un *“nuovo modo di gestire l'organizzazione che combina tecnologie digitali e capacità operative in un modo integrato e ben sequenziato per ottenere miglioramenti rivoluzionari in termini di entrate, esperienza del cliente e costi.”* (Bollard, Larrea, Singla, & Sood, 2017)

La cosa più importante è che il modello operativo di un'organizzazione deve essere indissolubilmente legato alla strategia. Il modello operativo è l'ancora per l'impresa ed è fondamentale per l'efficacia e la longevità della strategia. Si tratta di capire come l'organizzazione si associ al modello; ciò è la chiave per un'efficace trasformazione digitale.

I modelli digitali rispetto agli antecedenti si concentrano sulle *capabilities* interne di una organizzazione, che permettono di realizzare la strategia d'impresa.

Per comprendere l'evoluzione dei modelli operativi verso il digital si prende come riferimento un recente report di Deloitte (Digital era Technology Operating Models, Novembre 2017).

Il presupposto del report è che qualsivoglia business sia indirizzato a divenire digitale, e ciò avrebbe come esito che le imprese, spinte dalle tecnologie digital, col tempo vadano ad assimilare queste tecnologie al proprio interno, rendendole fondamentali per il business di riferimento. Ciò che viene indicato come digital, per di più, viene caratterizzato come un set di tecnologie, differenti e complementari, a diversi stadi di maturità, come mostrato in figura 6.



Figura 6: Tecnologie digitali classificate per livello di maturità. Fonte: "Digital era Technology Operating Models", Deloitte, Novembre 2017.

Congiuntamente a Deloitte, diverse istituzioni e analisti sono giunti alla medesima conclusione, ovvero nel riconoscere come una necessità il riorientamento dei modelli operativi verso il digitale.

Accenture ad esempio, in un suo recente scritto, nota che per focalizzarsi su un percorso che passi dal modello operativo verso il digitale, si necessita di diversi passaggi. (WEF & Accenture, Gennaio 2016). Ovvero, inizialmente bisognerebbe definire in maniera coincisa i domini di interesse strategico. Quest'ultimi devono permettere di unire e ridefinire le capabilities del business (competenze, tecnologie, informazioni, processi). Successivamente

si devono definire le implicazioni end to end relativi ai domini. In seguito si ha necessità di espandere una cultura di collaborazione, sharing. Infine bisogna individuare e ricombinare le competenze (ndr. lavorando in particolare su quelle scarsamente considerate nell'operatività tradizionale). Si tratta, come si può osservare, di azioni relative all'organizzazione, con un evidente logica Agile sottostante.

Date le sfide poste dall'attuazione di una trasformazione digitale, in particolare i vantaggi intangibili, disporre di un modello operativo aziendale ottimizzato e allineato alla strategia può essere di enorme aiuto. Se eseguito correttamente, un modello operativo aziendale può migliorare l'utilizzo e l'efficienza delle risorse, inoltre rafforzare una cultura e una mentalità basate sui risultati e favorire la comunicazione, la collaborazione e la condivisione delle conoscenze. Ma le potenziali sfide nella progettazione e implementazione di una trasformazione del modello operativo sono chiare, dalla resistenza organizzativa e dalle visioni disallineate alla scarsa esecuzione e alla mancanza di dati.

Nel 2016, il World Economic Forum in collaborazione con Accenture, ha pubblicato un paper intitolato *“Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise”*.

Il lavoro di ricerca ha coinvolto oltre un centinaio di aziende provenienti da differenti settori ed ha permesso di identificare **cinque modelli** operativi digitali di successo.

I modelli in questione sono stati utilizzati in tutti i settori, e di conseguenza variano nel loro utilizzo. Ciò nonostante, si basano ugualmente su alcuni principi comuni. Tutti sostituiscono metodi sistematici e rigorosi alla tecnologia, ai dati e ai processi con la duttilità e flessibilità. Inoltre, sostituiscono una cultura chiusa e zelante con una decisamente aperta all'innovazione e reciprocità tra clienti e partner.

Ora passiamo all'analisi di questi cinque modelli (Figura 7).

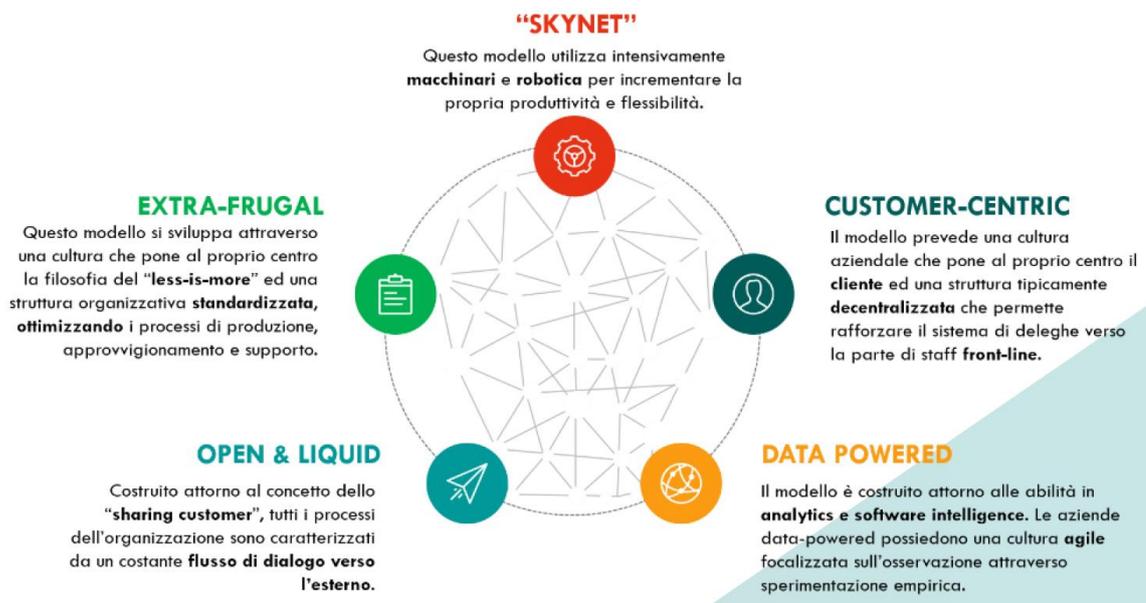


Figura 7: Cinque modelli di business operativi digitali. Fonte: Digital Operating Models.

Il primo modello è quello *incentrato sul cliente*. Questo schema vuole facilitare e aiutare la vita dei clienti e accentua i processi di front-office. Questo modello eccelle quando è applicato in un contesto aziendale caratterizzato da una cultura dove il cliente è messo in primo piano e dove si ha una struttura decentralizzata volta a responsabilizzare il personale.

Il secondo modello considerato è quello definito *“Extra-frugale”*. Esso risulta il più opportuno su una cultura del *“less is more”* e su una struttura organizzativa standardizzata. Questo schema può somministrare un servizio di alta qualità a basso costo, ottimizzando i processi di produzione, fornitura e supporto. Un perfetto esempio di questo modello è il produttore di pneumatici Michelin.

Il terzo modello è quello *alimentato dai dati*. Questo schema si incentra sull’efficienza ed esperienza nell’analisi e nell’intelligenza del software, prendendo ispirazione da uno dei precetti del teorico del management W. Edwards Deming – *“In God we trust. Altri devono portare i dati”*. Le aziende che si poggiano sui dati possono essere ricondotte a una cultura agile incentrata sull’innovazione attraverso la sperimentazione empirica, un esempio ne sono Google e Netflix. Questo modello valuta il successo specialmente attraverso il ritorno sull’investimento, normalmente costruito attorno a una struttura *hub-and-spoke*.

Il quarto modello prende il suo nome dalla cosciente intelligenza artificiale generale dei film Terminator, ovvero *“Skynet”*. Questo prototipo utilizza macchine in modo intensivo per accrescere la produttività e la flessibilità nella produzione. Lanciate da aziende come

Amazon e Rio Tinto, le organizzazioni Skynet sono distinte da una cultura guidata dagli ingegneri e dedicata all'automazione.

Infine, abbiamo il quinto, e ultimo modello, che viene definito “*aperto e liquido*”. Questa tipologia di business ha un focus verso l’esterno con il fine di costruire un ecosistema che possa incrementare la proposta del cliente. Ciascuno dei processi nelle organizzazioni, edificati attorno a un cliente, sono contrassegnati da un flusso costante di comunicazione con il mondo esterno. (WEF & Accenture, Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise, Gennaio 2016)

Nella figura a seguire è riportata una sintesi dei cinque modelli di business appena descritti.

	ORGANIZZAZIONE 	PROCESSI 	PERSONE 	CULTURA 	KPI 
CUSTOMER CENTRIC	DECENTRALIZZATA	PROCESSI DI FRONT OFFICE	RESPONSABILIZZAZIONE IN PRIMA LINEA	IL CLIENTE PRIMA DI TUTTO	VALORE ATTUALE NETTO
EXTRA FRUGALE	STANDARDIZZATA	PROCESSI DI FORNITURA E PRODUZIONE, FUNZIONI DI SUPPORTO	OTTIMIZZAZIONE DEI PROCESSI	LESS IS MORE	COSTO
ALIMENTATO DAI DATI	CENTRO DI ECCELLENZA HUB & SPOKE	TUTTI I PROCESSI CHE RICHIEDONO CAPACITÀ ANALITICHE PROFONDE	TEST E APPRENDIMENTO AGILE	SERENDIPITY	RITORNO SULL'INVESTIMENTO
“SKYNET”	STANDARDIZZATA	PROCESSI DI PRODUZIONE	AUTOMAZIONE	INGEGNERISTICA	RAPPORTO DIPENDENTI A TEMPO PIENO
APERTO E LIQUIDO	LOCALE	TUTTI I PROCESSI CHE HANNO UN FLUSSO COSTANTE DI DIALOGO	COLLABORAZIONE, CROWD SOURCING	CONDIVISIONE	VALORE ATTUALE NETTO

Figura 8: Sintesi dei modelli di business operativi digitali di successo

Le imprese possono scegliere di orientarsi ad uno o più di questi modelli operativi, non sposarne uno completamente e rigidamente, ma combinando opportunamente le loro “leve” organizzative o le componenti del proprio modello per renderlo coerente con la propria realtà ed i propri obiettivi.

1.5 Cambiamenti portati dalla digitalizzazione: relazione digitale con i clienti

La trasformazione del business negli ultimi anni è sempre più veloce e rende necessaria una strategia di medio-lungo termine: bisogna definire priorità, fattibilità, un piano d'attuazione e un sistema di valutazione del ritorno degli investimenti. Per questi motivi, una strategia solida e di successo presuppone una visione d'insieme, nella quale i modelli di business, l'ecosistema digitale, la comunicazione e la relazione digitale con i clienti vengono analizzati complessivamente.

Secondo quanto riporta il documento *“La trasformazione digitale: Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore”* pubblicato nel dicembre del 2014 su Harvard Business Review Italia da parte di Accenture Strategy (Supplemento A, pagg. 11-12), si afferma: che se per numerose aziende odierne risulta un'aspirazione irrealizzabile riuscire a destinare a ogni cliente un'esperienza personalizzata, è proprio quest'ultima capacità di presentare e concretizzare un'esperienza d'acquisto senza confini (*seamless retail experience*) a divenire l'obiettivo principale a cui tendere.

Il fattore rilevante è che sono gli stessi atteggiamenti dei clienti ad essersi cambiati, il che comporta le aziende a mutare la propria strategia nel tentativo di rimanere al passo delle richieste del cliente. Difatti, osserviamo che il cliente non segue più un iter lineare che va dal desiderio all'atto d'acquisto, bensì un percorso circolare in cui le varie fasi sono interconnesse tra loro e le pone in rapporto dinamico. I clienti non si pongono nessun confine, nel senso che non passano semplicemente da un canale d'acquisto all'altro (*multicanalità*), ma utilizzano anche esperienze virtuali e dirette in soluzione continua secondo le proprie preferenze e necessità (*omnicanalità*).

“Per i retailer la sfida per ottenere l'effetto moltiplicatore è colossale e richiede profonda consapevolezza per innestare una marcia accelerata che consenta di adottare scelte strategiche avanzate.” (Accenture Strategy, 2014)

La strategia deve avere alla base gli strumenti più evoluti dei CRM ed è fondamentale saper integrare lo shopping virtuale e fisico con l'obiettivo di creare un'esperienza per il cliente senza limiti. Di conseguenza, si dovrà procedere rafforzando le capacità di ascolto, includendo nel processo decisionale l'analisi dei dati, grazie ai quali si potranno svolgere selezioni maggiormente mirate nei confronti del cliente, basandosi su piattaforme IT innovative.

Con ciò, ci si incammina verso l'era delle "context based app", ovvero sistemi di relazione con il cliente che identifica modelli innovativi di usabilità, i quali rispondono prontamente al cambiamento del percorso d'acquisto del cliente.

Il "cliente 4.0" è molto volubile e passa facilmente dal fisico (retail o wholesale) all'online. Egli sfruttando la libera informazione e la condivisione non solo è attento, ma conosce, si informa, confronta e poi compra. Nonostante ciò, la sua capacità di attenzione è molto limitata e per questo motivo per agganciare un cliente e far sì che si crei fiducia con un'azienda sono necessarie diverse operazioni da adottare.

L'azienda deve rinnovare il concetto di "negoziò" facendolo diventare il super-luogo, dove il cliente può vivere un'esperienza di acquisto del prodotto il più possibile immersiva, integrata e dinamica. Lo staff va formato, istruito e fatto crescere continuamente con l'obiettivo di far sentire la vicinanza dell'azienda durante l'intero rapporto con il cliente.

Il fisico e il virtuale non possono essere più visti in maniera dicotomica, come due mondi separati, ma devono camminare insieme, andando a compensare uno le mancanze dell'altro. Per riuscire in tutto questo la tecnologia risulta fondamentale, poiché essa può assistere e sostenere nella risoluzione delle sfide maggiormente difficoltose presenti nel nostro tempo, partendo dalla costruzione del valore stesso.

Produrre valore, non poco tempo fa', voleva dire essere in grado di determinare le esigenze dei propri clienti e saper rispondere con l'offerta di prodotti e servizi appropriati e soddisfacenti. *"Già da tempo l'innovazione tecnologica è stata una leva importante a disposizione delle aziende per muoversi nell'arena competitiva, ma oggi, con le nuove tecnologie abilitanti dell'industria 4.0, come l'Internet of Things, si passa dalla creazione di valore tradizionalmente inteso, alla creazione di "esperienze di valore".* (Uniquon, s.d.)

Il cliente, tenendo conto di tutti questi cambiamenti odierni, lo vediamo alla continua ricerca di un "engagement". Egli non ha più necessità di soddisfare "bisogni", ma di essere costantemente in relazione con chi propone servizi, ed essere libero di scegliere.

Cambiamento nell'esperienza del cliente

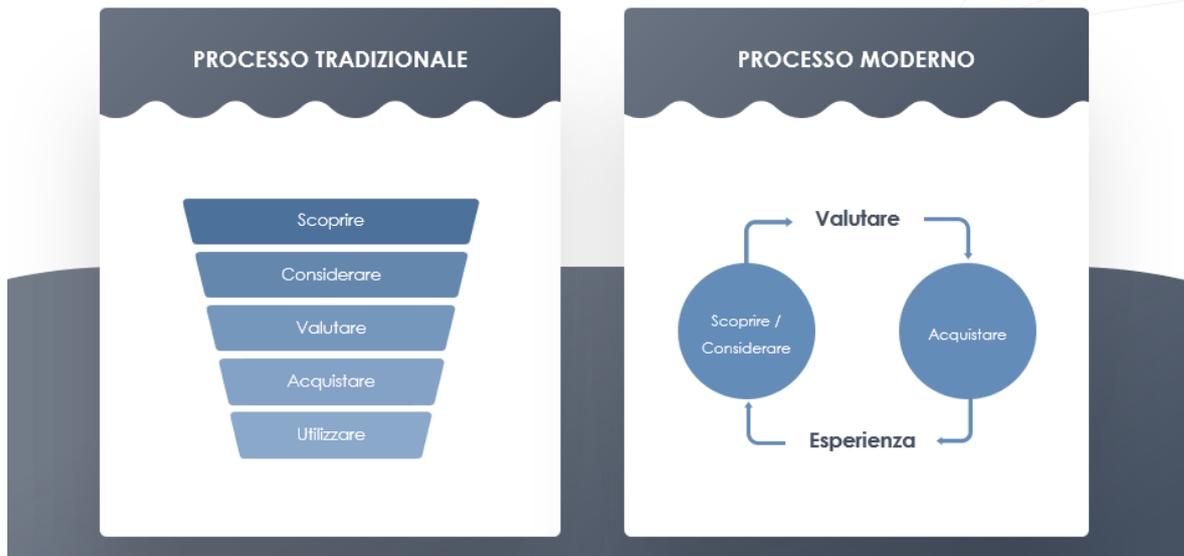


Figura 9: Cambiamento nell'esperienza del cliente. Fonte: Elaborazione propria

Nella visione moderna, il cliente passa attraverso un processo ciclico, passa da Scoprire/Considerare ad Acquistare e alla fine torna indietro (Figura 9). Ogni fase del processo rappresenta un potenziale campo di battaglia di marketing dove le aziende competono per l'acquisto e la fedeltà del cliente. Questo è un cambiamento fondamentale rispetto alla visione tradizionale delle vendite, che è concettualizzata in modo lineare (senza componente di ciclo di feedback). Nell'appendice 1 è riportato nel dettaglio quello che è il processo decisionale del "consumatore moderno" (Deloitte). Il suo viaggio non è lineare, bensì multidimensionale e più interconnesso che mai. I consumatori hanno più scelte, informazioni e potere decisionale, quindi è fondamentale allineare tutti gli elementi di marketing, pubblicità, strategia, creativi e di messaggistica per supportare ogni consumatore lungo il suo viaggio.

Alcuni temi chiave da considerare mentre si costruiscono strategie e tattiche per sostenere il viaggio decisionale del consumatore di oggi sono:

- Conoscere i consumatori;
- Conoscere il loro viaggio;
- Pianificare ogni fase, anche se non tutti i consumatori le visiteranno tutte;
- Pensare e pianificare in modo olistico;
- Puntare all'efficienza - Consolidare e semplificare;
- Rimanere agili e adattivi;

- Coordinare i budget di marketing e pubblicità per sostenere il viaggio.

È possibile sintetizzare quanto detto in sei fattori che stanno impattando in maniera dirompente nella gestione del cliente:

1. Nuovi modelli operativi per nuovi mercati;
2. Fusione tra digitale e fisico;
3. Analitici reverse engineered;
4. Coinvolgimento dell'ecosistema;
5. Adozione di tecnologie agili;
6. Cogliere i momenti della verità (per il cliente).

Ognuno di questi fattori presenta sia componenti di innovazione lato business che lato tecnologico. Inoltre, se adeguatamente compresi e sviluppati nelle loro potenzialità, potranno avere un effetto dirompente nel modo di “giocare per vincere”.

1.6 Impatto della pandemia sulla transizione digitale

Gli effetti della pandemia da Covid-19 sulla quotidianità sono stati molteplici e i cambiamenti apportati, di minor o maggior importanza, lasceranno un segno indelebile sulla società, sul governo e sul business.

Durante i periodi più bui della pandemia, le uniche finestre sul mondo che la maggior parte degli individui hanno avuto sono stati i dispositivi elettronici. Attraverso computer, smartphone, social network, abbiamo visto come la comunicazione digitale sia diventata l'unico strumento in grado di tener viva la socializzazione.

Così come la comunicazione sociale, anche quella aziendale ha subito profondi cambiamenti. Se da un lato l'uso della tecnologia, come l'uso dei social, ha sorretto, anche se non del tutto, le esigenze prettamente sociali al livello relazionale e affettivo, d'altro canto le aziende hanno dovuto fare un lavoro più profondo di riorganizzazione impegnandosi in maniera profonda a ristabilire il loro ruolo sul mercato. Alcuni cambiamenti sono stati costretti e imposti dal contesto, altri, invece, rappresentano il vertice dell'innovazione. Comprendere come procedere e come formulare un piano di continuità aziendale per il futuro è indispensabile per guidare la crescita.

La pandemia ha contribuito, senz'ombra di dubbio, ad una presa di coscienza collettiva riguardo ai vantaggi della trasformazione digitale. Quest'ultima sarà uno dei pilastri sui quali verranno rilanciati i sistemi economici post-pandemia. Ciò viene sottolineato anche nel programma Next Generation EU, dove appunto sono presenti condizioni che vincolano all'utilizzo di almeno il 20% dei fondi disponibili per il raggiungimento di questo scopo.

In Italia, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) riserva un ampio spazio all'avanzamento e perfezionamento della digitalizzazione del paese, allocando alla transizione digitale il 27% delle risorse, attraverso numerosi ed articolati progetti di investimento che riguardano e interessano tutto il sistema economico nel suo complesso, dalla Pubblica Amministrazione, al turismo, al sistema educativo e con un'estesa parte dedicata ai processi produttivi.

L'azienda ServiceNow ha rilasciato il 7 ottobre 2020 "*The Work Survey*"⁵, una delle indagini globali più esaustive e minuziose fino ad oggi redatte sull'impatto del Covid-19 sul mondo del lavoro e sulle opportunità che ci saranno in futuro per un'innovazione digitale nel modo in cui le persone svolgono le loro mansioni e le aziende operano.

Secondo la ricerca, tenendo presente l'impatto del COVID-19, la tecnologia sarà in grado di abilitare nuovi modi di lavorare più veloci ed efficienti, anzi, sarà proprio la definizione di "lavoro" stesso a mutare, e inoltre la trasformazione digitale darà una spinta e velocizzerà l'innovazione.

I risultati chiave che ha portato questa indagine comprendono:

- Il 92% dei dirigenti afferma che la pandemia ha indotto a ripensare e a riconsiderare il modo di lavorare relativo alle loro aziende; e inoltre l'87% dei dipendenti considera tutto ciò come in senso positivo;
- Il 91% dei dirigenti e l'87% dei dipendenti sostengono che la loro azienda sia passata a nuovi modi di lavorare più velocemente di quanto ritenessero attuabile;
- Il Covid-19 ha ridotto le spese operative per l'88% delle aziende intervistate, costruendo condizioni favorevoli per investimenti in trasformazione digitale, ricerca e sviluppo, marketing e crescita.

⁵ L'indagine è stata svolta a settembre 2020 da Wakefield Research per conto di ServiceNow. Il sondaggio ha interessato 9.000 dirigenti e dipendenti di diversi settori, tra cui servizi finanziari, sanità, telecomunicazioni, produzione e settore pubblico, negli Stati Uniti, Regno Unito, Francia, Germania, Irlanda, Paesi Bassi, India, Giappone, Singapore, Australia e Nuova Zelanda.

- Le aziende sono riuscite a stare al passo con le necessità causate dalla pandemia rapidamente, ma, nonostante ciò, dovranno fare un passo ulteriore per continuare a rimanere al passo con i tempi. (ServiceNow, 09/2020)

Comunque, per lo meno la metà dei dirigenti e dei dipendenti intervistati ritiene che il passaggio alla “*nuova normalità*” sarà in maggior misura ancora più complessa delle stesse problematiche inaspettate causate inizialmente dal Covid-19 (50% dirigenti e 53% dipendenti). Questa sfida è ulteriormente aggravata dal fatto che la maggior parte delle aziende sono collocate in una situazione di svantaggio digitale, con il 91% dei dirigenti che confessa di avere ancora flussi di lavoro offline, tra cui approvazioni di documenti ecc...

Rispetto all’inizio dello scoppio pandemico, ovviamente ci sono stati miglioramenti e sviluppi al livello aziendale in questo campo, ma nonostante mesi e mesi di lavoro da casa, il 60% dei dirigenti e il 59% dei dipendenti confessano che le loro aziende non dispongono ancora di un sistema completamente integrato e completo per gestire i flussi di lavoro digitali.

Laddove i vantaggi e benefici del lavoro a distanza sono pubblicizzati in modo unanime (99% dirigenti, 94% dipendenti), vediamo che dopo mesi di lavoro da casa, le sfide stanno diventando sempre più visibili. Sia i dirigenti (93%) che i dipendenti (83%) confessano di essere turbati e avere allo stesso tempo preoccupazioni reali su come il lavoro a distanza trasformerà e impatterà sul business nel corso del tempo. La maggior parte delle preoccupazioni e i benefici del lavoro a distanza continuano a dipendere da ogni specifico contesto in cui ci si trova.

I dirigenti risultano essere quelli maggiormente preoccupati per i risultati – peggioramenti e ritardi nella consegna di prodotti o servizi (54%), invece i dipendenti sono più preoccupati per gli input - calo della collaborazione tra le unità aziendali (48%).

I dipendenti affermano che il tempo risparmiato a causa dell’assenza di obbligo nel presentarsi nel luogo di lavoro - per non fare il pendolare o viaggiare (54%) - li abbia avvantaggiati in maggior misura, mentre al contrario i dirigenti ritengono che il principale beneficio sia dato dal miglior uso della tecnologia che viene considerata come capace di migliorare la produttività (50%).

Inoltre, vediamo come l’impatto e le conseguenze derivanti dalla pandemia abbiano ridotto le spese operative per l’88% delle aziende, liberando così risorse per l’innovazione, la resilienza, il recupero e la crescita. Il lavoro da casa, ovviamente, ha anche influenzato tutta quell’area lavorativa relativa alle trasferte dei dipendenti e ai viaggi di lavoro, che, come è

intuibile, sono del tutto svaniti. Di conseguenza, possiamo vedere come le aziende abbiano avuto molti tagli relativi alle spese, e sia dirigenti sia i dipendenti (in particolare il: 57% dei dirigenti; 44% dei dipendenti) si trovano in concordanza nel ritenere che questi risparmi dovrebbero essere rivolti alla trasformazione digitale.

La crisi pandemica può quindi rappresentare, in questo senso, due opportunità da non sottovalutare. Da un lato, ha necessariamente richiesto un cambiamento di paradigma anche all'interno dei settori finora meno coinvolti dal 4.0, per riuscire a fronteggiare le sfide richieste, relative ad un mercato inaspettatamente molto più "on-line" di quanto non si pensasse. In secondo luogo, ha comportato la messa a terra di risorse finanziarie senza precedenti storici per portare a termine alcuni processi di trasformazione, tra cui il digitale. In particolare, per quanto riguarda il caso italiano, le risorse finanziate dal Recovery Fund e stanziare dal PNRR per la digitalizzazione, innovazione e competitività del sistema produttivo, risultano superiori ai 24 miliardi di euro, con interventi mirati al sostegno delle piccole e medie imprese, così da poter partecipare e assistere alla rimozione di alcuni degli ostacoli all'investimento incontrati in passato.

D'altro canto, anche gli interventi annunciati in ambito di istruzione e formazione rappresentano una vasta opportunità per accrescere lo sviluppo di competenze digitali nel mercato del lavoro.

Alla luce di questa breve analisi possiamo vedere come siamo di fronte ad un bivio importante che riguarda l'intero tessuto produttivo, un'occasione eccezionale affinché si intraprenda un percorso di rilancio e di recupero di competitività sul fronte internazionale, colmando i divari che al momento ci dividono da altri big player dell'eurozona.

1.6.1 Focus: Impatto sul settore retail

La pandemia di COVID-19 in corso sta portando i rivenditori di tutto il mondo a rivalutare fondamentalmente il loro modo di fare business. In parte a causa delle sue molte sfide e minacce, l'anno scorso ha fatto avanzare la trasformazione digitale della vendita al dettaglio a velocità sconosciute in precedenza. La crisi ha anche reso chiara l'importanza della tecnologia per il settore. Secondo il sondaggio CIO 2021 di Gartner, quasi due terzi dei CIO della vendita al dettaglio credono che le loro relazioni con i loro CEO si siano

rafforzate durante l'anno scorso, poiché i CIO hanno aiutato a guidare le loro aziende attraverso un'interruzione significativa⁶.

Nell'anno a venire, capitalizzare lo slancio delle attività di trasformazione, soprattutto nelle location fisiche - sarà fondamentale per costruire e mantenere la flessibilità richiesta dal fare business oggi. Dopo la pandemia, i clienti vogliono essere in grado di cercare, effettuare transazioni, acquisire e consumare prodotti e servizi in modo sicuro e semplice nell'intero ecosistema di un rivenditore. Ciò richiede che i rivenditori costruiscano una solida tecnologia per l'esperienza del cliente e contemporaneamente gestiscano i costi. Gartner ha identificato sette tendenze chiave che i CIO del settore retail devono riconoscere e comprendere quando consigliare sugli investimenti tecnologici ai CEO per esperienze cliente eccellenti e processi ottimizzati. In una certa misura, queste tendenze erano già in evidenza prima della COVID-19, ma la pandemia ha drammaticamente aumentato la loro importanza per gli sforzi dei rivenditori di soddisfare e superare le aspettative dei clienti.

Si noti che per il futuro prevedibile, i cambiamenti nel comportamento dei consumatori - che influiscono e sono influenzati da tutte le tendenze che abbiamo identificato - avranno un impatto maggiore sul valore nella vendita al dettaglio rispetto a qualsiasi altro singolo fattore. Questa ricerca può essere utilizzata come guida per identificare le tendenze principali con cui i rivenditori devono essere in sintonia per fornire esperienze eccellenti ai clienti e, a sua volta, consolidare la fiducia dei clienti. Vedere la Figura 10 per una panoramica di ogni tendenza.

⁶ Sondaggio Gartner 2021 CIO: Questo sondaggio è stato condotto online dal 14 luglio 2020 al 14 agosto 2020 tra i membri del Gartner Executive Program e altri CIO. Gli intervistati qualificati sono ciascuno il leader IT più anziano (CIO) per la loro organizzazione complessiva o per una parte della loro organizzazione (per esempio, una business unit o regione). Il campione totale è di 1.877, con una rappresentanza di tutte le aree geografiche e i settori (pubblico e privato), compresi 76 dal settore della vendita al dettaglio.

Centralità delle persone

 <p>Interazioni senza contatto</p> <ul style="list-style-type: none"> Le esperienze "touchless" sono interazioni "sicure", senza contatto fisico e che interessano l'intero processo di acquisto del cliente. I clienti si aspettano che i rivenditori offrano loro tali esperienze, ormai percepite come «situazioni familiari» Le implementazioni tecnologiche devono consentire esperienze «touchless» in tutti i principali processi di acquisto dei clienti: ricerca, transazione, acquisto e consumo. Bisogna offrire un livello di personalizzazione che fa sì che ci sia fiducia tra cliente e rivenditore 	 <p>Formazione del personale</p> <ul style="list-style-type: none"> I rivenditori devono dotare i dipendenti di strumenti e indicazioni chiare per coinvolgere meglio i clienti e rispondere alle esigenze di quest'ultimi. Gli investimenti negli ambienti di lavoro digitali nel settore della vendita al dettaglio, in particolare quelli negli ambienti dei negozi fisici - hanno dimostrato di far crescere le vendite e di aumentare i profitti, creando un circolo virtuoso di investimenti nella forza lavoro e creando un significativo vantaggio competitivo nel tempo. 	 <p>Consumi guidati dai valori dei clienti</p> <ul style="list-style-type: none"> Tendenza crescente e tangibile dei consumi in cui i clienti stanno rivalutando e ridefinendo le priorità di acquisto, allontanandosi dal puro consumismo, preferendo acquisti in linea con i loro valori (ad es. sostenibilità dei materiali, rispetto per l'ambiente, ecc.). I clienti si aspettano che i rivenditori agiscano con onestà, integrità e trasparenza, fornendo prodotti, servizi ed esperienze basati sui valori dei consumatori.
--	---	--

Eccellenza operativa

 <p>Esecuzione degli ordini</p> <ul style="list-style-type: none"> L'eccellenza e la tempestività nell'esecuzione degli ordini è diventata una priorità assoluta per i rivenditori, spinta dall'aumento significativo dell'e-commerce, nonché dalla crescente domanda dei consumatori di esperienze commerciali unificate. I rivenditori devono aspettarsi una domanda post pandemica duratura, composta da volumi crescenti dall'online e che richiede tempestività nell'evasione degli ordini. 	 <p>Ottimizzazione algoritmica del merchandising</p> <ul style="list-style-type: none"> Permette di massimizzare le vendite, il margine, l'inventario e la soddisfazione del cliente attraverso i punti di contatto. I modelli di ottimizzazione utilizzano la conoscenza del comportamento dei clienti e l'analisi predittiva per valutare le performance degli articoli attraverso i punti di contatto e i segmenti di clienti, aiutando così i merchandiser a prendere decisioni più intelligenti. 	 <p>Ecosistemi collaborativi</p> <ul style="list-style-type: none"> Rete dinamica di parti interessate (rivenditori, venditori, clienti, fornitori) che interagiscono tra loro per creare e scambiare valore sostenibile a beneficio del cliente I cambiamenti significativi nel comportamento dei clienti e nei modelli di acquisto guidati dalla crisi COVID-19 hanno messo seriamente a nudo le debolezze dei tradizionali modelli di business al dettaglio. I rivenditori sono stati costretti a valutare i cambiamenti strutturali nei loro modelli operativi come necessità di risposta e sopravvivenza. 	 <p>Ottimizzazione dei costi</p> <ul style="list-style-type: none"> L'ottimizzazione dei costi è uno dei modi principali in cui le aziende hanno risposto alla crisi (soluzione non sostenibile nel lungo termine). <p>Azioni da intraprendere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ottimizzare la disponibilità dei prodotti e ridurre i costi di adempimento. Sviluppare la trasparenza organizzativa e incoraggiare la collaborazione Implementare pratiche di merchandising basate sull'AI per ottimizzare i costi di inventario, ridurre gli sprechi e diminuire i resi.
--	---	---	--

Figura 10: Principali tendenze nella trasformazione digitale e nell'innovazione al dettaglio per il 2021. Fonte: Gartner. Elaborazione propria

1.7 Situazione in Italia

La Commissione Europea nel 2014 ha costruito un indice denominato DESI (Indice di digitalizzazione dell'economia e della società) con il quale è possibile monitorare il progresso verso un'economia e una società digitale degli Stati membri dell'UE.

L'indice si focalizza sugli indicatori più pertinenti riguardanti le prestazioni digitali europee ed è composto da cinque principali aree di intervento:

1. Connettività
2. Capitale umano
3. Uso di Internet
4. Integrazione della tecnologia digitale
5. Servizi pubblici digitali

Per l'edizione 2020 dell'indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) l'Italia si colloca al 25° posto fra i 28 Stati membri dell'UE. (Figura 11)

	Italia		UE
	posizione in classifica	punteggio	punteggio
DESI 2020	25	43,6	52,6
DESI 2019	23	41,6	49,4
DESI 2018	25	36,2	46,5

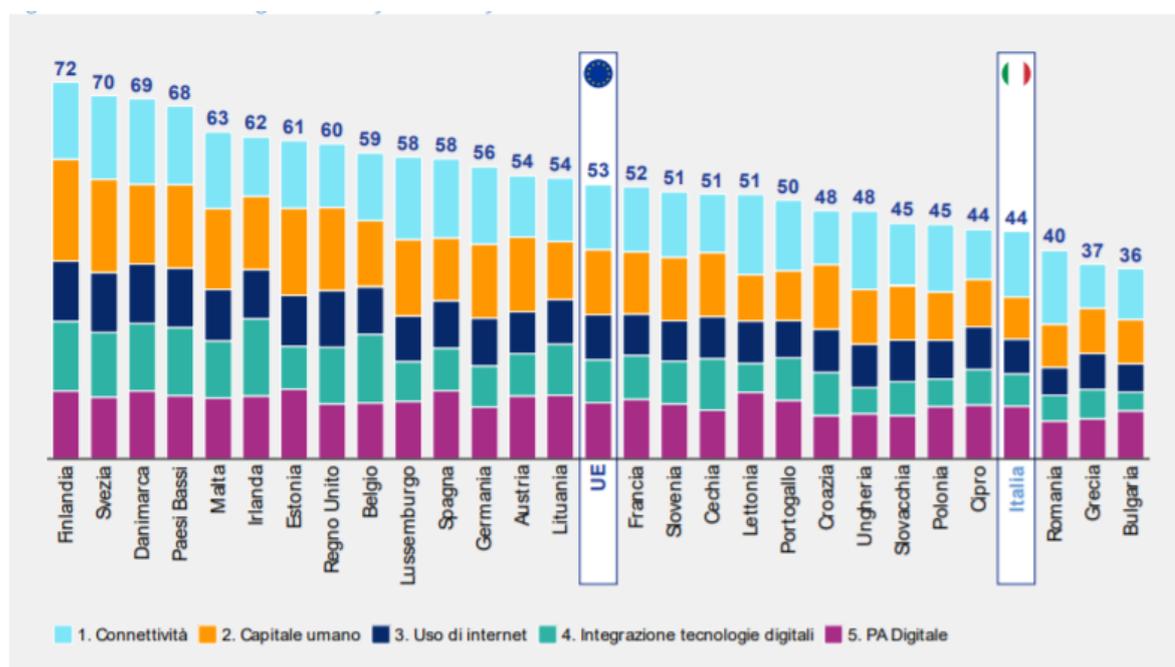
Figura 11: Indice DESI, confronto Italia vs. media UE. Fonte: Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 - Italia

I Paesi che ormai da diversi anni guidano questa classifica sono la Finlandia, Svezia, Danimarca, e Paesi Bassi (Figura 12) che tengono testa ai paesi maggiormente digitalizzati extra-UE, infatti sono tra i leader mondiali nella digitalizzazione. L'Italia ha ancora molta strada da dover affrontare prima di poter competere a livello globale. I dati precedenti la pandemia indicano che il paese è in una buona posizione in termini di preparazione al 5G,

in quanto sono state assegnate tutte le bande pioniere e sono stati lanciati i primi servizi commerciali.

Sussistono carenze significative per quanto riguarda il capitale umano. Rispetto alla media UE, l'Italia registra livelli di competenze digitali di base e avanzate molto basse. Anche il numero di specialisti e laureati nel settore TIC è molto al di sotto della media UE.

Queste carenze in termini di competenze digitali si riflettono nel modesto utilizzo dei servizi online, compresi i servizi pubblici digitali. Solo il 42% delle persone di età compresa tra i 16 e i 74 anni possiede almeno competenze digitali di base (58% nell'UE) e solo il 22% dispone di competenze digitali superiori a quelle di base (33% nell'UE).



Fonte: Eurostat (1). I dati utilizzati per la compilazione del DESI 2020 si riferiscono al 2019.

Figura 12: Ranking 2020 – Indice DESI. Fonte: Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 - Italia

Nel 2019 a livello politico è cresciuta l'attenzione verso il potenziamento della digitalizzazione dell'economia e della società italiane. È stato istituito un nuovo Ministero per l'innovazione tecnologica e la digitalizzazione e a dicembre del 2019 il Ministero ha presentato la strategia "Italia 2025", un piano quinquennale che pone la digitalizzazione e l'innovazione al centro di "un processo di trasformazione strutturale e radicale del Paese". Lato Pubblica Amministrazione è stato lanciato il "Piano Triennale per l'informatica nella

Pubblica Amministrazione" in cui sono stati definiti una serie di obiettivi per i prossimi anni, con il fine di promuovere la trasformazione digitale dell'amministrazione italiana e di guidare la diffusione delle tecnologie digitali.

Per quanto riguarda la digitalizzazione delle imprese, il governo ha rinnovato il Piano Nazionale "Impresa 4.0" e ha lanciato il piano "Transizione 4.0", con una maggiore attenzione all'innovazione, agli investimenti verdi e alla partecipazione delle PMI⁷. Inoltre, nel 2019 il governo ha avviato i lavori su due nuove strategie nazionali, una sull'intelligenza artificiale (IA) e l'altra sulla blockchain, con il sostegno di gruppi di esperti dell'industria, del mondo accademico e delle parti sociali. Infine, nel marzo 2020 il governo ha varato il Fondo Nazionale Innovazione, che ha una dotazione finanziaria di partenza di 1 miliardo di EUR e opera sulla base di metodologie di Venture Capital per sostenere gli investimenti nelle imprese innovative.

Quanto appena presentato è ciò che il Governo aveva in programma prima dell'avvento della crisi sanitaria globale ad inizio 2020. La pandemia di Covid-19 ha colpito l'economia italiana più di altri Paesi europei. Nel 2020, il prodotto interno lordo si è ridotto dell'8,9 per cento, a fronte di un calo nell'Unione Europea del 6,2. Le prime chiusure locali sono state disposte a febbraio 2020, e a marzo l'Italia è stata il primo Paese dell'UE a dover imporre un lockdown generalizzato.

“La crisi si è abbattuta su un Paese già fragile dal punto di vista economico, sociale ed ambientale. Tra il 1999 e il 2019, il Pil in Italia è cresciuto in totale del 7,9 per cento. Nello stesso periodo in Germania, Francia e Spagna, l'aumento è stato rispettivamente del 30,2, del 32,4 e del 43,6 per cento. [...] Tra le cause del deludente andamento della produttività c'è l'incapacità di cogliere le molte opportunità legate alla rivoluzione digitale. Questo ritardo è dovuto sia alla mancanza di infrastrutture adeguate, sia alla struttura del tessuto produttivo, caratterizzato da una prevalenza di piccole e medie imprese, che sono state spesso lente nell'adottare nuove tecnologie e muoversi verso produzioni a più alto valore aggiunto.

La scarsa familiarità con le tecnologie digitali caratterizza anche il settore pubblico. Prima dello scoppio della pandemia, il 98,9 per cento dei dipendenti dell'amministrazione pubblica in Italia non aveva mai utilizzato il lavoro agile. [...] Questi ritardi sono in parte legati al calo degli investimenti pubblici e privati, che ha rallentato i necessari processi di

⁷ Una PMI è un'azienda con meno di 250 impiegati e il cui fatturato annuo è al di sotto di 50 milioni di euro

modernizzazione della pubblica amministrazione, delle infrastrutture e delle filiere produttive.” (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021)

L’Unione Europea ha risposto alla crisi pandemica con il Next Generation EU (NGEU). Un programma di portata e ambizione inedite, che prevede investimenti e riforme per accelerare la transizione ecologica e digitale; migliorare la formazione delle lavoratrici e dei lavoratori; e conseguire una maggiore equità di genere, territoriale e generazionale. Il pacchetto di ripresa, approvato dal Consiglio europeo il 21 luglio 2020, vale complessivamente 750 miliardi di euro – di cui 360 miliardi di euro in prestiti e 390 miliardi di euro in sovvenzioni.

L’UE ha lanciato il piano di ripresa COVID-19 per diversi obiettivi. L’obiettivo principale è aiutare i suoi Stati membri a riparare i danni economici e sociali immediati causati dalla pandemia di coronavirus. (Commissione Europea, 2020)

Il piano mira, inoltre, ad accelerare la transizione verde, la trasformazione digitale, la crescita e l’occupazione intelligenti, sostenibili e inclusive, la coesione sociale e territoriale, la salute e la resilienza, le politiche per la prossima generazione, comprese l’istruzione e le competenze. (Consiglio europeo, 2021)

Il terzo obiettivo è la modernizzazione delle strutture dell’UE, per quanto concerne la ricerca e sviluppo e la sanità. Oltre a questi temi, il pacchetto si concentra anche sull’ammodernamento delle politiche tradizionali, come la coesione e la politica agricola comune, sulla massimizzazione del loro contributo alle priorità dell’Unione, la lotta al cambiamento climatico, con il 30% dei fondi UE, la quota più alta di sempre del bilancio europeo e tutela della biodiversità e parità di genere. (Commissione Europea, 2020)

Pertanto, prevede di rafforzare il mercato unico dell’UE e di investire in priorità europee condivise.

Per l’Italia il NGEU rappresenta un’opportunità imperdibile di sviluppo, investimenti e riforme. L’Italia deve modernizzare la sua PA, rafforzare il suo sistema produttivo e intensificare gli sforzi nel contrasto alla povertà, all’esclusione sociale e alle disuguaglianze. Il NGEU può essere l’occasione per riprendere un percorso di crescita economica sostenibile e duraturo rimuovendo gli ostacoli che hanno bloccato la crescita italiana negli ultimi decenni. (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, 2021)

L'Italia è la prima beneficiaria, in valore assoluto, dei due principali strumenti del NGEU: il Dispositivo per la Ripresa e Resilienza (RRF) e il Pacchetto di Assistenza alla Ripresa per la Coesione e i Territori d'Europa (REACT-EU). Il solo RRF garantisce risorse per 191,5 miliardi di euro, da impiegare nel periodo 2021-2026, dei quali 68,9 miliardi sono sovvenzioni a fondo perduto e 122,6 miliardi di euro in prestiti.

Il dispositivo RRF richiede agli Stati membri di presentare un pacchetto di investimenti e riforme: il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Questo Piano si articola in sei Missioni: digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo; rivoluzione verde e transizione ecologica; infrastrutture per una mobilità sostenibile; istruzione e ricerca; inclusione e coesione; salute (Figura 13). Il Piano è in piena coerenza con i sei pilastri del NGEU e soddisfa largamente i parametri fissati dai regolamenti europei sulle quote di progetti “verdi” e digitali.

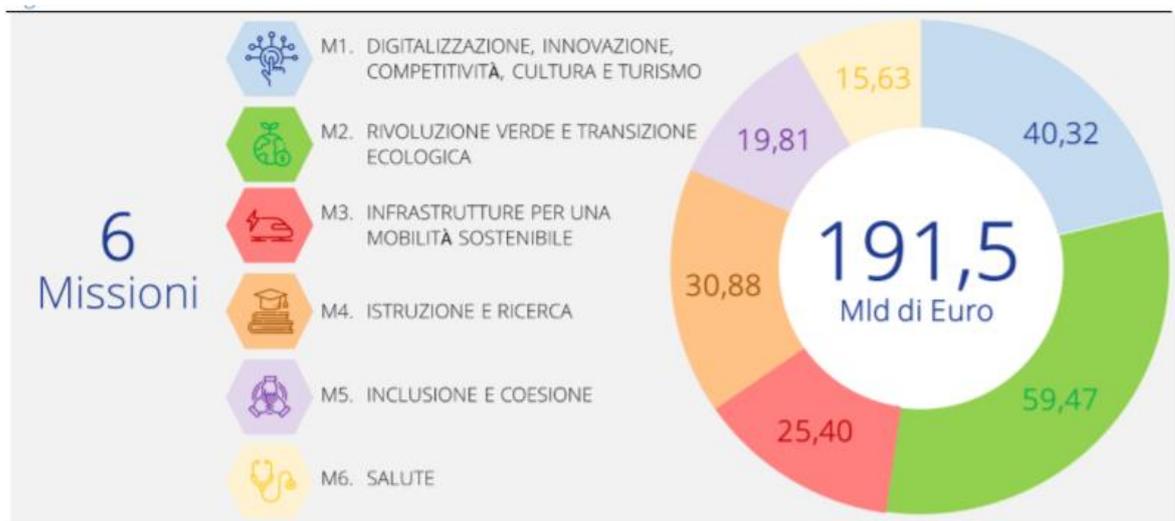


Figura 13: Allocations of RRF resources for different Missions. Fonte: Piano Nazionale Ripresa e Resilienza

La missione numero 1 del PNRR comprende tre componenti: Digitalizzazione, innovazione e competitività - che, oltre ad essere accomunate dalla finalità di dare un impulso decisivo al rilancio della produttività del Sistema Paese, trovano sia nelle PA che nelle PMI i destinatari delle relative misure di attuazione. Per la componente destinata alla PA, il Piano prevede fondi per 9,75 miliardi di euro, cui si aggiunge quanto previsto dal Fondo complementare, per un totale di 11,15 miliardi di euro (Figura 14).

TAVOLA 1.1: COMPOSIZIONE DEL PNRR PER MISSIONI E COMPONENTI (MILIARDI DI EURO)

 M1. DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE, COMPETITIVITÀ, CULTURA E TURISMO	PNRR (a)	React EU (b)	Fondo complementare (c)	Totale (d)=(a)+(b)+(c)
M1C1 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E SICUREZZA NELLA PA	9,75	0,00	1,40	11,15
M1C2 - DIGITALIZZAZIONE, INNOVAZIONE E COMPETITIVITÀ NEL SISTEMA PRODUTTIVO	23,89	0,80	5,88	30,57
M1C3 - TURISMO E CULTURA 4.0	6,68	0,00	1,46	8,13
Totale Missione 1	40,32	0,80	8,74	49,86

Figura 14: Composizione del PNRR per Missione 1 (miliardi di euro). Fonte: Piano Nazionale Ripresa e Resilienza

La perseguita trasformazione della Pubblica Amministrazione, da realizzarsi attraverso una strategia incentrata sulla digitalizzazione, sarà infatti in grado di rendere la stessa un'alleata preziosa di cittadini ed imprese, con offerte sempre più integrate di servizi di facile accesso.

Allo stesso tempo, ciò favorirà una spinta del sistema produttivo verso una maggiore innovazione e digitalizzazione, con interventi mirati a favorire gli investimenti in tecnologia, implementando l'utilizzo della leva finanziaria, la ricerca e sviluppo e avviando la riforma del sistema di proprietà industriale. Soprattutto per le PMI, che costituiscono un elemento caratterizzante del sistema produttivo italiano, sono introdotte misure dedicate alla loro trasformazione supportandone i processi di internazionalizzazione (posizionamento del Made in Italy) e della competitività delle filiere industriali, con focus specifico su quelle più innovative e strategiche.

Siamo quindi di fronte ad un bivio importante per il nostro tessuto produttivo, un'occasione unica per intraprendere un percorso di rilancio e di recupero di competitività sul fronte internazionale, colmando i divari che attualmente ci separano da altri big player dell'eurozona.

2 Trasformazione digitale di Decart Srl

Il capitolo 2, strutturato in 5 paragrafi, ha come obiettivo quello di fornire una panoramica completa riguardo il percorso di trasformazione digitale che Decart, grazie alla consulenza di Comiteg, è riuscita a seguire. Un percorso lungo e pieno di insidie, che richiede un gran livello di flessibilità e adattabilità, essendo il mercato del retail in continua evoluzione.

Quanto riportato nel capitolo 2 è stato effettuato prima che lo scrivente iniziasse il suo periodo di stage presso la società Comiteg e fa fede a quanto gli è stato comunicato.

Successivamente nel capitolo 3, che segue lo stesso filo conduttore del precedente, si avrà modo di trattare le implementazioni in corso di svolgimento, in riferimento al periodo di stage dello scrivente, e i passi futuri attualmente presenti sulla tabella di marcia.

Nel paragrafo 2.1 viene fornita un'introduzione dell'azienda Decart e del suo percorso di trasformazione digitale.

Nel paragrafo 2.2 viene presentato il primissimo step da compiere quando si inizia qualsiasi business online, ossia la creazione del sito web. Decart ad oggi possiede diversi siti web destinati alla vendita di prodotti e servizi differenti, oltre ad utilizzare il marketplace di Amazon.

A seguire, nel paragrafo 2.3 viene fornita una panoramica di alcuni concetti fondamentali riguardo la vendita sul marketplace Amazon, che sono propedeutici per comprendere i paragrafi seguenti, e viene illustrato qual è stato il suo approccio all'utilizzo della piattaforma.

Nel paragrafo 2.4 viene argomentato l'intero processo di sviluppo del gestionale interno M.C.A. (*Marketplace Control Automation*). Essendo un *software in-house*⁸ è stato soggetto a continue modifiche ed implementazioni, con l'obiettivo di creare un prodotto che migliorasse la gestione interna della merce e facilitasse la pubblicazione dei prodotti sul marketplace Amazon.

Nel paragrafo 2.5 sono riportate le motivazioni che hanno portato Decart a sviluppare il marchio con etichetta privata "One Living". Un passo importante che ha permesso di ampliare la propria offerta di prodotti e soprattutto iniziare a commercializzare non più solamente prodotti a brand.

⁸ Il software interno è un software prodotto da un'entità aziendale allo scopo di utilizzarlo all'interno dell'organizzazione. Tuttavia, il software interno potrebbe in seguito diventare disponibile per uso commerciale a sola discrezione dell'organizzazione in via di sviluppo. La necessità di sviluppare tale software può sorgere a seconda di molte circostanze che possono essere la non disponibilità del software sul mercato, la potenzialità o la capacità dell'azienda di sviluppare tale software o di personalizzare un software in base alle necessità dell'organizzazione aziendale.

2.1 Introduzione dell'azienda e del suo percorso

Decart S.r.l. è un'azienda leader nella commercializzazione della cancelleria d'ufficio e specializzata nel noleggio di macchine da stampa per il mercato B2B. I prodotti e servizi proposti coprono le esigenze dei piccoli uffici e delle grandi organizzazioni, sia pubbliche che private.

Presente sul mercato dal 1991, grazie alla sua capillarità e capacità di penetrazione del mercato, Decart si è affermata come partner ufficiale di player internazionali, come Epson, e fornitore ufficiale di multinazionali e grandi imprese presenti nel territorio regionale.

Decart, grazie a molti anni di attività nel settore, propone oggi il proprio catalogo alle aziende con un'offerta di oltre 22.000 articoli, segmentata nelle diverse tipologie merceologiche:

- accessori per informatica;
- accessori per ufficio;
- hardware;
- periferiche;
- software;
- data communication;
- telefonia;
- arredamenti per ufficio;
- supporti magnetici;
- materiali di consumo;
- cancelleria.

L'attenzione al mercato e alle opportunità derivanti dall'evoluzione del settore della cancelleria d'ufficio, di concerto ai cambiamenti intercorsi nell'articolazione delle reti e delle politiche commerciali, hanno indotto l'azienda ad organizzarsi per consolidare la propria presenza sul mercato online.

Come agli albori di Amazon e del commercio elettronico, il mercato della cancelleria si conferma tra i settori più sensibili e reattivi, chiamando gli operatori del settore ad innovare la propria value proposition.

A partire dal 2017, nel pieno della crisi del comparto e dei tradizionali canali di vendita, Decart innova il suo modello di business e intraprende il proprio percorso di digitalizzazione in concomitanza alla vendita tradizionale della cancelleria d'ufficio. La Decart, durante l'intero

percorso, si è affidata alla società di consulenza Comiteg Srl che, attraverso il suo team di esperti e le proprie competenze, ha elaborato e definito un progetto di sviluppo web per affrontare le nuove sfide derivanti dall'ingresso di un mercato, altamente competitivo, quale è quello del commercio online.

I primi step intrapresi sono i seguenti:

1. Creazione del sito "Ufficio Carta" (www.ufficiocarta.it) specializzato per la vendita all'ingrosso di carta per fotocopie;
2. Apertura di un sito web dedicato alla vendita B2B (www.decart.it)
3. Creazione del sito "One Ufficio" (www.oneufficio.it) che apre le porte al mercato B2C attraverso uno store con oltre 22.000 articoli (in seguito ridotti per questioni strategiche)

Il passaggio successivo è stato quello di progettare e implementare un software gestionale, costruito su misura e personalizzato, in grado di soddisfare le esigenze di Decart.

Il software di uso interno, denominato M.C.A., si è dimostrato fondamentale per il miglioramento della gestione degli articoli e ha permesso l'integrazione del negozio online del marchio "One Ufficio" sui principali marketplace, in particolare Amazon.

In coerenza con i fattori chiave per la scalabilità del proprio business online su Amazon, avviando la propria apertura internazionale, Decart ha attivato, mediante la consulenza di una società specializzata, posizioni fiscali nei principali mercati europei di Amazon, in un'ottica di global selling.

Questa nuova posizione ha permesso al negozio "One Ufficio" di aprirsi ai clienti europei di Amazon, offrendo alle tendenze di vendite ulteriore sviluppo in ragione della penetrazione in mercati ove il commercio elettronico e l'esperienza di consumo è più radicata e diffusa, e presenta valori di scontrino medio superiori a quelli del mercato italiano.

Al pari del sito "One Ufficio", capitalizzando il rilievo commerciale del settore arredo per ufficio, Decart ha creato una linea di arredo dedicata al living office registrando il marchio "One Living" per la sua commercializzazione.

Attraverso "One Living", l'azienda ha ampliato la propria offerta commerciale con prodotti che sono il frutto di un attento e selettivo criterio di scouting nella scelta del produttore e da un design che lo distingue dalla concorrenza.

La qualità e il design della linea d'arredo per ufficio ha ottenuto sia un riscontro commerciale, sul mercato nazionale ed internazionale di Amazon, sia da Amazon stesso, che ha incluso i prodotti del marchio "One Living" all'interno della sezione made in Italy, la categoria più

visualizzata ed ove i clienti esteri di Amazon acquistano i prodotti italiani, conferendo visibilità e prestigio alle referenze.

La strategia di global selling integra, pertanto, competenze digitali, esperienza di settore, internazionalizzazione e sviluppo del private label⁹. Tale strategia trova fondamento in studi ed analisi che indirizzano un'offerta consumer-oriented¹⁰ ed in investimenti in know-how dirimenti per raccogliere le opportunità e le sfide dell'e-commerce e le sempre nuove e rinnovate esperienze di acquisto per una relazione di valore con il cliente.

2.2 Apertura dei canali di vendita B2B e B2C online

Per promuovere online la propria azienda è imprescindibile disporre di un buon sito web che sia semplice, funzionale e in grado di comunicare la filosofia aziendale. Per questo motivo, una chiara descrizione di ciò che viene offerto è il miglior punto di partenza. Il sito web è la vetrina virtuale per farsi conoscere e promuovere i propri prodotti e servizi, quindi, deve essere forgiato a seconda dell'obiettivo che si vuole raggiungere.

Inoltre, se l'intento è quello di creare un e-commerce professionale, bisogna prendere in considerazione l'integrazione di un CMS¹¹ (*Content Management System*), in italiano chiamato Sistema di gestione dei contenuti.

Il CMS è una piattaforma software appositamente pensato per la gestione di siti web di vendita online. Lo strumento va installato e configurato all'interno di uno spazio hosting acquistato precedentemente e con l'ottica di ottenere ottimi risultati va abbinato a un dominio di secondo livello a pagamento.

Il primo sito web ad essere stato realizzato è Decart.it nel 2012, che inizialmente veniva utilizzato semplicemente come sito web e non come strumento destinato alla vendita online.

Il primo passo intrapreso e che ha sancito l'ingresso nella vendita online, da parte di Decart, è stato la creazione del sito web "Ufficio Carta" (www.ufficiocarta.it).

⁹ Marchio privato.

¹⁰ Orientata al consumatore.

¹¹ Strumento software, installato su un server web, il cui compito è facilitare la gestione dei contenuti di siti web, svincolando il webmaster da conoscenze tecniche specifiche di programmazione Web. (Wikipedia)

Questo sito è stato un banco di prova per l'azienda, dove ha deciso di focalizzarsi sulla vendita di un limitato numero di articoli, bancali di carta per fotocopie, tramite un negozio on-line B2C e B2B.

Il sito "Ufficio Carta" è stato realizzato utilizzando WordPress con plug-in e-commerce WooCommerce, che consente di effettuare l'acquisto online. I prodotti, dato il loro limitato numero, sono stati caricati a mano e le schede prodotto sono state personalizzate.

Le ricerche sul motore di ricerca Google per "bancali di carta per fotocopie", essendo un prodotto di nicchia, presentano meno di 30.000 risultati. Dopo poco più di un anno dal lancio, grazie ai contenuti di qualità, il sito è riuscito ad ottenere una buona indicizzazione arrivando in 2° e 3° posizione nelle ricerche (figura 15). Inoltre, la qualità dei contenuti, è comprovata anche dall'ottimo posizionamento sotto la voce "carta per fotocopie" che è un mercato molto più ampio e presenta poco meno di 6 milioni di risultati di ricerca.

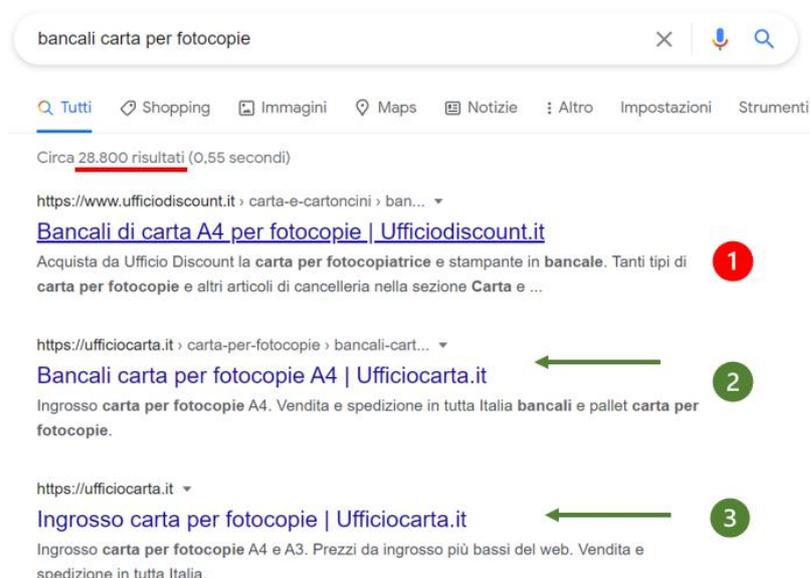


Figura 15: Risultato ricerca sul motore di ricerca Google per la voce "bancali carta per fotocopie"

Il sito però, nella prima versione, presentava delle carenze dal punto di vista tecnologico essendo realizzato con un CMS open source. Non permetteva l'accesso a informazioni fondamentali come quantità in giacenza, e i prodotti così come i prezzi erano statici. Quindi mancava il secondo componente fondamentale che incide sul posizionamento di una piattaforma: la tecnologia.

Parallelamente ad "Ufficio Carta" è stato sviluppato anche il sito web "One Ufficio", di cui la prima versione utilizzava Magento come CMS e aveva due sincronizzazioni distinte: la prima

con “Office Distribution” - distributore nazionale di articoli per gli ambienti di lavoro, che mette al servizio dei rivenditori un ampio assortimento di prodotti - e un'altra sincronizzazione verso i siti e-commerce, quali Amazon ed Ebay.

Inizialmente, la Decart si limitava a sincronizzare il catalogo del fornitore, che possiede un numero di referenze maggiore di 20.000 articoli, direttamente su Amazon. Questa strategia, tuttavia, non si è dimostrata particolarmente efficace e redditizia. Compreso il fatto che questa non era la strada migliore, si è deciso di analizzare quali sono i prodotti che hanno maggior mercato su Amazon e ridurre l'offerta a circa 300 referenze.

A differenza della precedente, la nuova versione del sito “One Ufficio” (lanciata durante il periodo di stage), è un e-commerce con tecnologia custom, realizzato senza sincronizzazione verso il distributore. Tutto ciò con l'obiettivo di valorizzare e promuovere i prodotti, favorire le logiche di vendita migliori e al contempo permettere la migliore esperienza possibile di navigazione.

Andando a replicare quanto di buono è stato fatto con “Ufficio Carta”, nella nuova versione del sito “One Ufficio” sono state applicate le seguenti modifiche:

1. Personalizzazione delle schede prodotto concentrandosi molto sulla parte descrittiva e multimediale, con l'obiettivo di creare contenuti originali e pensati lato consumer.
2. Gestione dei prezzi in maniera centralizzata dal gestionale interno (M.C.A.) e i dati relativi le giacenze del prodotto sono distribuite sia sul sito che su Amazon.

Questo argomento verrà ripreso nel capitolo 6 quando si discuterà delle implementazioni in corso d'opera e quelle già pianificate.

Tornando al discorso riguardante la mancanza di un'ottima tecnologia per il sito “Ufficio Carta” si è deciso di testare su di esso il CMS realizzato da Comiteg.

Per ovviare al problema della staticità del sito web ci si è rivolti ad un nuovo distributore in grado di fornire informazioni riguardo alle giacenze in magazzino, già organizzato per spedire pallet e in grado di garantire un'offerta più ampia, per quanto riguarda il numero di risme per pallet.

Essendo un prodotto molto pesante, le spedizioni fatte su pallet non hanno la stessa logica di una tariffa nazionale uguale su tutto il territorio, e per questo motivo è stato realizzato un meccanismo software che a seconda della provincia di destinazione e in base al peso della spedizione calcola il relativo prezzo da applicare.

Mentre il sito “Ufficio Carta” è stato adattato al CMS interno, il sito One Living è stato costruito direttamente su di esso. La piattaforma software è la stessa, e così come il nuovo sito One Ufficio, eredita le giacenze e il prezzo direttamente dal gestionale M.C.A..

“One Ufficio” e “One Living” sono due destinazioni che hanno la stessa fonte, che però vendono prodotti di diversa natura.

Passando al sito web “Decart.it”, esso inizialmente era ideato per classificare il cliente in tre categorie a cui erano associati tre differenti listini, ognuno con un ricarico differente. I prezzi erano nascosti e visionabili solo dopo la registrazione; però, con il tempo, si è notato che questa logica non andava bene.

La vera evoluzione nel sito B2B è stata quella di prendere in maniera trasversale tutti i prodotti e assegnare ad ogni categoria il ricarico che si voleva ottenere. Oltre a ciò, si è voluto anche dare la possibilità di costruire un listino ad-hoc per ogni singolo cliente (ad esempio, un cliente che effettua con periodicità un acquisto e per il quale sono applicati degli sconti) e la possibilità di dare un preciso prezzo anche per un solo prodotto.

Ogni volta che un cliente entrava sul sito e si registrava, chi gli approvava la registrazione, gli settava un listino dedicato e ciò ha permesso di avere un gran numero di listini differenti, e non più solamente tre.

Tutto questo non sarebbe stato possibile nel caso fossero stati utilizzati servizi di e-commerce B2B che si trovano su internet.

Quanto appena illustrato in questo paragrafo, evidenzia come la forte sinergia tra Comiteg e Decart ha permesso, attraverso processi di apprendimento e di miglioramento continuo, di sviluppare una strategia agile in grado di adattarsi all’evoluzione e alle nuove esigenze del mercato. Spirito di adattabilità e capacità di innovare che risulta fondamentale nel processo di trasformazione digitale di un’impresa.

2.3 Concetti fondamentali riguardo la vendita su Amazon

"Vendere su Amazon" può avere significati diversi a seconda di come si conducono gli affari sulla piattaforma. È possibile vendere su Amazon come rivenditore, vendere ad Amazon stesso, vendere in modo professionale o individuale e così via.

I fornitori e i venditori di Amazon (rispettivamente Vendor e Seller) si differenziano principalmente per il rapporto che hanno con Amazon e per il modo in cui vendono, in questi modi:

- I *Fornitori* hanno una relazione di prima parte (1P) con Amazon, vendendo i loro prodotti direttamente ad Amazon, che poi rivende i prodotti agli acquirenti. Lo stato di fornitore viene concesso solo su invito.
- I *Venditori* hanno una relazione di terze parti (3P) con Amazon, vendono i loro prodotti agli acquirenti e ricevono il pagamento tramite Amazon. I venditori sono responsabili della quotazione, del prezzo e del marketing dei prodotti e chiunque può diventare un venditore tramite il processo di registrazione del venditore Amazon. Inoltre, è scelta del fornitore decidere se affidarsi alla logistica e servizi Amazon (*Seller with FBA*¹²) o se gestire da sé la logistica (*Seller with FBM*¹³).

Il modello di vendita FBM permette ai venditori di pubblicare i propri prodotti sulla piattaforma. Differentemente dal modello FBA, in questo caso, è il venditore a fare tutto il lavoro pesante - immagazzinare, raccogliere, imballare e spedire i prodotti autonomamente – non avvalendosi dei servizi offerti dalla società nordamericana.

Nella figura 16 sono riportati i pro ed i contro dei due differenti rapporti di vendita che si possono instaurare con Amazon.

¹² Fulfillment by Amazon

¹³ Fulfillment by Merchant



Figura 16: Confronto tra Vendor Central e Seller Central

Sebbene chiaramente ci siano molte variabili da considerare, l'opzione migliore è spesso quella di iscriversi come Seller Central - Gestito da Amazon (FBA).

Amazon ha un algoritmo complesso riguardo il posizionamento delle inserzioni e il modo più semplice per classificarsi più in alto è vendere di più. Inoltre, ciò che aumenta significativamente la probabilità di ottenere un buon posizionamento è data dall'assegnazione

della spedizione Prime che può essere ottenuta solamente nei casi di Seller Central - Gestito da Amazon e Vendor Central.

Il prodotto medio venduto tramite Seller Central - Gestito da Amazon produrrà margini più elevati per il venditore rispetto a Vendor Central. Ciò non dovrebbe sorprendere poiché Seller Central è più vicino a un modello B2C e Vendor Central è un modello B2B tradizionale, e non è da trascurare il fatto che Amazon ha un elevato potere contrattuale.

2.3.1 Vendita al dettaglio contro private label

L'approvvigionamento dei prodotti da vendere è responsabilità del venditore; il quale ha due possibilità: vendere al dettaglio prodotti terzi o vendere prodotti con marchio privato.

La vendita al dettaglio (*retailing*) è un approccio facile e a basso costo per l'approvvigionamento di prodotti, che prevede l'acquisto di prodotti scontati da altri rivenditori, l'applicazione di un margine e la successiva vendita al consumatore finale. Molti venditori iniziano il loro percorso su Amazon attraverso questa strategia, che consente di testare e sviluppare l'esperienza della vendita su Amazon senza rischiare ingenti somme di denaro.

Tuttavia, l'attività di retailing presenta potenziali svantaggi, riportati di seguito:

- È una strategia che richiede tempo ed energia considerevoli in termini di ricerca di accordi, quotazione e commercializzazione di nuovi prodotti che potrebbero non essere già presenti su Amazon.
- Si corre il rischio di acquistare prodotti scadenti e contraffatti di marchi famosi e di mettersi nei guai con Amazon per averli venduti come prodotti reali.
- Il proprietario del marchio può presentare un reclamo, con il risultato che Amazon ti chiede di rimuovere il prodotto dalle tue inserzioni, nel qual caso rimani bloccato con l'inventario invenduto.

Etichetta privata

Un prodotto a marchio privato è un prodotto fabbricato da una terza parte e venduto con il marchio di un rivenditore (ad esempio, Amazon Essentials e One Living). Per creare prodotti a marchio privato, si hanno due opzioni:

1. **Private label:** Inventare un nuovo prodotto, brevettarlo, fabbricarlo (o farlo fabbricare), etichettarlo e venderlo come produttore.

2. **White label:** Contattare un produttore di un prodotto che desideri vendere, chiedi al produttore di etichettare il prodotto con il tuo marchio e iniziare a venderlo come prodotto del tuo brand.

La vendita di prodotti a marchio privato offre diversi *vantaggi*, tra cui i seguenti:

- Concorrenza ridotta. Non vendi gli stessi prodotti di marca di tutti gli altri su Amazon.
- Maggiore controllo sui prezzi.
- Modifiche migliorate per vincere la Buy Box.
- Maggiore capacità di espandere le vendite in futuro e oltre il mercato Amazon.

Nel private label possono sorgere alcuni *inconvenienti*, tra cui i seguenti:

- La creazione di un'etichetta privata può essere costosa in termini di produzione, branding, etichettatura e commercializzazione di nuovi prodotti, oltre ai costi di produzione e di inventario.
- L'introduzione di un nuovo prodotto con vendite non provate sul mercato aumenta l'esposizione al rischio.
- Feedback e recensioni negative di un prodotto possono affondare l'intero marchio.

Il costo della creazione di un'etichetta privata e della costruzione e del mantenimento del riconoscimento del marchio scoraggia molti venditori dall'adottare questo approccio. Tuttavia, se si riescono a superare gli ostacoli iniziali, si instaurano ottimi accordi con i fornitori e viene effettuato un rigoroso controllo della qualità, ci sono tutti gli ingredienti per costruire un marchio redditizio e di grande successo.

2.3.2 Venditori con e senza marchio registrato

Sebbene Amazon fornisca vari strumenti per aumentare le vendite, tra cui la logistica di Amazon (FBA) e annunci sponsorizzati, la copia del marketing è ancora abbastanza restrittiva per la maggior parte dei venditori. Amazon Brand Registry offre ai proprietari di marchi un modo per superare molte di queste limitazioni per fornire descrizioni dei prodotti più complete, visive e interattive che distinguono gli elenchi dei proprietari del marchio da quelli di altri venditori.

La tabella a seguire (figura 17) riporta un elenco dei benefici dovuti dalla registrazione del marchio e un confronto tra i vantaggi dei proprietari del marchio con quelli che non hanno il marchio registrato.

Vantaggi derivanti dalla registrazione del marchio	Con registrazione del marchio	Senza registrazione del marchio
Rappresentazione accurata del marchio e aumento delle vendite	Un maggiore controllo sulle inserzioni consente ai venditori del marchio registrato di fornire informazioni sui prodotti più complete, accurate e affidabili, che spesso aumentano le vendite.	Le schede prodotto possono avere informazioni errate e/o non aggiornate da vari venditori che offrono lo stesso prodotto, riducendo la fiducia all'acquisto del cliente e conseguente riduzione delle vendite.
Accesso a strumenti di ricerca e report	Strumenti di ricerca come la ricerca globale, la ricerca di immagini e la ricerca di ASIN semplificano l'identificazione di potenziali casi di violazione.	Senza il marchio registrato, è probabile che trascuri le minacce al tuo marchio.
Protezione del marchio	Fornisce una protezione aggiuntiva del marchio in base alle informazioni fornite durante la registrazione, come il potenziale uso improprio di termini con marchio registrato in altre inserzioni, immagini che contengono il tuo logo, venditori non autorizzati e prodotti contraffatti.	Difficile convincere il team di supporto di Amazon del potenziale abuso/mal uso di brevetti, inserzioni e marchi. Senza la protezione del marchio, è necessario raccogliere molte prove materiali per risolvere il problema del marchio e questioni simili.
Supporto globale	Amazon fornisce team di supporto globale dedicati 24 ore su 24, 7 giorni su 7 per risolvere i problemi relativi al marchio in modo prioritario.	Nessun team di supporto dedicato. I venditori devono passare attraverso canali di assistenza clienti regolari, il che spesso richiede tempo.

Strumenti di costruzione del marchio	Possibilità di sfruttare strumenti di marketing aggiuntivi come (A + Content), Amazon Stores, Sponsored Brands, Brand Dashboard e strumenti di Brand Analytics.	Nessun accesso a queste funzionalità senza registro del marchio.
---	---	--

Figura 17: Vantaggi della vendita con marchio registrato

2.3.3 Posizionamento

Il posizionamento del marchio comporta la creazione di associazioni di marca nelle menti dei clienti per farli percepire il marchio nel modo desiderato. Posizionando il marchio in base alle preferenze dei clienti, si promuove la fedeltà dei clienti, la disponibilità all'acquisto e la credibilità tra le menti dei consumatori.

Con oltre 150 milioni di clienti che usufruiscono del servizio Amazon Prime in tutto il mondo¹⁴ e vendite di oltre 5 miliardi di prodotti attraverso il programma Prime, Amazon è ormai il motore di ricerca degli acquisti online, utilizzato da un pubblico già propenso all'acquisto e alla ricerca di un prezzo conveniente e tempi di spedizione veloci.

Pertanto, lavorare sui contenuti delle pagine dei prodotti è un tema di massima importanza per aumentarne la visibilità sul mercato.

Nel caso di vendita di prodotti a brand, per la stragrande maggioranza delle volte si utilizzano schede già presenti in Amazon. Ad esempio, per quanto riguarda alcune categorie merceologiche, come l'elettronica, è sconsigliabile discostarsi dalle schede già predisposte sul marketplace.

Per la restante parte dei prodotti, il venditore ha la possibilità e/o necessità di creare delle schede prodotto ex-novo per le quali è richiesta un'ottima attività di copywriting e di SEO, al fine di ottimizzare il ranking organico nel motore di ricerca e aumentare le possibilità di acquisizione della Buy Box.

Le posizioni dei prodotti nei risultati di ricerca derivano dalla corrispondenza del testo cercato nei titoli e nelle descrizioni, dal prezzo, dalla disponibilità dei prodotti, dalla cronologia delle vendite, ecc.

¹⁴ Dato emerso dalla relazione trimestrale per gli azionisti del Q4 del 2020.

È quindi necessario utilizzare parole chiave pertinenti, fornire una descrizione del prodotto dettagliata e la pagina-prodotto deve essere di alta qualità e capace di catturare l'attenzione del potenziale cliente.

Esistono tre casi in cui il venditore ha la necessità di dover realizzare una scheda prodotto ed ottimizzarla:

- Vendita di prodotti realizzati dalla propria azienda (private label).
- Vendita di prodotti realizzati da altri enti e ai quali viene applicato il marchio del venditore (white label)
- Vendita di un prodotto con offerta bundle, cioè una combinazione di prodotti (ad esempio: una scrivania e la corrispettiva cassettera).

Le schede prodotto, nel caso di Decart, sono state realizzate per la vendita dei prodotti del marchio One Living¹⁵ e per ulteriori articoli del marchio One Ufficio.

Quando si vendono prodotti a brand l'obiettivo principale del venditore è quello di competere per ottenere la Buy-Box nella pagina del prodotto. Per quanto concerne la visibilità di questi prodotti, il loro posizionamento non è influenzato da attività svolte dal rivenditore ma dalla reputazione del marchio per il quale si commercializza il prodotto. Ad esempio, un rivenditore che commercializza evidenziatori "Tratto Video" non deve preoccuparsi del posizionamento SEO del prodotto nelle ricerche, che è dato dal marchio "Tratto", bensì il suo obiettivo è quello di conquistare la Buy-box.

2.3.4 Buy Box di Amazon

Amazon non opera come molte altre piattaforme di vendita online (come eBay, Subito, ecc.) in cui ogni venditore crea una propria pagina prodotto e l'acquirente deve scegliere tra più persone e/o aziende che vendono lo stesso articolo basandosi su fattori quali prezzo più conveniente, affidabilità del venditore, accuratezza dell'inserzione e tipologia di spedizione. Su Amazon ogni prodotto, codificato con codice ASIN¹⁶, ha una sola pagina descrittiva e se più venditori aspirano a venderlo, devono tutti far riferimento a quella stessa pagina.

Se più di un venditore offre un prodotto, essi competono per l'offerta in primo piano ("Buy Box") e quando un acquirente seleziona "Aggiungi al carrello", il venditore che ha la Buy Box in quel momento, ottiene quella vendita importantissima.

¹⁵ Private label.

¹⁶ Amazon Standard Identification Number

Il vantaggio di questo sistema, lato cliente, garantisce velocità e semplicità di acquisto; andando ad eliminare tutte le operazioni di ricerca del prezzo più basso e di comparazione dei diversi rivenditori che il cliente eviterebbe volentieri.

A dimostrazione di quanto sia importante la Buy Box: Il fatturato netto di Amazon è cresciuto costantemente negli ultimi dieci anni, raggiungendo oltre \$ 386 miliardi nel 2020 con oltre \$ 320 miliardi di vendite provenienti dalla Buy Box¹⁷.

L'83% delle vendite di Amazon proviene dalla Buy Box, quindi per un retailer è fondamentale, se non di vitale importanza, ottenerne tale visibilità.

I venditori per essere idonei per il posizionamento dell'offerta in primo piano devono soddisfare una serie di requisiti basati sulle prestazioni. Per vincere la Buy Box Amazon bisogna riuscire a soddisfare l'algoritmo che la piattaforma utilizza per calcolare quale, tra i venditori di un singolo prodotto, è il più meritevole nel tentativo di offrire ai clienti la migliore esperienza di acquisto.

Nella tabella a seguire (Figura 18) sono riportate alcune delle metriche che l'algoritmo valuta nel processo di assegnazione della Buy Box.

¹⁷ Fonte: Statista

METRICA	IMPATTO SULLA BUY BOX	DEFINIZIONE	MIGLIOR MODO PER VINCERE LA BUY BOX	REQUISITI PER OTTENERE LA BUY BOX	PERIODO DI TEMPO CHE LA METRICA HA IMPATTO
Metodo di approvvigionamento	Molto alto	Come il venditore spedisce l'articolo	FBA o Seller-Fulfilled Prime	FBA/FBM	Attuale
Prezzo di vendita	Alto	Il prezzo totale più la spedizione	Più è basso e meglio è		Attuale
Tempi di spedizione	Alto	Il tempo necessario per spedire l'articolo	Fino a due giorni	Minore di 14 giorni	Attuale
Tasso di difetti dell'ordine	Medio	Tasso di feedback negativo + tasso di reclamo + tasso di restituzione	0%	Meno dell'1%	Ultimi 90 giorni
Tasso di tracciabilità valido	Medio	Consegne inviate con informazioni di tracciamento complete	100%	Maggiore del 95%	Ultimi 30 giorni
Tasso di ritardi nella spedizione	Medio	Numero di ordini spediti in ritardo rispetto alla data di spedizione prevista	0%	Inferiore al 4%	30 giorni
Consegna in tempo	Medio	Ordini che sono stati consegnati in tempo	100%	Maggiore del 97%	Ultimi 30 giorni
Punteggio di feedback	Medio	Totale di tutti i feedback che il venditore ha ricevuto	Più è alto e meglio è; quelli recenti pesano maggiormente		Totale
Tempo di risposta personalizzato	Medio	Quanto tempo impiega il venditore a rispondere al cliente	Fino a 12 ore	Meno di 24 ore	Ultimi 90 giorni
Conteggio feedback	Medio	Il numero di clienti che hanno dato un feedback	Più è alto e meglio è		Costante
Dimensione dell'inventario	Basso	Quanto spesso il venditore esaurisce le scorte	Più è basso e meglio è		Ultimi 90 giorni
Tasso di cancellazione	Basso	Quanto spesso il venditore annulla un ordine	0%	Meno del 2,5%	Ultimi 30 giorni
Tasso di rimborso	Basso	Quanto spesso i clienti chiedono un rimborso	Più è basso e meglio è		Ultimi 30 giorni

Figura 18: Metriche utilizzate dall'algorithmo di Amazon

Sebbene ci siano molte variabili che influenzano la possibilità di vincere la Buy Box e di essere favorito dagli algoritmi di Amazon, ce ne sono quattro che impattano maggiormente questa graduatoria e che andremo ad analizzare maggiormente nel dettaglio.

- Prezzo di vendita
- Utilizzo di Logistica di Amazon.
- Prime gestito dal venditore.
- Tempi di spedizione.

1. Prezzo di vendita

Si riferisce al prezzo totale per un prodotto Amazon, inclusa la spedizione che dovrebbe sostenere l'acquirente. È la metrica che, per test sul campo, pesa maggiormente nel processo di assegnazione. Più basso è il prezzo finale, maggiore è la quota della Buy Box.

Però, come già detto, l'algoritmo considera la posizione del venditore e non effettua una semplice valutazione economica, quindi avere il prezzo più basso non dà la certezza di vincere una Buy Box.

Se il venditore X dispone di metriche di rendimento più elevate rispetto ai concorrenti diretti, può anche aumentare il prezzo e mantenere la quota della Buy Box. Se, tuttavia, i concorrenti hanno metriche migliori, il venditore X dovrà abbassare il prezzo per mantenere la stessa quota Buy Box.

Da ciò scaturisce l'importanza del tenere i prezzi del prodotto costantemente monitorati e la necessità di "aggiustare" il prezzo anche più volte al giorno per massimizzare i profitti in tempo reale. Per automatizzare questo processo, che richiede una ingente mole di tempo per ogni singolo articolo, il venditore può utilizzare dei software di repricing che permettono di modificare automaticamente i prezzi (argomento che approfondiremo successivamente).

2. Logistica di Amazon (FBA)

Un'altra delle variabili maggiormente impattanti sulla Buy Box è il metodo di evasione del prodotto.

Poiché Amazon ritiene che il suo servizio di evasione ordini abbia metriche perfette tra le variabili, l'utilizzo di Logistica di Amazon (FBA) è il modo più semplice per aumentare le tue possibilità di vincere la Buy Box.

Questo non vuol dire che i venditori *Fulfillment By Merchant* (FBM) non possano mai battere i venditori FBA; è solo più difficile, richiede punteggi estremamente alti su tutte le variabili e un prezzo molto basso. Anche se FBA è spesso una scelta intelligente, il venditore deve comunque guardare al quadro generale e fare una valutazione economica.

3. Prime gestito dal venditore (*Seller-Fulfilled Prime*)

Prime gestito dal venditore offre ai venditori FBM (*Fulfillment By Merchant*) più performanti l'opportunità di evadere i propri ordini godendo dei vantaggi di Amazon Prime.

Questo metodo di evasione degli ordini offre il meglio di entrambi i mondi:

- Possibilità di mantenere il controllo sulla spedizione, il che è particolarmente utile per i venditori con prodotti pesanti, che possono utilizzare questo metodo per aggirare i costi aggiuntivi della logistica di Amazon.
- Trarre inoltre il vantaggio dall'aver maggiori possibilità di vincere la Buy Box e ottenere l'accesso ai membri Prime.

L'unico potenziale svantaggio è che non tutti i venditori di FBM sono idonei per questo metodo e le metriche generali molto forti sono indispensabili per qualificarsi.

4. Tempo di spedizione

La metrica più semplice esaminata dalla Buy Box è il tempo in cui il venditore promette di spedire l'articolo al cliente.

Per alcuni prodotti e categorie critici in termini di tempo, come biglietti d'auguri e merci deperibili, l'impatto di questa metrica sulla Buy Box sarà ancora maggiore, poiché i clienti spesso richiedono una spedizione rapida per tali articoli.

Non esiste un trucco per battere la Buy Box e la “ricetta segreta” che si nasconde dietro questo algoritmo così complesso è possibile che neanche Amazon stesso non la conosca. Ciò che il venditore deve fare è focalizzarsi sul monitorare e migliorare la complessa rete di metriche.

Concentrarsi sulle variabili più importanti come il diventare un venditore di Logistica di Amazon, avere prodotti idonei a Prime, perfezionare il servizio clienti e comprendere il modo in cui funzionano i prezzi, sono tutte le chiavi per conquistare la tanto ambita Buy Box.

In conclusione, è il venditore stesso che dovrà essere “algoritmico” riguardo alla propria strategia, allo stesso modo di Amazon.

Dopo aver fornito alcuni concetti chiave del mondo Amazon è giunto il momento di focalizzarci su quello che è stato il percorso di Decart sulla piattaforma e-commerce di cui si è ampiamente parlato.

Decart ha una relazione di terze parti con Amazon, ossia opera come venditore (*Seller central*). È Decart, la diretta responsabile della quotazione, del prezzo e del marketing dei propri prodotti; inoltre, a seconda della tipologia di prodotto e in seguito a valutazioni economiche decidere se affidarsi alla logistica e servizi Amazon (*Seller with FBA*) o se gestire da sé la logistica (*Seller with Self-Shipping - FBM*).

Come già anticipato nel paragrafo precedente (prf. 2.2), inizialmente il sito web “One Ufficio”, nella sua prima versione utilizzava Magento come CMS e aveva due sincronizzazioni distinte:

la prima con “Office Distribution” e un’altra sincronizzazione verso i siti e-commerce, quali Amazon ed i negozi online.

Inizialmente Decart utilizzava il **dropshipping** (figura 19) come modello di evasione degli ordini dei negozi online e del marketplace Amazon. Il dropshipping implica che il commerciante (Decart) non detiene mai in magazzino i prodotti che vende tramite e-commerce; i prodotti sono invece gestiti completamente dal distributore. Decart si limitava ad importare il catalogo del fornitore, modificare il prezzo di vendita tramite un’interfaccia software e pubblicare i prodotti su Amazon e sui propri siti web. Quando un cliente effettua un ordine nel negozio online del commerciante, l’ordine viene inoltrato al distributore che spedisce il prodotto direttamente al cliente finale.

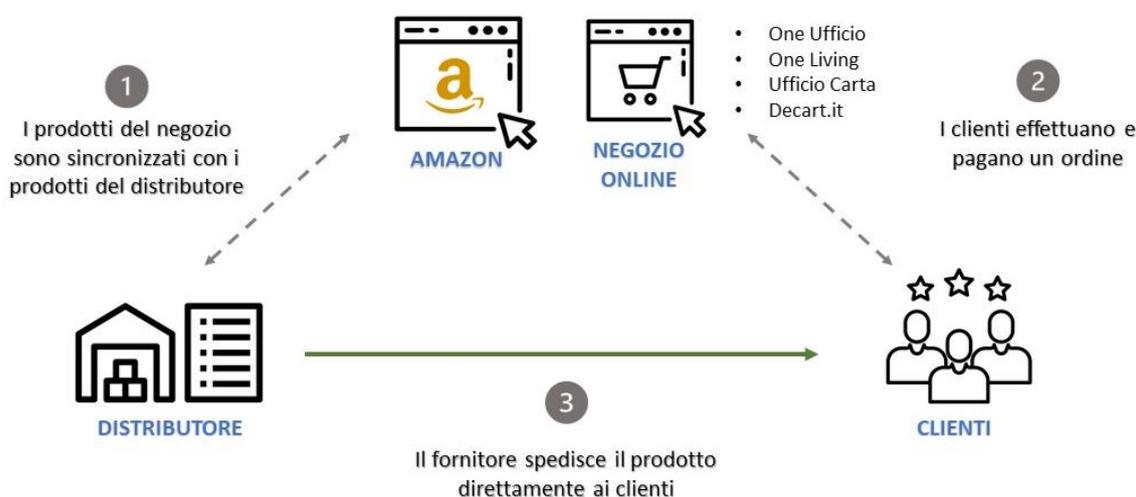


Figura 19: Modello di evasione degli ordini iniziale

Questo modello di business, di per sé, non risulta essere molto redditizio dato che si va a competere sul prezzo e questo può facilmente diventare un gioco in cui si realizzano delle perdite. Inoltre, avendo basse barriere all’ingresso, risulta difficile stabilire un vantaggio competitivo rispetto ad altre aziende.

Siccome Decart commercializzava, prima del lancio del marchio One Ufficio, solamente articoli a brand e con margini di vendita molto limitati; puntare ad ottenere la Buy Box, mantenendo sotto controllo i costi, risultava essere fondamentale.

L’attività di identificazione del prezzo di vendita di un articolo non può non prescindere da una valutazione dell’intera struttura dei costi che si sono già sostenuti e che si sosterranno durante l’intero processo.

Nel caso di vendita con logistica Amazon (*Seller with FBA*), si possono identificare tre macrocategorie che compongono il costo di un singolo prodotto:

1. Costo di approvvigionamento (prezzo di acquisto della merce con relativi costi logistici per la spedizione al magazzino Amazon).
2. Costo della logistica e dei servizi Amazon (*FBA Storage fees*)
3. Commissione di segnalazione (*Referral fees*)

Nella figura 20 a seguire sono fornite alcune informazioni basilari di questi costi. Tuttavia, bisogna tenere in considerazione che Amazon varia frequentemente nell'arco dell'anno questi costi e di seguito sono riportate le tariffe nel momento in cui lo scrivente ha consultato il tariffario.

APPROVVIGIONAMENTO DEL PRODOTTO (Product sourcing)

Quando si acquistano dei prodotti da un fornitore, bisogna considerare:

- costo del prodotto
- eventuali costi aggiuntivi, che includono le spese di imballaggio, etichettatura e trasporto e possono includere dazi (tasse imposte da un ente governativo, come i dazi all'importazione).

COMMISSIONI DI SEGNALAZIONE (Referral fees)

Le commissioni di segnalazione variano in base alla **categoria** di prodotto. La maggior parte delle commissioni di segnalazione sono comprese tra l'**8%** e il **15%** (in alcuni casi possono arrivare anche al 45%).

Amazon FBA addebita il valore più alto tra: 1) la percentuale del prezzo del prodotto e 2) la commissione di segnalazione minima per articolo.

COMMISSIONE DI AMMINISTRAZIONE RESI (Refund administration fees)

FBA consente le richieste di rimborso ma addebita ai venditori una commissione di elaborazione: 5 \$ o il 20% dell'importo rimborsato, a seconda di quale sia inferiore.

In relazione alla politica di spedizione e restituzione, così come la categoria merceologica, si può incorrere in costi molto elevati.

COMMISSIONE FBA

Le tariffe si basano sui pesi e sulle dimensioni del prodotto.

La tariffa per unità include il prelievo e l'imballaggio degli ordini, la spedizione e la gestione, il servizio clienti e la restituzione dei prodotti.

TARIFE DI STOCCAGGIO FBA

Amazon FBA offre due tipi di piani tariffari di stoccaggio:

 **Tariffe mensili**

Le tariffe variano a seconda delle dimensioni del prodotto e del periodo dell'anno. Questa struttura impone tariffe di stoccaggio tra il 7° e il 15° giorno del mese successivo al mese per il quale si applica la tariffa.

 **Tariffe a lungo termine**

Per i prodotti nei centri logistici di Amazon che durano più di 365 giorni, la commissione è di 6,90 \$ per piede cubo o 0,15 \$ per unità, a seconda di quale sia maggiore.

* La misurazione del volume si basa sulle dimensioni dell'unità quando adeguatamente imballata e pronta per la spedizione.

Mesi	Dimensioni standard
Gennaio - Settembre	\$ 0,75 per piede cubo
Ottobre - Dicembre	\$ 2,40 per piede cubo

ALTRI COSTI RELATIVI ALLO STOCCAGGIO

 **Commissioni di rimozione delle scorte**

Per i commercianti che hanno bisogno di smaltire l'inventario invenduto o che vogliono riavere i loro prodotti.

 **Commissioni di smistamento dell'inventario**

Per i commercianti che desiderano trasferire tutto il loro inventario a un centro logistico Amazon specifico.

Figura 20: Struttura dei costi logistica Amazon. Fonte: Amazon, elaborazione propria

Per determinare questi costi il venditore deve consultare un ingente numero di tabelle, fornite da Amazon, in cui sono riportati i costi in funzione della tipologia di prodotto, del peso e delle dimensioni. Inoltre, come se non bastasse, queste tariffe sono variabili nel tempo e la variazione di un singolo valore implica che il venditore deve effettuare di volta in volta questi calcoli.

Una volta effettuati i calcoli, il venditore deve effettuare una valutazione economica e determinare il prezzo finale di pubblicazione del prodotto (sempre se risulta essere conveniente).

Inizialmente, con la prima versione del CMS, gli step che Decart svolgeva erano:

1. Monitorare in continuazione l'andamento del prezzo di vendita di un prodotto su Amazon
2. Effettuare una valutazione economica (funzione dei costi)
3. Determinare il prezzo di vendita (funzione del margine minimo)
4. Aggiornare il prezzo di vendita sul CMS.

Come è facilmente intuibile, queste operazioni implicano la presenza di un personale addetto 24 ore su 24 e gestire un catalogo con un gran numero di referenze risulta essere impossibile.

Per questo motivo è nata l'esigenza di trovare un sistema che automatizzasse tutta questa serie di operazioni.

Comiteg partendo dall'analisi dello stato del sistema e ragionando su cosa effettivamente risultasse utile nel processo operativo e decisionale ha iniziato a costruire, tassello dopo tassello, un software gestionale customizzato per il business di Decart. Ovvero un tipo di personalizzazione che prevede la scrittura di nuovo codice e l'integrazione di componenti creati ad hoc per le necessità dell'azienda.

2.4 Implementazione del software gestionale M.C.A.

*“Il software gestionale rappresenta l’insieme dei software che automatizzano i processi di gestione all’interno delle aziende.”*¹⁸

Dato che ogni azienda ha esigenze diverse è spesso necessario l’utilizzo di un sistema adeguato alla propria realtà. Per questo motivo, per comprendere quale sia il software gestionale migliore, per il proprio business, si deve partire da un’analisi delle attività e dei processi operativi, e valutare quali sono le priorità da soddisfare per ottenere il miglioramento organizzativo che si sta cercando.

Il software denominato M.C.A., che sta per *Marketplace Control Automation*, va oltre un semplice gestionale.

M.C.A. è uno strumento, a supporto dell’azienda, che libera il proprietario dallo svolgimento della parte informatica e consente di focalizzarsi sulla strategia da adottare.

Il software, con il passare del tempo, si è evoluto per far fronte all’emergere di nuove necessità e per implementare nuove funzionalità; il tutto tramite un processo di miglioramento continuo e con una visione di lungo termine.

Il gestionale M.C.A., nel suo sviluppo iniziale, è stato realizzato per i seguenti miglioramenti:

- Gestione dell’inventario in magazzino e dell’inventario presente nella logistica Amazon;
- Miglioramento del controllo di gestione per quanto riguarda le statistiche, l’analisi e la reportistica;
- Miglioramento della comunicazione interna e del workflow documentale inerenti alle spedizioni.

Ad oggi, si lavora alla versione 4 del software e, a seguire, verrà spiegato passo dopo passo la sua evoluzione.

¹⁸ Definizione Wikipedia.

2.4.1 Versione 1: Comunicazione con Amazon tramite MWS

Quando si pubblica un prodotto bisogna capire qual è il prezzo minimo a cui il venditore è disposto a vendere. Però prima di far ciò è necessario capire quali sono i costi associati di cui si è fornito una panoramica generale nella figura 20.

Ci sono dei costi noti a priori come i costi per la spedizione (che variano all'interno dell'anno e sono specifici per ogni prodotto), i costi della logistica (che variano da mercato a mercato) ed alcuni, come il caso dei costi di commissione, che possono essere determinati solo dopo aver deciso il prezzo di vendita.

I costi della logistica Amazon, inoltre, devono essere confrontati con i costi che si sostengono nel caso in cui ci si affida ad altre compagnie di spedizione (ad esempio Bartolini, GLS e DHL) con i quali si hanno degli accordi commerciali. In seguito a questa valutazione si potrà decidere se, per il prodotto in questione, converrà affidarsi alla logistica Amazon (FBA) oppure gestirla in maniera autonoma (FBM).

In assoluto, la voce di costo che risulta essere più difficile da stimare riguarda la commissione che trattiene Amazon per la vendita. Il dato è calcolato come valore percentuale del prezzo di vendita e che, per l'appunto, non è noto finché non si assegna un determinato prezzo.

Per questo motivo, il punto di partenza è stato quello di capire come determinare il prezzo minimo da poter pubblicare su Amazon.

La chiave risolutiva per questo problema è stata il poter sviluppare un'applicazione che comunicasse con Amazon e fornisse in tempo reale alcuni dati, tramite l'utilizzo del marketplace web service (MWS).

Amazon Marketplace Web Service

Amazon Marketplace Web Service (Amazon MWS) è un servizio web integrato API che aiuta i venditori di Amazon a scambiare in modo programmatico dati su inserzioni, ordini, pagamenti, report e altro. L'integrazione dei dati con Amazon permette alti livelli di automazione della vendita, che possono aiutare i venditori a far crescere il loro business. Utilizzando Amazon MWS, i venditori possono aumentare l'efficienza di vendita, ridurre i requisiti di lavoro e migliorare i tempi di risposta ai clienti.

Non ci sono costi associati ad Amazon MWS, ma per utilizzare l'API di Amazon MWS è necessario soddisfare alcuni requisiti. Una volta ottenuta l'idoneità, all'account sono fornite le chiavi sviluppatore che permettono di costruire applicazioni in grado di cercare i prodotti in

vendita, scaricare gli ordini da evadere, confermare la spedizione, programmare e ricevere report.

Amazon MWS fornisce le seguenti caratteristiche:

- Gestione dell'inventario - È possibile eseguire caricamenti a lotti dell'inventario, aggiungere prodotti, controllare i livelli dell'inventario, esaminare le informazioni sui prezzi e altri compiti di gestione dell'inventario.
- Gestione degli ordini - È possibile scaricare informazioni sugli ordini, ottenere dati di pagamento, confermare gli ordini e pianificare i rapporti.
- Gestione della reportistica - È possibile richiedere un gran numero di report, interrogare sul loro stato, e poi scaricarli.

Per i venditori Fulfillment by Amazon (FBA), Amazon MWS permette anche di:

- Creare spedizioni in entrata a un centro logistico Amazon - È possibile automatizzare il processo di creazione di etichette per le unità che si spediscono a un centro logistico.
- Controllare lo stato delle spedizioni in entrata - È possibile controllare se la spedizione ha raggiunto un centro logistico e, in caso affermativo, se la spedizione è stata elaborata.
- Inviare ordini di evasione - Integrando il tuo sistema con Amazon MWS, puoi permettere ai tuoi clienti di inviare ordini di adempimento multicanale in qualsiasi momento. Non c'è nessun tempo di ritardo mentre si elaborano o si raggruppano gli ordini.
- Tracciare e gestire le richieste di spedizione in uscita - Una volta che gli ordini hanno lasciato un centro logistico di Amazon, è possibile tracciare le spedizioni e tenere i clienti al corrente dei tempi di arrivo.

Il primo step è stato quello di implementare uno strumento di lettura dei dati, utili a prendere delle decisioni, che poi venivano trascritti sul database di Comiteg. I dati forniti da Amazon non sono di facile interpretazione dal punto di vista del venditore in quanto non fornisce il dato aggregato delle voci “codice prodotto-quantità vendute”, “codice prodotto-quantità rese”, “resi vendibili”. Per questo motivo si è costruito una sorta di “traduttore” di quello che è il linguaggio di Amazon.

Avendo ad input le quotazioni in tempo reale e assegnando un margine minimo da ottenere, è stato possibile calcolare, tramite l'ausilio di un calcolatore, il prezzo minimo per ogni prodotto presente nel catalogo.

All'interno del software è stata implementata la seguente formula:

$$\frac{\text{Prezzo di vendita}}{1,22} - \text{Costo approvvigionamento} - (\text{Prezzo di vendita} * \% \text{Commissione}) - \text{Costo spedizione} = \text{Margine}$$

Questa formula, tentando i diversi prezzi di vendita, lavora in maniera ciclica finché non arriva a toccare il livello di margine minimo che determina l'uscita dal mercato.

L'output ottenuto veniva trascritto sul database interno e in seguito doveva comunque essere trascritto a mano su Amazon, il che era pur sempre un grosso problema.

Lo step successivo è stato quello di ottenere, da parte di Amazon, l'autorizzazione alla scrittura sul loro sito. Grazie a ciò è stato possibile realizzare un'interfaccia in grado di prendere i dati relativi al prezzo minimo aggiungere il dato relativo alle quantità e caricarlo su Amazon.

Questa operazione richiedeva che l'operatore doveva lanciare il programma, tramite un click; per ovviare a questa necessità, di automatizzare l'operazione, è stato creato un *cron*.

Un *cron job* non è altro che uno script o software programmabile nel tempo ovvero che possono essere eseguiti ad una determinata data e ora oppure, più comunemente, con una cadenza periodica (ad esempio ogni ora, ogni 5 minuti, 2 volte al giorno e così via).

All'interno di M.C.A., lato server, è stata creata questa istruzione temporizzata (*cron*) che, ogni ora, lancia uno script che legge i costi, li trascrive nel database, effettua i calcoli e carica i valori ottenuti su Amazon. L'introduzione del *cron job* ha permesso di ottenere un elevato grado di automazione, però il sistema era ancora da migliorare.

Si è notato che all'interno della pagina del negozio lo script andava in errore e non aggiornava i prezzi di tutto l'inventario. Il problema era che Amazon, per non congestionare i loro server, permette di effettuare, tramite MWS, un numero limitato di richieste durante un lasso di tempo.

Si è compreso che ciò che infastidiva il sistema di Amazon non era tanto l'attività di lettura dei dati, piuttosto l'operazione di scrittura dati.

Per risolvere questo problema si sono programmati, all'interno di M.C.A., degli script di scrittura che venivano eseguiti solamente per quei prodotti per i quali vi era effettivamente una modifica di un costo. Così facendo, si è ridotto notevolmente il numero di operazioni di scrittura ed è stato alleggerito il carico di lavoro dei server.

La prima versione del software, a seguito di tutte queste implementazioni, ha permesso a Decart di lavorare sistematicamente con il repricing fornito da Amazon.

Un software di repricing è una soluzione per ricalcolare automaticamente i prezzi di tutti gli articoli venduti a seconda delle condizioni di mercato. Funziona all'interno delle regole di determinazione del prezzo definite dal venditore, assicurando che i prezzi siano ottimizzati all'interno delle impostazioni di prezzo minimo e massimo. Il vantaggio atteso consiste nell'offrire prezzi al dettaglio molto più allineati con le condizioni di mercato quasi in tempo reale, riducendo la manodopera necessaria per tenere costantemente traccia della concorrenza.

Molte aziende acquistano software di repricing forniti da terzi con l'obiettivo di incrementare le vendite del loro business e battere la concorrenza, ma molto spesso ciò li porta a sottostimare la voce relativa ai costi e svendere la propria merce.

Una delle aziende che fornisce software di repricing è SellRapido. L'azienda offre un prodotto molto valido ma, a detta dello scrivente, non fornisce una visione chiara dei costi reali, relativi alla spedizione e alla commissione, che si sostengono in caso di vendita di un prodotto. Il software di Sellrapido è maggiormente indicato per i venditori di articoli a marchio proprio, i quali possono avere margini più elevati e che non necessitano effettuare una puntigliosa analisi dei costi.

Siccome Decart commercializza prodotti a brand i quali, non garantiscono margini elevati, si è deciso di non acquistare uno di questi servizi. Ciò che si è voluto sviluppare all'interno di M.C.A. non era un sistema che abbassasse il prezzo del prodotto con l'obiettivo di battere la concorrenza, bensì una soluzione che fornisse con estrema precisione una panoramica relativa ai costi da sostenere nel caso di una vendita di un prodotto.

Per questo motivo, Decart ha deciso di utilizzare il repricing di Amazon il quale abbassa il prezzo del prodotto di 0,10 € al di sotto del prezzo più basso su tutte le offerte per lo stesso ASIN e alle stesse condizioni, rimanendo comunque all'interno del range di prezzo minimo e massimo deciso dal venditore.

Il risultato ottenuto è un'interfaccia contenente l'intera lista dei prodotti e le relative informazioni.

Il valore “Qty rifornimento consigliata”¹⁹ è una stima effettuata da Amazon, in base allo storico delle vendite e agli accessi effettuati sulla pagina del prodotto, che viene esportata tramite MWS dalla pagina aziendale Seller Central.

Le icone colorate, presenti nella figura 21, hanno le seguenti funzioni:

¹⁹ Figura 7.

- Icona rossa: Permette di caricare le quantità di prodotto da aggiungere ad un piano di spedizione e il numero in alto a destra indica le quantità attualmente presenti nella logistica Amazon.
- Icona gialla: Permette di caricare la quantità di prodotto che viene stoccata nel magazzino di Casoli.
- Icona verde: È il link per accedere alla pagina prodotto in cui viene fornita una panoramica dei costi di commissione e spedizione e viene calcolato il prezzo di vendita minimo del prodotto.
- Icona azzurra: È il link per accedere alla reportistica del prodotto (integrata nella versione 3 di M.C.A.).

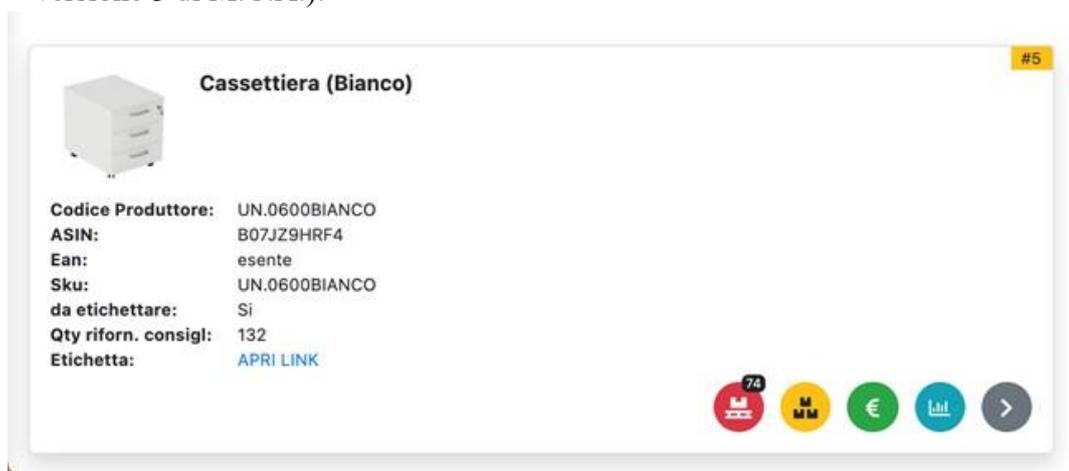


Figura 21: Interfaccia principale del prodotto

Nell'appendice 2 è riportato l'esempio di una pagina prodotto. In questa sezione sono inseriti ad input i dati relativi al costo del prodotto²⁰ e il margine minimo²¹ che si intende realizzare nel caso di vendita.

I valori relativi al margine sono personalizzabili a seconda del mercato di riferimento. Il sistema, tramite l'MWS che consulta le quotazioni in tempo reale, fornisce una panoramica dei costi di spedizione e di commissione, nei diversi mercati, e fornisce come output i diversi prezzi minimi di vendita.

²⁰ IVA esclusa

²¹ % del costo del prodotto

2.4.2 Versione 2: Accelerazione e precisione

Nella versione 2 del software M.C.A. si è implementata una nuova regola di repricing con l'intento di risolvere quelle situazioni in cui, nonostante l'alta competitività a livello di prezzo di vendita di Decart, non si riusciva ad ottenere la Buy Box.

Prendiamo in considerazione la situazione in cui abbiamo:

- Venditore A offre un prezzo di vendita di 9,90€ e non ottiene la Buy Box
- Venditore B, grazie ad altri parametri che influiscono per l'ottenimento della Buy Box, offre un prezzo di vendita di 10€ e ottiene la vendita in primo piano

Il venditore A, ha attivo il sistema di repricing di 0,10€ che gli garantisce la miglior competitività sul mercato, ma ciò non è sufficiente per l'ottenere la Buy Box.

Il venditore A, in questa situazione, ha due alternative:

1. Può aspettare che il venditore B finisca le sue unità per poi iniziare le sue vendite.
2. Fare una valutazione economica in merito al suo prezzo minimo e, se ciò lo consente, abbassare il prezzo di vendita tale per cui il business rimanga sostenibile.

Grazie al lavoro di M.C.A., il valore del prezzo minimo è noto istante per istante e permette di agire con rapidità.

Si è voluto integrare, all'interno di Amazon, una nuova regola per il calcolo del prezzo di vendita, creando un "repricing ad imbuto" con due livelli.

Abbiamo:

- Livello 1: Regola di repricing di default di Amazon che abbassa il prezzo di vendita di 10 centesimi rispetto al prezzo di mercato.
- Livello 2: Regola di repricing, più aggressiva, che abbassa il prezzo di vendita del 10% rispetto al prezzo di mercato. Questa regola si attiva nel caso in cui non si sta ottenendo la Buy Box e le valutazioni economiche riguardo il prezzo minimo lo consentono.

Il passaggio forte effettuato nella versione 2 è stata l'implementazione, all'interno di M.C.A., di una sezione destinata alla gestione dei piani di spedizione per il rifornimento dell'inventario dei centri Amazon.

Inizialmente, i piani di spedizione erano gestiti in maniera poco metodica e confusionaria causando dei problemi di riconciliazione²².

Qui di seguito viene riportato un esempio di uno dei primi piani di spedizione in cui è stata effettuata la riconciliazione della merce.

Nome	N° Spedizione	Data di creazione	Ultimo aggiornamento	SKU venditore	Spedite	Ricevute	Destinazione	Stato
Spedizione FBA #1	FBAXXXXX X	27 set 2019	31 ott 2019	34	511	82	MPX3	CHIUSO

Figura 22: Informazioni riguardo uno dei primi piani di spedizione effettuati

Con l'introduzione del sistema gestionale per la gestione dei piani di spedizione, si sono create delle codifiche esatte per far corrispondere la codifica interna al magazzino (codici EAN) con la codifica di Amazon (codici ASIN).

All'interno del software, vi è la vista personalizzata a secondo dell'utenza. I magazzinieri vedono solo il codice EAN (quello che vedono sull'etichetta), mentre chi si occupa del piano di spedizione, che ha una vista differente, vede la corrispondenza tra codice EAN e ASIN.

Il dato relativo alla quantità²³, che Amazon consiglia di rifornire al loro centri logistici, viene migrato all'interno di M.C.A. tramite MWS ed è consultabile da chi prepara la spedizione.

Il flusso di operazioni per la creazione di un piano di spedizione è il seguente:

1. Il magazziniere, in base alle richieste di Amazon e agli arrivi della merce in magazzino, crea un nuovo piano di spedizione all'interno di M.C.A. e inserisce i prodotti con le relative quantità. Durante questa fase, l'addetto riporta su M.C.A. la composizione dei diversi pallet in termini di prodotto e quantità²⁴.

Inoltre, per alcuni prodotti, Amazon richiede delle lavorazioni aggiuntive come la sostituzione del codice a barre del produttore con un altro codice a barre o l'applicazione di nastro adesivo. Queste informazioni aggiuntive sono salvate all'interno di M.C.A. e permettono a chi lavora in magazzino di conoscere le operazioni da svolgere. Le

²² Per riconciliazione si intende il processo in cui Amazon identifica le discrepanze tra le unità indicate nella spedizione e le unità effettivamente ricevute presso il centro logistico e può richiede generalmente dai 16 ai 30 giorni.

²³ "Qty rifornimento consigliata" figura 21.

²⁴ Nell'appendice 3 e 4 è riportato un esempio dell'interfaccia M.C.A. di un piano di spedizione. Nell'appendice 3 è riportato la vista per pallet, mentre nell'appendice 4 si ha la visualizzazione per prodotto.

indicazioni sono trascritte la prima volta che si presenta la richiesta da parte di Amazon e possono essere aggiornate nel corso del tempo. terminate le operazioni di preparazione dei pallet, questi non sono sigillati e si attende l'approvazione del piano di spedizione da parte di Amazon.

2. Viene inserito il piano di spedizione all'interno della pagina Seller Central. Mentre il magazziniere nella fase precedente ha lavorato con i codici EAN, grazie all'operazione di codifica di M.C.A., chi trascrive le quantità utilizza direttamente i codici ASIN.

Man mano che i prodotti sono caricati su Amazon è possibile verificare se le (eventuali) lavorazioni aggiuntive svolte dai magazzinieri corrispondono. Nel caso si presenta una variazione, questa viene comunicata al magazzino e l'operazione viene aggiornata all'interno di M.C.A..

Viene inoltrata la richiesta di spedizione ad Amazon, che valuta il piano ed eventualmente effettua delle variazioni.

3. Si verifica se la spedizione pianificata è stata modificata da Amazon. Possono notificare delle modifiche in termini di quantità da spedire o richiedere ulteriori lavorazioni, le quali sono comunicate ed eseguite. Solitamente per il 90% dei casi il piano viene confermato, il 5% delle volte viene consigliato di modificare il numero di unità e per il restante 5% dei casi Amazon si rifiuta di ricevere un determinato prodotto o richiede delle lavorazioni. Verificata la corrispondenza esatta, il carico viene imballato ed è pronto ad essere spedito.
4. Si allineano le informazioni tra M.C.A. e Seller Central in modo da avere una corrispondenza esatta in termini di codici ASIN e unità spedite e viene chiuso il piano di spedizione su Amazon.
5. Dopo circa 20 minuti, Amazon comunica il numero di spedizione del relativo piano che, trascritto su M.C.A., permette di generare DDT (Documento di trasporto).
6. Il DDT generato, viene inoltrato alla ditta di spedizione.
7. Il corriere ritira la merce e la recapita al centro logistico di Amazon.
8. Amazon, una volta arrivata la merce, verifica se ci sono difformità e le comunica al venditore. Se sono presenti, viene aperto un caso, in cui il venditore (Decart) e Amazon si confrontano per trattare e venire a capo del problema svolgendo il processo di riconciliazione. Quando si presentano queste situazioni è fondamentale che il venditore sia in grado di dimostrare che egli stia agendo in buona fede e, per ottenere un rimborso della merce smarrita, deve poter dimostrare, fatture alla mano, che i prodotti smarriti sono stati effettivamente acquistati.

9. Quando il processo di riconciliazione è terminato, il piano di spedizione viene classificato come “chiuso”.

L'integrazione del modulo per la gestione delle spedizioni, oltre ad aver aiutato il processo di digitalizzazione del magazzino, ha portato i seguenti benefici:

- Ha fornito uno strumento a supporto di tutti gli attori del processo di spedizione, soprattutto per chi lavora all'interno del magazzino;
- Con questa logica comune si è fortemente ridotto i casi di disallineamento delle informazioni;
- Miglioramento del tasso di riconciliazione. Da quando viene gestito con M.C.A. il numero di discrepanze sono diventate minime e relative a poche unità (non più ai livelli dell'esempio riportato in pagina 68);
- È diminuito il tempo ciclo per lo svolgimento dell'intero processo;
- È migliorata notevolmente la comunicazione interna ed il passaggio d'informazioni è divenuto più sbrigativo ed efficace, tra Comiteg che si occupa del portale Amazon e Decart che si occupa del prodotto;
- Il sistema è pensato per limitare gli errori umani;
- Automatizzazione del processo di creazione del DDT, che precedentemente veniva effettuato a mano;

Si è deciso di non creare un canale diretto, tramite l'ausilio del MWS, per passare il piano di spedizione da M.C.A. ad Amazon. I due principali motivi sono:

- Non si ha la certezza che il piano di spedizione venga approvato esattamente come vuole il venditore e che questo è soggetto a possibili modifiche. Per questo si è preferito non automatizzare il processo, e si è lasciato che il passaggio della compilazione del piano su Seller Central sia fatto manualmente.
- Avere la possibilità di effettuare eventuali modifiche al gestionale senza dover comunicare ad Amazon il proprio operato.

2.4.3 Versione 3: Reportistica

“Osservare il passato, massimizzare il presente e mirare al futuro”: facile da dire ma molto più complesso da realizzare, soprattutto se non si ha a disposizione un efficiente sistema di reporting aziendale in grado di fornire in maniera puntuale dati da analizzare sullo stato di salute dell’impresa.

Il controllo di gestione nel suo complesso, che costituisce un elemento fondamentale per il management e per gli organi esecutivi, non può prescindere da un’attenta analisi di validi report aziendali. Poter disporre di buoni report aziendali, direzionali ed operativi, permette al personale di prendere decisioni veloci e più accurate, basate su dati aggiornati e non su sensazioni o indagini parziali, e permette all’azienda di modulare la propria strategia in base agli indicatori che sono giudicati rilevanti per il proprio business.

Quando i dati a disposizione sono molti e provenienti da svariate fonti è facile cadere nella tentazione di realizzare un “collage” di informazioni che, seppur completo, risulta di difficile comprensione per l’utente. Diventa prioritario allora la capacità di un report di mettere in evidenza gli elementi più rilevanti per ogni area del management e trascurare quelli meno significativi.

Per la maggior parte delle imprese la gestione del magazzino e la logistica sono le aree chiave del successo ed è importante che il software gestionale assicuri funzioni quali:

- tracciabilità;
- scorte, giacenze e riordini;
- gestione multi-magazzino;

Un software gestionale fondamentale deve permettere l’accesso ai dati necessari per controllare l’andamento di acquisti e vendite, ma anche dei flussi finanziari. Si tratta di informazioni primarie per monitorare lo stato di salute dell’azienda e l’andamento del business in periodi differenti.

Ciò che è stato realizzato, nella versione 3 del software M.C.A., è una dashboard in grado di aggregare molti report estratti dalla pagina aziendale del Seller Central di Amazon in cui andare a visualizzare tutti quegli indicatori giudicati rilevanti per l’analisi e il monitoraggio del business.

Come già detto nel paragrafo 2.2.1, la reportistica fornita da Amazon non è di facile interpretazione dal punto di vista del venditore dato che utilizza come entità principale l’ordine

e non il prodotto. Per questo motivo i report, dopo essere ottenuti, tramite istruzioni codificate devono essere “tradotti” ponendo come entità principale il prodotto.

Nell’appendice 5 e 6 è riportata la schermata, visualizzabile all’interno di M.C.A., della reportistica relativa ad ogni singolo prodotto. Scelto un intervallo di tempo, è possibile visualizzare:

- Panoramica generale dell’andamento del prodotto.
In questa sezione sono visualizzati i dati relativi a: vendite, resi, rimborsi, rimozioni, giacenze, ecc.
- L’andamento delle vendite all’interno dei diversi mercati;
- L’andamento delle giacenze, sia presso Amazon che nel magazzino, comparato con le rispettive vendite;
- Il confronto dei prezzi nei diversi mercati;
- Panoramica dei resi che possono essere categorizzati come vendibili, non vendibili e non vendibili a causa di danni imputabili alla logistica di Amazon;
- Panoramica dei rimborsi emessi, a favore di Decart da parte di Amazon, per i seguenti motivi: danneggiamento della merce in magazzino, smarrimento della merce e resi ricevuti per i quali Amazon riconosce le proprie responsabilità.

Oltre alla reportistica del singolo prodotto, che ha un focus più operativo e serve per vedere tutto lo storico di un codice con un alto livello di dettaglio, per le decisioni strategiche di più alto grado è stata realizzata una sezione di reportistica di tutto il negozio. Periodicamente viene effettuata un’analisi che parte dalla reportistica generale e continua con un’analisi dettagliata a livello del singolo prodotto.

Nell’appendice 7 e 8 è riportata la schermata, visualizzabile all’interno di M.C.A., della reportistica relativa all’andamento generale del negozio. Scelto un intervallo di tempo e il mercato su cui focalizzarsi (globale o singolo Paese), è possibile visualizzare:

- Valori totali, sia in termini di unità che di fatturato, delle vendite del negozio. Andando poi a differenziare quelle derivanti dal magazzino locale (“Da venditore”, Fullfilled by Merchant) e dal magazzino di Amazon (“Da logistica”, Fullfilled by Amazon).
- Diagramma a torta che mostra le vendite nei diversi mercati.
- L’andamento delle vendite nel tempo.
- Valori totali e l’andamento, sia in termini di unità che di fatturato, dell’inventario del negozio. Andando poi a differenziare quelle derivanti dal magazzino locale (“Da

venditore”, Fullfilled by Merchant) e dal magazzino di Amazon (“Da logistica”, Fullfilled by Amazon).

- Informazioni riguardanti i resi ricevuti, principalmente utilizzato per il business online.
- Informazioni riguardanti i rimborsi ricevuti da Amazon, distinti per la causa per cui sono dovuti.
- Lista dei 50 SKU più venduti, in termini di quantità vendute e fatturato.
- Lista dei 50 brand che hanno portato il maggior numero di vendite.
- Lista dei 50 SKU con il maggior numero di resi.
- Lista dei 50 SKU con il maggior numero di rimborsi.

Chiaramente, dall’analisi di un report del genere possono emergere tante informazioni che dovranno poi essere analizzate a maggior livello di dettaglio. Ad esempio, vedendo che per un prodotto si ricevono molti resi è possibile andare a scovare la causa che lo determina, oppure, notando un trend di crescita in termini di vendite, all’interno di un mercato, si valuta se effettuare una determinata azione, e così via.

Senza ombra di dubbio, l’implementazione della sezione relativa alla reportistica ha permesso di fare un enorme passo in avanti a Decart. Se le prime due versioni del software M.C.A. hanno costituito la struttura portante (della barca), la sezione della reportistica può essere visto come il “timone” (di questa barca). Uno strumento che permette di prendere in mano e guidare la strategia dell’azienda.

Al principio di tutto, ciò che si voleva creare era uno strumento in grado di aiutare Decart nella vendita online specialmente per quanto riguarda i prodotti a brand. Allo stato attuale delle cose, ossia nel momento in cui lo scrivente sta elaborando la tesi, M.C.A. funziona bene e svolge in maniera egregia il lavoro per cui è stato plasmato.

2.5 Registrazione private label su Amazon

In concomitanza allo sviluppo del software M.C.A., Decart ha costituito il marchio “One Living” dedicato alla vendita di arredo da ufficio. Le vendite avvengono tramite due canali di vendita: il sito “oneliving.it” ed Amazon. Il lancio del marchio è frutto di una comprovata esperienza nel settore dell’arredo per ufficio maturata negli anni. Inoltre, l’attenzione alle

esigenze dei propri clienti ed un attento studio del mercato ha messo in luce l'esigenza di ambienti di lavoro di qualità, di design e confortevoli.

L'ambizione di One Living è proprio quella di creare ambienti di lavoro con queste caratteristiche ed in grado di adattarsi alle diverse esigenze professionali ed organizzative. Il design delle linee di prodotto viene studiato in ragione dei più elevati standard di qualità e i prodotti sono realizzati interamente in Italia da laboratori specializzati nella produzione di articoli e prodotti da ufficio.

Come già detto in precedenza molti venditori sono scoraggiati nel registrare un marchio a causa dei costi associati alla creazione e al mantenimento di un'etichetta privata. Tuttavia, se si riescono a superare gli ostacoli iniziali, si instaurano ottimi accordi con i fornitori e viene effettuato un rigoroso controllo della qualità, ci sono tutti gli ingredienti per costruire un marchio di grande successo e redditizio.

La reputazione del marchio (*brand reputation*) è uno degli elementi più cruciali del successo per qualsiasi azienda o organizzazione, indipendentemente dalle dimensioni o da quanto siano ben consolidate sul mercato. Costruire una reputazione tra gli stakeholder può richiedere molto tempo e impegno. Le grandi aziende affermate operano per mantenere e proteggere la propria reputazione, mentre, per le piccole imprese che sono ancora in crescita, costruire la reputazione del marchio le aiuta a consolidarsi nel mercato.

Una buona reputazione del marchio significa che i consumatori si fidano della tua azienda e si sentono a proprio agio nell'acquisto dei tuoi beni o servizi. Diversamente, una reputazione del marchio sfavorevole indurrà i consumatori a diffidare della tua azienda e ad essere riluttanti ad acquistare i tuoi prodotti o servizi.

Molteplici sono i vantaggi derivanti da una reputazione del marchio favorevole, tra i quali:

- Aumento delle vendite
- Migliora il morale dell'organizzazione
- Migliora le pubbliche relazioni
- Costruisci lealtà
- Aumenta i referral
- Aumenta gli acquisti successivi
- Crea un seguito sui social media
- Aumenta il traffico del sito web

La creazione di un'etichetta privata, alla lunga, può risultare una strategia migliore della vendita retail perché presenta vantaggi relativamente maggiori. Però questo dipende dalla personalità e dal tipo di aspirazione che ha il venditore. Se egli è una persona creativa e in grado di ideare nuovi prodotti, la scelta di creare un'etichetta privata risulta essere la migliore. Ciò richiede, senza dubbio, maggiori sforzi in termini di tempo, risorse e denaro, però oltre a garantire ritorni economici più elevati dà quel senso di soddisfazione personale al venditore.

Gli altri elementi da considerare nella scelta della strategia da seguire prima di selezionare il percorso sono, ad esempio, gli obiettivi di business, il target di vendita per il mese o l'anno e le categorie dei prodotti. Bisognerà quindi analizzare e optare per un modello di business più redditizio in base alle esigenze aziendali.

Di seguito sono riportati alcuni dei vantaggi della vendita a marchio.

- **Possibilità di costruire un marchio da zero.** Con il marchio del distributore, si ha maggior controllo sul servizio clienti, sulla reputazione del marchio e sull'ottimizzazione delle vendite. L'attività avrà un valore monetario maggiore rispetto a un'attività all'ingrosso, pertanto, se il marchio ha successo, si ha la possibilità di vendere i prodotti a un prezzo più alto.
- **Il potenziale è illimitato.** Se si hanno a disposizione molti investimenti, è possibile creare un'attività estesa a un ritmo più veloce. È possibile costruire, creare o produrre qualsiasi cosa da qualsiasi tipo di nicchia purché si abbiano le risorse.
- **La concorrenza è meno.** Poiché gli articoli sono sotto il marchio registrato, non si dovrà in alcun caso condividere la Buy-Box. È possibile anche fare domanda per il programma di protezione del marchio di Amazon. Ciò significa che nessuno può vendere sulle tue inserzioni.
- **Controllo sull'etichetta privata della catena di fornitura.** Quando si vendono prodotti con marchio proprio, è il proprietario stesso a prendere le decisioni. Pertanto, quando si possiede il marchio, è possibile lavorare direttamente con il produttore e ordinare di produrre unità secondo le proprie richieste senza limitazioni e secondo le proprie esigenze. Il controllo dell'intera catena può avere anche dei punti a sfavore poiché si possono creare delle situazioni in cui vi è un ritardo della produzione o approvvigionamento e, nel caso dell'etichettatura privata, nonostante le colpe siano del produttore ne risente l'immagine del proprietario del marchio.
- **Possibilità di creare e personalizzare le schede prodotto.** Nel caso di un prodotto a marchio registrato si ha la libertà completa di creare la scheda prodotto; mentre, nel caso

di prodotti a brand, bisogna semplicemente collegarsi alle schede prodotto, senza avere la possibilità di personalizzarle.

Quanto appena riportato è ciò che ha spinto Decart a differenziare il proprio business. Si è voluto andare oltre il semplice retailing, che comunque garantisce la maggior parte degli introiti, aggiungendo al proprio listino i prodotti a marchio proprio (“One Living” e “One Ufficio”).

L’obiettivo nei prossimi anni è quello di crescere in termini di reputazione del marchio, con le vendite che acquisiscono quote sempre maggiori. Ciò risulta essere molto ambizioso e non può prescindere dal fornire prodotti di qualità, un ottimo livello di servizio e mantenere un alto grado di soddisfazione dei clienti.

3 Strategia di sviluppo e crescita aziendale

Il capitolo 3, strutturato in 3 paragrafi, è una continuazione del capitolo 2 in cui si prosegue la trattazione della trasformazione digitale della società Decart Srl.

Sono riportate le implementazioni in corso di svolgimento, in riferimento al periodo di stage dello scrivente, e i passi futuri attualmente presenti sulla tabella di marcia.

Nel paragrafo 3.1 sono riportato i miglioramenti lato business che riguardano l'evoluzione del modello di approvvigionamento e la realizzazione del nuovo sito "One Ufficio". Di seguito, viene illustrata la strategia di marketing, attualmente in fase di definizione, che ha l'obiettivo di aumentare la visibilità del sito "One Ufficio" e la sua reputazione.

Nel paragrafo 3.2, viene presentata la versione numero 4 del software M.C.A. la quale, una volta ultimata, presenterà funzionalità molto importanti. Il software permetterà di gestire in maniera centralizzata tutti i siti web di proprietà di Decart e si lavorerà per rendere il software scalabile e flessibile. Si svilupperà una sezione interna al software che permetterà di creare degli ordini da inviare ai fornitori e una sezione per la creazione, interna ad M.C.A., di nuovi prodotti che verranno pubblicati sulle diverse piattaforme. L'implementazione principale di questa versione ha l'obiettivo di migliorare la gestione dei prodotti che presentano delle varianti. Questo è il motivo cardine che ha spinto la Comiteg a sviluppare la nuova versione; implementazione che è in grado di apportare numerosi benefici.

Infine, nel paragrafo 3.3, sono riportate le motivazioni che spingono Decart a focalizzarsi sullo sviluppo di una strategia futura che pone al centro il marchio di proprietà "One Living".

3.1 Lato business

In questo paragrafo viene inizialmente presentato il nuovo modello di approvvigionamento che attualmente utilizza Decart, un modello ibrido che è differente a seconda della clientela con cui si interfaccia.

In seguito, viene illustrato ciò che sarà il nuovo sito “One Ufficio”. Un e-commerce con tecnologia custom con il quale Decart vuole perseguire una strategia omnicanale.

Una volta ultimato il sito web, l'intento è quello di attuare una campagna marketing costituita da 4 fasi distinte ma strettamente correlate che avranno l'obiettivo di migliorare la visibilità e il posizionamento del marchio “One Ufficio”.

3.1.1 Nuovo modello di approvvigionamento

Nella figura 23 è illustrato il modello di approvvigionamento allo stato attuale, che è andato a sostituire il dropshipping presentato nel capitolo 2.3.

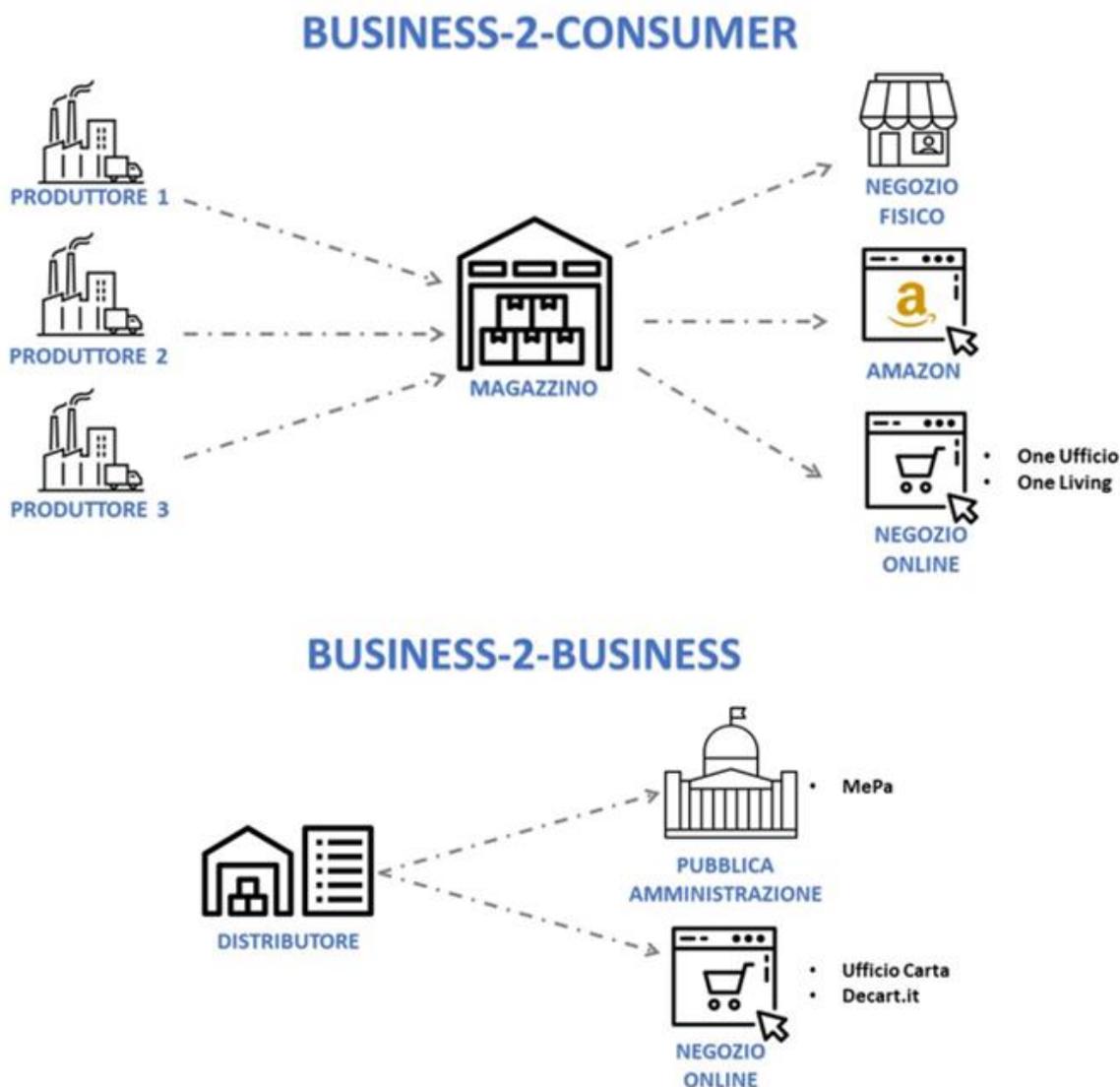


Figura 23: Nuovo modello di approvvigionamento

Inizialmente vi era un solo distributore (“Office Distribution”) al quale ci si rivolgeva per la fornitura della merce per il negozio fisico e all’intera logistica per le vendite online (Amazon ed e-commerce).

Attualmente, invece, grazie ad accordi commerciali con i produttori la struttura logistica è cambiata totalmente. La merce viene acquistata dai produttori ed una volta arrivata in magazzino viene effettuato un piano di spedizione diretto ai magazzini Amazon, tramite il software M.C.A..

Il distributore, che prima aveva un ruolo centrale nel processo di approvvigionamento, ora viene utilizzato come canale secondario. Egli permette di avere nell’arco di 2 giorni lavorativi la merce presente sul suo catalogo, sebbene ad un prezzo maggiorato rispetto a quello ottenibile direttamente con il produttore, e viene chiamato in causa quando:

- Un cliente che arriva in negozio richiede un determinato prodotto attualmente non disponibile. In questa situazione Decart verifica la disponibilità presso il distributore e comunica al cliente il prezzo d'acquisto. In caso favorevole, il cliente ha la possibilità di ricevere il prodotto presso la propria abitazione oppure passare a ritirarlo in negozio.
- Vendita B2B tramite il sito web Decart.it. Dato che sul sito è caricato l'intero catalogo del distributore (>20.000 articoli), è altamente probabile che un ordine includa dei prodotti non presenti in magazzino o presso il negozio. In questo caso, l'addetto inoltra l'ordine al distributore, altrimenti, la spedizione viene inviata dal negozio.
- Vendite online tramite il portale MePa (Mercato Elettronico della Pubblica Amministrazione). È uno strumento di commercio elettronico, di tipo Business to Government (B2G), nel quale le amministrazioni pubbliche italiane in qualità di acquirenti, possono incontrare venditori e fornitori ed effettuare contratti di fornitura. Anche in questo caso, essendo caricato l'intero catalogo del distributore possono sorgere casi in cui la merce non è interamente disponibile in magazzino ed è necessario utilizzare il canale del distributore, il quale spedisce direttamente all'amministrazione pubblica.

Come già detto nei capitoli precedenti, per quanto riguarda la vendita online su Amazon e sul sito One Ufficio il numero di prodotti pubblicati è stato notevolmente ridotto. Questo sia perché è cambiato il modello di approvvigionamento sia per questioni strategiche.

3.1.2 Nuova versione del sito "One Ufficio" e strategia omnicanale

A differenza della precedente, la nuova versione di "One Ufficio" (sviluppata durante il periodo di stage), è un e-commerce con tecnologia custom, realizzato senza sincronizzazione verso il distributore. Tutto ciò con l'obiettivo di valorizzare e promuovere i prodotti, favorire le logiche di vendita migliori e al contempo permettere la migliore esperienza possibile di navigazione.

Andando a replicare quanto di buono è stato fatto con "Ufficio Carta", nella nuova versione del sito "One Ufficio" sono state applicate le seguenti modifiche:

1. Personalizzazione delle schede prodotto concentrandosi molto sulla parte descrittiva e multimediale, con l'obiettivo di creare contenuti originali e pensati lato consumer.
2. Gestione dei prezzi in maniera centralizzata dal gestionale interno (M.C.A.) e i dati relativi le giacenze del prodotto sono distribuite sia sul sito che su Amazon.

Ad oggi le vendite su Amazon costituiscono il business principale per Decart, ma la prospettiva futura è quella di usare la piattaforma come un “banco di prova” sul quale testare i prodotti, avere un riscontro e decidere se vendere il prodotto sul sito “One Ufficio”.

L’intenzione è quella di far crescere la reputazione del brand “One Ufficio” e posizionarsi all’interno del mercato online come un negozio di articoli di cancelleria e di arredamento per ufficio in grado di offrire prezzi competitivi e spedizioni rapide, al livello di Amazon, ma con un servizio post-vendita e vicinanza al cliente maggiore.

La nuova versione del sito “One Ufficio” incorpora al suo interno anche gli altri due siti “One Living” ed “Ufficio Carta” in modo da fornire un canale diretto e aumentare il traffico sui tali.

La relazione dei clienti con un brand avviene sempre più attraverso una molteplicità di canali e per il consumatore non esiste più una distinzione tra spazio fisico e spazio online. Il cliente può ad esempio acquistare un prodotto online e ritirarlo nel negozio fisico. Per questo motivo è essenziale adottare una strategia di marketing omnicanale in cui posizionare al centro il cliente e fornire un’esperienza integrata e completa su tutti i touch point per dare al cliente una buona immagine del brand.

L’omnicanalità non solo pone il consumatore al centro della strategia, ma prevede un sistema interconnesso tra tutti i punti di contatto. Vi è, quindi, un trasferimento di dati tra i diversi canali e strategie di contenuto coerenti.

Avere una strategia omnicanale è importante perché permette alle aziende di essere presenti lungo tutti i canali possibili in maniera coerente e offrendo al consumatore un’esperienza d’acquisto e di comunicazione fluida.

3.1.3 Campagne di marketing digitale

Prima di iniziare una campagna di marketing, è meglio avere un piano ben definito. Solitamente è progettata in funzione di un’iniziativa particolare, come il lancio di un nuovo prodotto o il tentativo di attrarre un nuovo fascia demografica di clienti, ecc. Ciò che predispone al successo di una campagna è la capacità di saper seguire gli step e rispettare le regole che si sono stabilite in fase preliminare.

Una campagna di marketing deve avere le seguenti caratteristiche:

- Essere essa stessa un’iniziativa separata dal marketing ordinario.
- Avere un budget. Anche se il budget è di \$0, deve essere definito in modo da sapere cosa si può e non può fare. Nel caso in cui non si hanno a disposizione risorse finanziarie

bisognerà focalizzare il programma sulle attività interne e usare il software corrente. Mentre se si ha a disposizione un budget consistente, è possibile allocare denaro per canali pubblicitari a pagamento, contattare influencers, e altro ancora.

- Avere un pubblico target. Una campagna di marketing è uno sforzo mirato, quindi è necessario essere riflessivi e specifici nel modo in cui la si progetta, così da avere un obiettivo preciso.
- Includere un risultato misurabile e desiderato. Le campagne di marketing hanno KPI e obiettivi misurabili. Stabilire degli obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e tempestivi) aiuterà nel processo di analisi dei dati e monitoraggio della campagna marketing. Il successo può essere misurato in vari modi, per esempio, se si sta promuovendo un nuovo prodotto, il successo sarà misurato in vendite. Allo stesso tempo, l'obiettivo di aumentare il coinvolgimento sarà misurato in condivisioni di contenuti, interazioni sui social media e portata delle e-mail.
- Avere una data specifica di inizio e fine.

Per quanto riguarda la sponsorizzazione del nuovo sito “One Ufficio”, la Comiteg sta definendo la strategia in più step e sarà avviata una volta che il sito sarà ultimato.

Allo stato attuale si è deciso di strutturare la campagna marketing in questi step:

1. **Campagna marketing PPC sulle categorie prodotto.**

“Il Pay Per Click²⁵ (anche chiamato Keyword Advertising) è uno strumento molto utile per acquisire velocemente nuovi visitatori verso il proprio sito.

Rientra sotto l'insieme delle attività di Search Engine Marketing (SEM) ossia quelle attività di compravendita di click sui diversi circuiti pay per click sui quali è possibile acquistare, ad un prezzo definito da un'asta, la posizione della propria inserzione tra i collegamenti sponsorizzati che compaiono nelle pagine dei risultati dei motori di ricerca.

Tramite questa strategia di posizionamento è possibile ottenere una elevata visibilità sui motori di ricerca e sui siti e portali di contenuto che scelgono di mostrare le pubblicità sui loro siti²⁶. Inoltre, grazie al Pay Per Click è possibile avere un controllo

²⁵ Il pay per click (PPC) è una modalità di acquisto e pagamento di pubblicità online; l'inserzionista paga una tariffa unitaria in proporzione ai click (click-through rate), ovvero solo quando un utente clicca effettivamente sull'annuncio pubblicitario. (definizione Wikipedia).

²⁶ Attualmente ci sono diversi canali per realizzare campagne pay per click: Google Ads (Google Adwords), Bing Ads, Facebook Ads (che integra anche Instagram), Twitter Ads, LinkedIn Ads e Pinterest.

diretto sulla spesa da sostenere e sul ritorno sull'investimento (ROI), fermo restando che ci si sia dotati di un'adeguata configurazione lato Web Analytics e Web Tracking.”

L'intento della campagna PPC è quello di promuovere il sito “One Ufficio” e cominciare a generare traffico. Sui motori di ricerca si lavorerà per il posizionamento come categoria prodotto, mentre sui siti di shopping ci si concentrerà sul posizionamento del singolo prodotto.

In questa prima fase non ci si concentrerà molto sulla brand awareness²⁷, ma si punterà ad ingaggiare il cliente ed offrire una buona esperienza d'acquisto.

Gli annunci a pagamento, oltre a generare lead e vendite, aiuteranno anche a verificare quali sono le parole chiave più performanti. O più semplicemente, quali sono le keywords più efficaci per ogni annuncio, grazie all'utilizzo di strumenti come Google Analytics.

Queste informazioni sono fondamentali per applicare, successivamente, operazioni di SEO²⁸ che prevedono il miglioramento del posizionamento organico del sito, in modo da avere contenuti che occupano le prime posizioni nei risultati di ricerca e che non necessitano di spese.

2. Operazioni di remarketing.

Il remarketing (figura 24) è la pratica utilizzata per connettersi con le persone che hanno interagito in precedenza con il tuo sito web o app mobile. Permette di posizionare strategicamente gli annunci di fronte a questo pubblico mentre naviga su Google o sui siti web dei suoi partner, aiutando così ad aumentare la consapevolezza del marchio o a ricordare a quel pubblico di fare un acquisto.



Figura 24 : Funzionamento del remarketing. Fonte: marketingmoderno.com

²⁷ La consapevolezza del marchio è un termine di marketing che descrive il grado di riconoscimento del consumatore di un prodotto in base al suo nome.

²⁸ SEO è l'acronimo di Search Engine Optimization, letteralmente ottimizzazione dei motori di ricerca.

Solo il 2% dei visitatori di un sito web convertono durante la loro prima visita²⁹.

Questo significa che la stragrande maggioranza dei visitatori che un sito web riesce ad attrarre se ne va senza comprare nulla. Non si preoccupano delle tue strategie di marketing digitale costose e accuratamente elaborate. Il retargeting aiuta a riportare alcuni di questi 98% di visitatori sul tuo sito. Quindi, è una strategia logica per garantire che la tua spesa complessiva di marketing ti faccia guadagnare un ROI migliore.

L'intento iniziale della Comiteg è quello di mostrare i contenuti nelle ricerche effettuate sul motore di ricerca Google, ad esempio nei siti web dei quotidiani online, e in un secondo momento utilizzare le piattaforme social, come Facebook. La strategia di sponsorizzazione sui social sarà differente e non sarà basata su quello che l'utente ha cercato sul sito "One Ufficio", bensì su quello che l'utente cerca sulla rete e sui suoi interessi. Ciò verrà effettuato non solo sul singolo prodotto ma anche per le categorie.

3. Attività di direct marketing.

Una volta ottenuto una buona quantità di dati e averli analizzati, si avrà una panoramica generale degli interessi dei clienti e sarà possibile profilarli e segmentarli. Conseguentemente si implementeranno campagne di direct marketing, principalmente e-mail marketing, un tipo di comunicazione commerciale che permette di comunicare direttamente con clienti specifici e stabilire una relazione diretta e duratura. L'intenzione è di effettuare le operazioni manualmente, personalizzando i messaggi in funzione delle specifiche esigenze e caratteristiche del singolo utente.

Non si vuole utilizzare una newsletter standard, invasiva e rivolta a tutti i clienti. Bensì, una comunicazione destinata a quei clienti che in seguito ad un acquisto possono necessitare di un consumabile periodico. Ad esempio, un cliente che ha acquistato una stampante presso "One Ufficio" dopo all'incirca 2 mesi può necessitare di toner sostitutivi, ed è qui che interviene l'e-mail marketing. Andando ad instaurare una comunicazione efficace e non invasiva, capace di intercettare i fabbisogni del cliente e in grado di mostrare la vicinanza del brand anche nel post-vendita.

L'e-mail marketing, a differenza del Pay Per Click e delle operazioni SEO, non richiede l'investimento di risorse finanziarie. È un'operazione a costo zero e necessita solamente di una figura professionale che crei i contenuti personalizzati. Se fatta bene e con criterio permette di incrementare la customer retention³⁰.

²⁹ Secondo una ricerca condotta dalla società Adroll

³⁰ La customer retention si fonda sull'abilità dell'impresa di costruire relazioni di qualità con i clienti, in particolar modo quelli che generano maggiori profitti, nell'intento di mantenerli fedeli e profittevoli nel tempo.

4. *Lavoro sul miglioramento della brand awarness.*

Come ultimo passo, si punterà a migliorare la reputazione del marchio. Verranno creati contenuti sponsorizzati, non più sul prodotto o una categoria, bensì dei banner pubblicitari riguardanti il sito “One Ufficio”. Verrà data maggior importanza al brand e l’utente in maniera autonoma crea l’associazione marchio-prodotto. Migliorare la notorietà del brand è uno degli obiettivi più importanti delle campagne di web marketing ed i social media sono molto spesso i canali migliori che si possono utilizzare per la creazione di contenuti virali.

3.2 Versione 4 del software M.C.A.

Per quanto riguarda la versione 4 del software M.C.A., gli obiettivi preposti sono i seguenti:

- Implementazione di una sezione per la gestione degli ordini
- Possibilità di creare schede prodotto
- Capacità di gestire i prodotti con più varianti
- Rendere il software scalabile
- Centralizzazione del software

Il software che è in fase di realizzazione, nel momento in cui lo scrivente sta redigendo la tesi, andrà a sostituire l’attuale M.C.A.. Ciò richiede molto lavoro e, salvo eventuali ritardi, si prevede di ultimare il lavoro entro il mese di Settembre 2021.

Nella figura a seguire (Figura 25) sono riportati gli investimenti in R&S software che Decart Srl, tramite la consulenza della Comiteg, ha sostenuto negli ultimi due anni. Le cause che sono dietro la crescita degli investimenti in R&S software sono dovute principalmente a:

- maggior grado di complessità delle soluzioni fornite;
- impiego di un crescente numero di figure professionali che seguono il progetto;

INVESTIMENTI IN R&S SOFTWARE	
2019	80.000 €
2020	110.000 €

Figura 25: Investimenti in Ricerca e Sviluppo software

Nel prosieguo della trattazione verranno approfonditi tutte le implementazioni e i miglioramenti che presenterà la versione 4 del software.

3.2.1 Sezione per gestire gli ordini

Allo stato attuale il sito “One Ufficio” ha un suo back office³¹ in cui sono registrati gli ordini effettuati ai fornitori. Questa informazione non è consultabile all’interno di M.C.A..

Nell’ambito della vendita dei prodotti a brand è di fondamentale importanza avere una panoramica generale, almeno sottoforma di stima, di quale sia il margine legato ad un prodotto. Si parla di stima poiché, essendo dinamico il prezzo di un prodotto su Amazon, non è possibile avere un valore puntuale e ciò che si può costruire non è tanto un “navigatore” in grado di fornire informazioni esatte, ma piuttosto una “bussola” che mostra se quella è la strada giusta da seguire.

Ciò che si vuole implementare all’interno di M.C.A. è una sezione in cui, forniti ad input una lista di prodotti con i relativi dati di mercato, il personale addetto riesce a selezionare quei prodotti che possono risultare profittevoli ed esporta una lista di prodotti da ordinare al proprio fornitore.

Per trovare quei prodotti che possono risultare profittevoli ci si avvale di un tool chiamato “AMZScout”, il quale fornisce varie informazioni e dati provenienti da Amazon.

All’interno del software M.C.A. ciò che si ottiene è una dashboard di questo tipo (Figura 26) in cui il sistema incrocia due file CSV:

1. Listino ricevuto dal fornitore. Il file deve avere come prima colonna l’ASIN, come seconda colonna l’EAN e come terza il costo (IVA esclusa).
2. Estratto di AmzScout della lista di prodotti a brand reperibili dal fornitore. Il file deve avere come prima colonna l’ASIN, come seconda colonna le “Vendite stimate” e come terza colonna il “Numero di recensioni”.

³¹ Nell’organizzazione aziendale il back office è quella parte di un’azienda (o di un’organizzazione), contrapposta al front office, che comprende tutte le attività proprie dell’azienda che contribuiscono alla sua gestione operativa, come il sistema di produzione o la gestione.

<input checked="" type="checkbox"/> Tutti <input type="checkbox"/> Ness.	PRODOTTO	ASIN/EAN	COSTO €	PREZZO VEND. €	MARGINE	N. VEND. STIMATE	RECENS.	QTY ORDINE
2680	 Stabilo 508M1036 Bille Penna a Sfera, Verde	ASIN: B00T7UL788 EAN: 9556091114993	3.20	6.00	-2.65 €	19	N.D.	<input type="text"/>
18/03/2021 17:58:12								
2681	 Stabilo 508M1040 Bille Penna a Sfera, Rosso	ASIN: B00T7UL75Q EAN: 9556091115006	3.20	11.76	1.18 €	1	N.D.	<input type="text"/>
18/03/2021 17:58:12								

Figura 26: Dashboard M.C.A. che permette di effettuare una valutazione economica di un prodotto

Come è visibile dall'immagine in alto, il tool mostra nella terza colonna il costo di acquisto del prodotto dal fornitore, in seguito il prezzo di vendita attualmente presente su Amazon e nella colonna successiva viene mostrato il margine (che può essere negativo o positivo) che si otterrebbe con le condizioni attuali di mercato. Il margine viene calcolato, andando ad utilizzare gli MWS³². Il software comunica con Amazon dal quale ottiene le quotazioni attuali relative alle spese di spedizione e alle commissioni sulla vendita da parte di Amazon.

Successivamente al margine, nelle colonne a seguire della figura 26, sono visualizzabili i dati relativi al numero di vendite stimate e il numero di recensioni presenti per quell'ASIN.

Avendo a disposizione questa panoramica è compito del decisore selezionare quei prodotti che possono avere mercato e quindi essere testati.

Nell'ultima colonna è possibile inserire la quantità da ordinare e una volta terminato lo studio, M.C.A. genera un file Excel contenente l'intero ordine da inoltrare successivamente al fornitore per avere un preventivo finale.

La strategia è quella di testare questi nuovi prodotti per almeno 2-3 volte, dopodiché, se i numeri sono buoni, sia in termini di quantità vendute che di margine realizzato, si decide se includere questi prodotti sul sito "One Ufficio".

Con l'ottica di migliorare la marginalità nella vendita dei prodotti a brand è di vitale importanza effettuare delle operazioni di scouting, attraverso metodi scientifici e basandosi su numeri che approssimano il più possibile la realtà. I prodotti che si dovranno selezionare sono quelli che si trovano in una cosiddetta "zona grigia", ossia quegli articoli che hanno volumi medi, una marginalità positiva e presentano un livello di concorrenza minore. Per lavorare in questa zona è necessario avere a disposizione un catalogo più ampio ma con minori quantità a livello di singolo prodotto.

³² Marketplace Web Service.

3.2.2 Schede prodotto

La versione attuale di M.C.A. ha la tecnologia utile solo se vendi su Amazon, in particolare prodotti a brand. Inoltre, non è possibile creare un prodotto nuovo all'interno del software. Le alternative sono: 1) creare un nuovo prodotto sul Seller Central di Amazon, 2) attaccarsi ad un'offerta già esistente su Amazon, 3) creare il prodotto sul sito.

Nella prossima versione si sta valutando di creare un nuovo prodotto direttamente all'interno di M.C.A. e il software stesso sarà in grado di caricare automaticamente il prodotto sui siti web ed Amazon, premesso che Amazon fornisca l'autorizzazione.

3.2.3 Scalabilità e flessibilità

Nel paragrafo 2.3 si era detto che il software M.C.A. è un prodotto realizzato in maniera customizzata e in grado di adattarsi al business di Decart.

L'obiettivo prossimo di Comiteg è quello di aumentare in maniera sostanziale il grado di scalabilità e flessibilità del software, creando un'interfaccia capace di adattarsi ai vari siti web con cui M.C.A. deve interfacciarsi.

Per fare ciò sono necessarie delle funzioni che siano il più possibile generiche all'interno del software. Senza addentrarci in dettagli tecnici, il fatto di essere multiplatforma e modificabile, in maniera rapida ed a bassi costi, aiuta il software ad essere facilmente scalabile.

Infine, il software per essere flessibile deve poter essere configurato e personalizzato in modo smart ed efficiente su quelle che sono le specifiche richieste del cliente, le quali possono variare quotidianamente. In modo dinamico e continuo.

Uno degli obiettivi della Comiteg è quello di ottenere la chiave sviluppatore direttamente da Amazon, mentre al momento utilizza la chiave assegnata al negozio "One Ufficio".

In questo caso, la Comiteg diventerebbe sviluppatore e avrebbe un contratto diretto con Amazon, senza utilizzare "One Ufficio" come intermediario. Ciò, nell'ottica di dover gestire diversi negozi online che vendono su Amazon, permette di gestire le codifiche in maniera aggregata e univoca. Nel caso di aggiornamenti e lavori di manutenzione del software M.C.A. basterà passare l'upgrade ai diversi clienti che lo utilizzano e non effettuare "n" volte le modifiche. Di conseguenza, i tempi si ridurranno in maniera proporzionale al numero di installazioni del software; ad esempio, nel caso si abbiano 10 clienti i tempi si riducono di 10 volte.

3.2.4 Gestione delle varianti prodotto

Avere un software in grado di gestire le varianti prodotto³³ o attributi durante la vendita online comporta un notevole risparmio in termini di tempo e risorse per controllare tutte le disponibilità e concludere la vendita in tempi rapidi. Al giorno d'oggi, i prodotti in vendita hanno sempre più varianti per soddisfare le richieste del mercato e i vari target di riferimento e per questo motivo definire le possibili varianti all'interno del gestionale è fondamentale nell'organizzazione dei propri prodotti e servizi.

Per comprendere la questione è necessario capire cosa si intende per relazione “*parent-child*” di un prodotto. Un prodotto è definito come *parent* quando è costituito da uno o più elementi/prodotti diversi, ma correlati. Un prodotto *child*, invece, è spesso di tipo semplice che appartiene a uno o più prodotti genitori. Altro aspetto fondamentale è che l'entità *parent* ha solamente caratteristiche descrittive e non è acquistabile direttamente, mentre l'entità *child* presenta informazioni relative al costo, alle quantità ed altri attributi. Solo dopo aver selezionato il prodotto “figlio” è possibile eseguire l'acquisto.

Le varianti sono insiemi di prodotti correlati tra loro in termini di taglia, colore, dimensione, ecc. Ad esempio, un cliente che cerca una scrivania potrebbe fare clic su una pagina dei dettagli del prodotto per una scrivania disponibile in due colori (noce chiaro, grigio) e in tre dimensioni di lunghezza (140 cm, 160 cm e 180 cm). Anziché dover sfogliare pagine separate per ogni colore e dimensione, il cliente può selezionare il colore e scegliere la dimensione tra le tre varianti disponibili sulla stessa pagina.

Nella figura 27 è riportato a titolo di esempio la struttura gerarchica di una relazione *parent-child*.

³³ Le varianti prodotto o anche attributi rappresentano l'insieme dei prodotti correlati per taglia, dimensioni, colore, numero o altro.



Figura 27: Esempio relazione parent-child

Ciò che ha fatto capire che il software non era scalabile è stato il fatto che non riusciva a gestire le varianti prodotto.

Inizialmente, quando Decart commercializzava solamente prodotti a brand, non è sorta la necessità di gestire l'intera famiglia di un prodotto. Sono stati creati all'interno di M.C.A. tutti i prodotti *child* ed un sistema di sincronizzazione del prodotto, tramite codifica ASIN, li inviava ad Amazon che poi li agganciava al corrispettivo *parent*.

Le complicazioni sono iniziate a sorgere quando Decart, in seguito al lancio del marchio "One Living", doveva creare anche l'entità *parent* al quale agganciare le diverse varianti.

Si è riscontrato l'assenza di un connettore in grado di portare un prodotto configurabile all'interno di Amazon. Per questo motivo, lato Amazon, è stato creato l'ASIN del prodotto *parent* manualmente al quale ci si agganciano i vari *child*, mentre, all'interno della nuova versione di M.C.A., sarà possibile avere le entità aggregate e in maniera gerarchica.

La versione in fase di sviluppo sarà in grado di fornire il controllo su tutta la famiglia del prodotto grazie all'integrazione della macro-entità *parent* che permette di avere una visione unica, veloce e immediata per il prodotto che presenta delle varianti.

Verrà implementata una nuova logica che permette di associare i prodotti e le varianti tramite gli attributi. Quando si crea un'entità "nuovo prodotto" dentro M.C.A. è possibile comunicargli che conterrà delle varianti che presenteranno:

- Attributi ereditabili dal *parent*, come ad esempio la foto e la descrizione;
- Attributi personalizzati, che possono essere la giacenza e il prezzo (opzionale);

La funzione che permette di modificare l'attributo di tutti i *child* a partire dall'entità *parent* non è permessa sull'attuale CMS.

Si vanno a risolvere una serie di problemi, presenti nella versione attuale di M.C.A., quali:

- Possibilità di avere in maniera rapida una panoramica a livello *parent* dell'andamento di un prodotto. Successivamente sarà possibile scendere a un livello di analisi inferiore per monitorare, prendendo l'esempio della scrivania, quale colore o quale dimensione del prodotto garantisce maggiori volumi di vendita, presenta un elevato numero di resi, e così via.
- Riduzione del tempo necessario per creazione di prodotti che presentano le varianti. Non sarà necessario creare "n" schede prodotto e nel caso di una modifica di un attributo è possibile trasmettere la variazione a tutti i prodotti che ne sono affetti (ad esempio, se viene modificata la descrizione del *parent* questa viene trasmessa a tutte le entità *child* collegate ad esso).
- Riduzione della quantità di codice descrittivo presente nel back office. Le entità *child* fanno riferimento al *parent* il quale contiene tutte le informazioni generiche che in alternativa dovrebbero essere replicate.
- Possibilità di andare a creare dinamicamente la pagina contenente gli articoli più venduti all'interno del sito "One Ufficio". Avendo il dato aggregato a livello di *parent* è possibile conoscere il valore totale delle vendite sommando quelle delle diverse configurazioni di prodotto.

Questa implementazione è, senza dubbio, la più importante da realizzare nella nuova versione di M.C.A. e che comporterà un notevole miglioramento del software. Anche in questo caso si avrà un enorme abbattimento dei tempi. Si avrà la riduzione di un terzo del tempo necessario per la creazione e modifica degli articoli sui diversi canali (M.C.A., sito web, Amazon) in quanto basterà modificarlo all'interno di M.C.A.. Oltre a ciò, nel caso di modifica di un prodotto che presenta più varianti, il time saving viene moltiplicato per il numero di varianti.

Quindi, nel caso di modifica della descrizione di un prodotto caricato su tutti i canali e che presenta 10 varianti, si avrà un time saving di un fattore 30 (10 x 3).

3.2.5 Centralizzazione M.C.A.

Partendo dallo stato attuale del software si è compreso che non aveva senso andare a creare un nuovo sito "One Ufficio" con un back office e che richiede scritture nuove. Dato che il sito e il gestionale, hanno una tecnologia di proprietà, piuttosto che appoggiarsi ad un CMS e portarsi dietro due sistemi si è deciso di unire le due cose. Per questo motivo la nuova versione di

M.C.A. sarà un aggregatore di tutte le informazioni del sito e degli ordini. Oltre alle due sezioni già presenti si lavorerà per integrare le altre sezioni riportate in Figura 28.

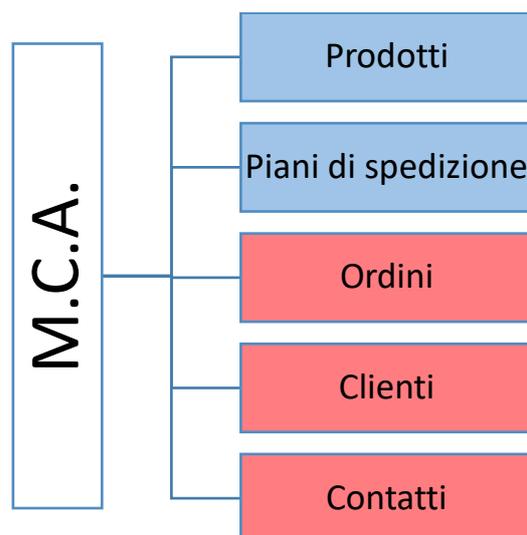


Figura 28: Sezioni presenti all'interno di M.C.A. nella versione 4

Le nuove sezioni prenderanno le informazioni provenienti dai diversi negozi online e permetteranno di avere una panoramica completa e centralizzata del loro andamento. Ad esempio, la sezione “Cliente” permetterà di conoscere attraverso quale canale si è raggiunto quel determinato cliente e molto altro.

Attraverso questa nuova architettura software, il back office dei vari negozi online verrà inglobato e gestito in maniera centralizzata all'interno di M.C.A (Figura 29).

Ciò varrà per tutti i siti web ed aiuterà a migliorare la scalabilità del business, permettendo a Decart l'accesso su nuove piattaforme di vendita quali ad esempio Ebay, AliExpress, ecc.

Sono innumerevoli i vantaggi che comporterà a livello operativo, ad esempio:

- Una modifica apportata ad un prodotto verrà automaticamente aggiornata su tutti i siti sul quale è presente;
- Gestione centralizzata delle scorte dei prodotti presenti su più siti, evitando il rischio di vendere prodotti non più disponibili;
- Tramite la stampa delle etichette per i corrieri si comunicherà in automatico la conferma delle spedizioni sul Seller Central;
- E così via...

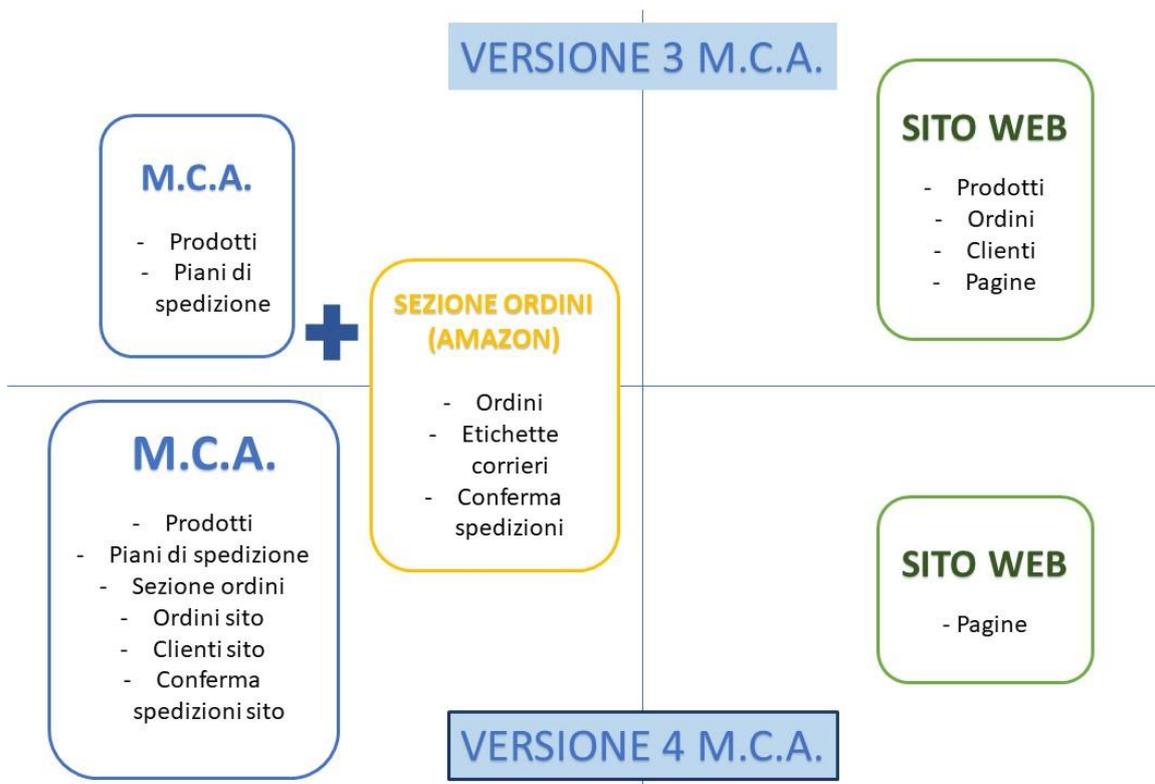


Figura 29: Confronto tra la versione 3 e 4 del software M.C.A.

3.3 Private label

Come è stato già detto nel capitolo 3.5, la creazione di un'etichetta privata nel retail, alla lunga, può risultare una strategia migliore. Questo perché un rivenditore locale, per quanto possa ottenere buoni accordi commerciali con i fornitori, non ha le risorse per competere con aziende in grado di sfruttare le economie di scala per l'approvvigionamento dei prodotti. Inoltre, avere una strategia di business basata sulla ricerca del prezzo minimo e una continua guerra dei prezzi per realizzare delle vendite oltre ad offrire marginalità minima può risultare anche rischiosa.

Altra questione da tenere in considerazione è che alcuni prodotti commercializzati, ad esempio articoli di cancelleria con prezzi inferiori ai 10€, risultano avere prezzi "fuori mercato" su Amazon. Questo perché, rispetto alla vendita in negozio, il prezzo del prodotto ha il rincaro dovuto al prezzo della spedizione. Ci sono alcuni articoli in cui il prezzo della spedizione addirittura supera il prezzo del prodotto e un acquirente attento e ricorrente noterà la convenienza dell'acquisto presso il negozio fisico, piuttosto che negli store online.

Tenendo in considerazione queste dinamiche, è nata l'intenzione di Decart e Comiteg di sganciarsi gradualmente dal sistema del prezzo a ribasso e focalizzarsi sullo sviluppo del marchio "One Living", che alla lunga può risultare essere una strategia più efficace.

Nella figura a seguire (Figura 30) sono riportati i dati delle vendite su Amazon del marchio OneLiving nei due anni fiscali 2019 e 2020.

Anno	Ordini	Ricavi	Quota su Totale Vendite (%)
2019	952	132.622,00 €	15%
2020	1860	268.972,00 €	15%

Figura 30: Vendite su Amazon del marchio One Living

I numeri sono più che sorprendenti ed evidenziano una crescita del 100% sia in termini di volumi che di ricavi. Le quote delle vendite del marchio One Living, negli ultimi due anni, sono rimaste costanti (15%), mentre nel primo semestre del 2021, la quota è in leggero rialzo (17%).

La % sulle vendite è rimasta costante perché, oltre alle vendite del marchio in private label, sono cresciute proporzionalmente anche le vendite dei prodotti a brand.

Il risultato preposto è quello di avere, entro il 2023, l'80% delle vendite dei prodotti a marchio "One Living" e il restante 20% delle vendite di prodotti a brand.

L'obiettivo è quello di costruire un marchio solido e riconosciuto che garantisca una percentuale sul fatturato sempre maggiore, a cui affiancare la vendita di prodotti a brand.

Per quanto riguarda l'immediato futuro si sta cercando una soluzione per migliorare il packaging dei prodotti "One Living" (scrivanie e cassettiere).

Questi prodotti sono in parte gestiti in FBM che in FBA, e hanno come denominatore comune la problematica del danneggiamento durante la fase di spedizione.

La soluzione è chiaramente quella di utilizzare un packaging con sistemi di protezione che riducono il numero dei prodotti danneggiati e quindi dei resi effettuati.

Conclusioni

Il lavoro di tesi ha avuto come obiettivo la presentazione e discussione del processo di trasformazione digitale che la Decart Srl ha affrontato e continua ad affrontare grazie alla consulenza della Comiteg.

Inizialmente, nel capitolo 1, è stata fornita una panoramica generale del mercato digital e sono stati presentati i cambiamenti che le società devono affrontare per rimanere competitivi. È stata illustrata l'importanza delle capacità organizzative, ed in particolare quelle *dynamic capabilities*, che permettono di perseguire una strategia in grado di stabilire un vantaggio competitivo. Successivamente è stata effettuata un'analisi del mercato di riferimento, partendo dalla presentazione del contesto Europeo per poi passare, con un maggior dettaglio, alla situazione italiana.

In seguito, nei capitoli 2 e 3, è stato illustrato il processo di trasformazione digitale intrapreso finora da Decart. Un percorso lungo e pieno di insidie che ha richiesto un gran livello di flessibilità e adattabilità, essendo il mercato del retail in continua evoluzione.

Come si evince dalla figura 31, si procede con passi da gigante. La quota delle vendite online nel 2020 ha sorpassato quella delle vendite in negozio e la tendenza è in continua crescita. Inoltre, nel 2020 si è registrata una crescita dei ricavi del 82% rispetto all'anno precedente.

ANNO	VENDITE OFFLINE	VENDITE ONLINE
2019	75%	25%
2020	45%	55%
Primo semestre 2021	42%	58%

Figura 31: Suddivisione delle vendite offline ed online in termini percentuali

Il 2020 è stato un anno complesso per molti retailer, soprattutto per chi non era presente sul web. La pandemia ha sì influito sulle vendite di Decart a livello di negozio, ma l'azienda, avendo già nei propri piani lo sviluppo di una strategia omnicanale, si è mostrata pronta e reattiva ai cambiamenti delle modalità d'acquisto dei clienti.

Tutto questo sarebbe risultato molto più difficile se non avesse avuto a disposizione un software come M.C.A., che ha svolto e continua a svolgere un ruolo fondamentale nella gestione dei prodotti e del processo di vendita su Amazon.

I passi compiuti finora, come il lancio dell'etichetta privata "One Living" e del sito web "One Ufficio" sono considerevoli. Il primo ha permesso di ampliare la propria offerta di prodotti e soprattutto iniziare a commercializzare non più solamente prodotti a brand. Mentre, il sito e-commerce "One Ufficio" ha come obiettivo quello di offrire prezzi competitivi e spedizioni rapide, al livello di Amazon, ma con un servizio post-vendita e vicinanza al cliente maggiore.

Alla fine di questo lavoro di tesi, si vuole mostrare quanto sia importante curare la presenza online al giorno d'oggi. La pandemia ha contribuito, senz'ombra di dubbio, ad una presa di coscienza collettiva riguardo ai vantaggi della trasformazione digitale.

Durante la trattazione si è anche sottolineata l'importanza di adottare una strategia omnicanale e sviluppare un modello operativo digitale che ponga al centro di tutto il cliente.

Sitografia

Slide corso “Strategie e strumenti per l’innovazione”

<https://www.repricerexpress.com/win-amazon-buy-box/>

<https://www.bigcommerce.com/blog/win-amazon-buy-box/#the-rising-importance-of-buy-box-mobile>

<https://www.bigcommerce.com/blog/win-amazon-buy-box/#4-key-metrics-that-amazons-buy-box-algorithm-looks-for>

<https://www.boraso.com/glossario/definizione-di-ppc>

<https://www.businesswire.com/news/home/20201007005214/en/>

<https://ufficiocarta.it/azienda-chi-siamo>

http://docs.developer.amazonservices.com/en_US/dev_guide/index.html

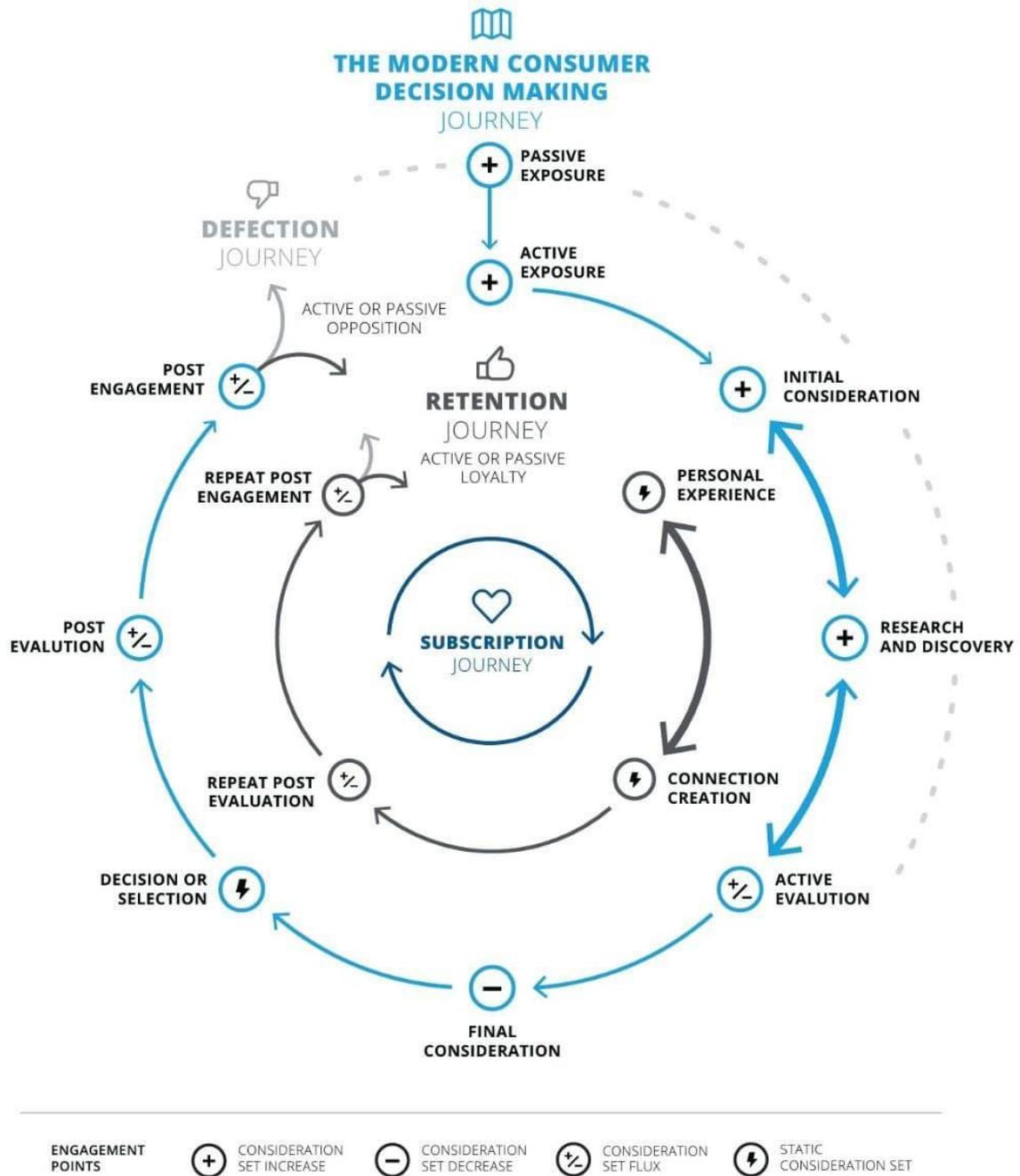
Bibliografia

- Accenture Strategy. (2014). *La trasformazione digitale: Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'Effetto Moltiplicatore*. Harvard Business Review Italia.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of management.
- Bollard, A., Larrea, E., Singla, A., & Sood, R. (2017). *The next-generation operating model for the digital world*. McKinsey.
- Commissione Europea. (2020, Luglio). *Recovery Plan for Europe*. Tratto da EU Commission: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_en#:~:text=The%20aim%20is%20to%20mitigate,the%20green%20and%20digital%20transitions
- Consiglio europeo. (2021, Febbraio). *Un piano di rilancio per l'Europa*. Tratto da <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-recovery-plan/>
- Deloitte. (Novembre 2017). *Digital era Technology Operating Models*.
- Deloitte. (s.d.). *The Modern Consumer: Decision Making Journey*.
- Epifani, S. (2020). *Trasformazione digitale: il senso di una rivoluzione di senso*. Italia: Digital Transformation Institute .
- Europea, C. (2020). *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 - ITALIA*.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). *Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure*. Journal of Management Studies, 49, 1351–1374.
- Gartner. (2021). *Top Trends in Retail Digital Transformation and Innovation 2021*.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). *Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path*. Strategic Organization 7, 91-102.
- Helfat, e. a. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*.
- Lawler, E. (1994). *From Job-Based to Competency-Based Organizations*. Journal of Organizational Behavior 15, 3-15.
- Malone, T. W., Crowston, K., Lee, J., & Pentland, B. (1999). *Tools for Inventing Organizations: Toward a Handbook of Organizational Processes*. Management Science 45, 425–443.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: MA: Belknap.
- Governo Italiano (2021). *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitor*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, London: Free Press.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 79-91.
- Purdy, M., & Dougherty, P. (2016). *Why Artificial Intelligence is the future of growth*. Accenture.
- Ricciardi, F., Zardini, A., & Rossignoli, C. (2016). *Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration*. Journal of Business Research, 69 (11), 5487-5493.
- Righini, E. (2019, Settembre 9). *Cos'è davvero la trasformazione digitale – 4 definizioni*. Tratto da Doxee: <https://www.doxee.com/it/blog/digital-marketing/cose-davvero-la-trasformazione-digitale/>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper&Brothers.
- ServiceNow. (09/2020). *The Work Survey: A quantitative assessment on the impact of COVID-19 on innovation, business and the future of work*.
- Solow, R. (1956). *A contribution to the theory of economic growth*. Quarterly Journal of Economics.
- Speciale Accenture Strategy. (12/2014). *La trasformazione digitale: Aggiungere tecnologia al business per ottenere l'effetto moltiplicatore*. Harvard Business Review Italia.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Strategic Management Journal 18, 509–533.
- Turati, C. (1998). *L'organizzazione semplice: la sfida alla complessità inutile*. Egea.
- Uniquon. (s.d.). *I nuovi modelli di business della trasformazione digitale*. Tratto da I nuovi modelli di business della trasformazione digitale: <https://www.uniquon.com/post/i-nuovi-modelli-di-business-della-trasformazione-digitale>
- Venier, F. (2017). *Trasformazione digitale e capacità organizzativa. Le aziende italiane e la sfida del cambiamento*. Università di Trieste: EUT Edizioni.
- Venier, F., & Raimondi, R. (s.d.). *Digital Operating Models*. BTO Research.
- WEF, & Accenture. (Gennaio 2016). *Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise*.
- WEF, & Accenture. (January 2016). *AA.VV Digital Transformation of Industries: Digital Enterprise*.
- Zhou, S. S., Zhou, A. J., Feng, J., & Jiang, S. (2019). *Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation*. Journal of Management & Organization, 731–747.

Appendice

Appendice 1



Appendice 2



Cassettiera (Bianco)

asin: B07JZ9HRF4

peso: 25.00

sku: UN.0600BIANCO

Costo (I.V.A. esclusa)

COSTO

XX,XX €

Margine minimo %

MARGINE

XX,XX

Mercati con margine personalizzato:

Margine IT %

32,70

Margine SE %

0,00

Margine PL %

35,68

Margine NL %

33,04

Margine GB %

32,35

Margine FR %

31,53

Margine ES %

31,64

Margine DE %

39,17

Prezzi minimi Amazon

	Sped.	Comm. %	Comm.	Min Price
AMAZON-PL	11.90 zł	10.00 %	50.71 zł	507.07 zł
AMAZON-NL	6.41 €	15.00 %	18.88 €	125.87 €
BRT	10.86 €	15.45 %	20.44 €	132.29 €
AMAZON-GB	8.14 £	15.30 %	18.03 £	117.83 £

Appendice 3

Prodotti Appunti Allegati

FILES DDT PRODOTTI

Pallet #1

Fellowes Poggiapiedi Standard, Nero #226 X 66

Codice Produttore: 48121-70
ASIN: B00006I62X
Ean: 0077511481215
Sku: Logistica_077511481215
da etichettare: Si
Qty riforn. consigl: 2
Etichetta: [APRI LINK](#)

Pallet #2

Rexel Optimum Auto Feed - Distruggidocumenti Automatico, 45 Fogli, Taglio a frammento, Sicurezza P4, per la Casa e per l'Ufficio, Capacità 20 Litri, Cestino Removibile #819 X 5

Codice Produttore: 2020045XEU
ASIN: B08T1V8SJZ
Ean: 5028252613859
Sku: 00819
Qty riforn. consigl: 3

Fellowes Plastificatrice Saturn 3i, Formato A3, 80-125 Micron #98 X 18

Codice Produttore: 5736001
ASIN: B00NBTERSG
Ean: 043859679980
Sku: 00003
Qty riforn. consigl: 0

Distruggi Documenti a Frammento 60Cs #234 X 2

Codice Produttore: 4606101
ASIN: B00AF2WZGA
Ean: 0043859642854
Sku: 00234
da etichettare: Si
Qty riforn. consigl: 0
Etichetta: [APRI LINK](#)

Rexel Distruggidocumenti Momentum X308, Distrugge Fino a 8 Fogli, Cestino da 15 L, Nero #28 X 3

Codice Produttore: 2104570EU
ASIN: B07HZ9G88V
Ean: 5028252523219
Sku: Logistica_5028252523219
Qty riforn. consigl: 44

Appendice 4

Piano di spedizione #149



* Nome piano di spedizione

Piano di spedizione #149 - Colli grandi

* Status

In riconciliazione

N° spedizione amazon

FBA15DNX4MDC

N° riferimento amazon

85FWKKMM

N° tracking

Data inizio riconciliazione

19/04/2021

SALVA

Prodotti Appunti Allegati

FILES DDT PALLET

Prodotto	Quantità
Fellowes Poggiapiedi Standard, Nero #226  Codice Produttore: 48121-70 ASIN: B00006162X Ean: 0077511481215 Sku: Logistica_077511481215 da etichettare: Si Qty riform. consigl: 2 Etichetta: APRI LINK	Pallet #1 X 66 Pallet #14 X 66 Pallet #15 X 30 Totale: 162
Rexel Optimum Auto Feed - Distruggidocumenti Automatico, 45 Fogli, Taglio a frammento, Sicurezza P4, per la Casa e per l'Ufficio, Capacità 20 Litri, Cestino Removibile #619  Codice Produttore: 2020045XEU ASIN: B08T1V8SJZ Ean: 5028252613859 Sku: 00819 Qty riform. consigl: 3	Pallet #2 X 5 Totale: 5

Appendice 5

Report Prodotto #5



Cassettiera (Bianco)

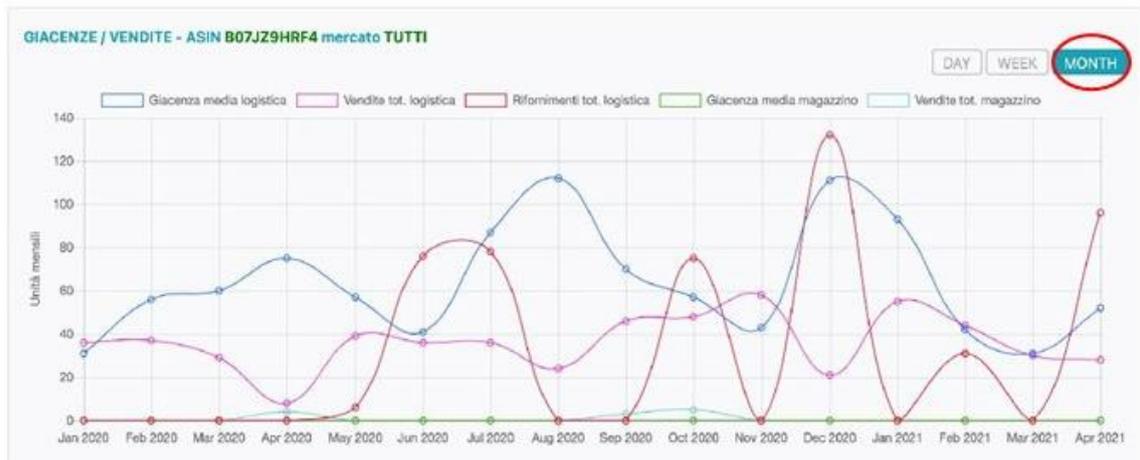
asin: B07JZ9HRF4

sku: UN.0600BIANCO

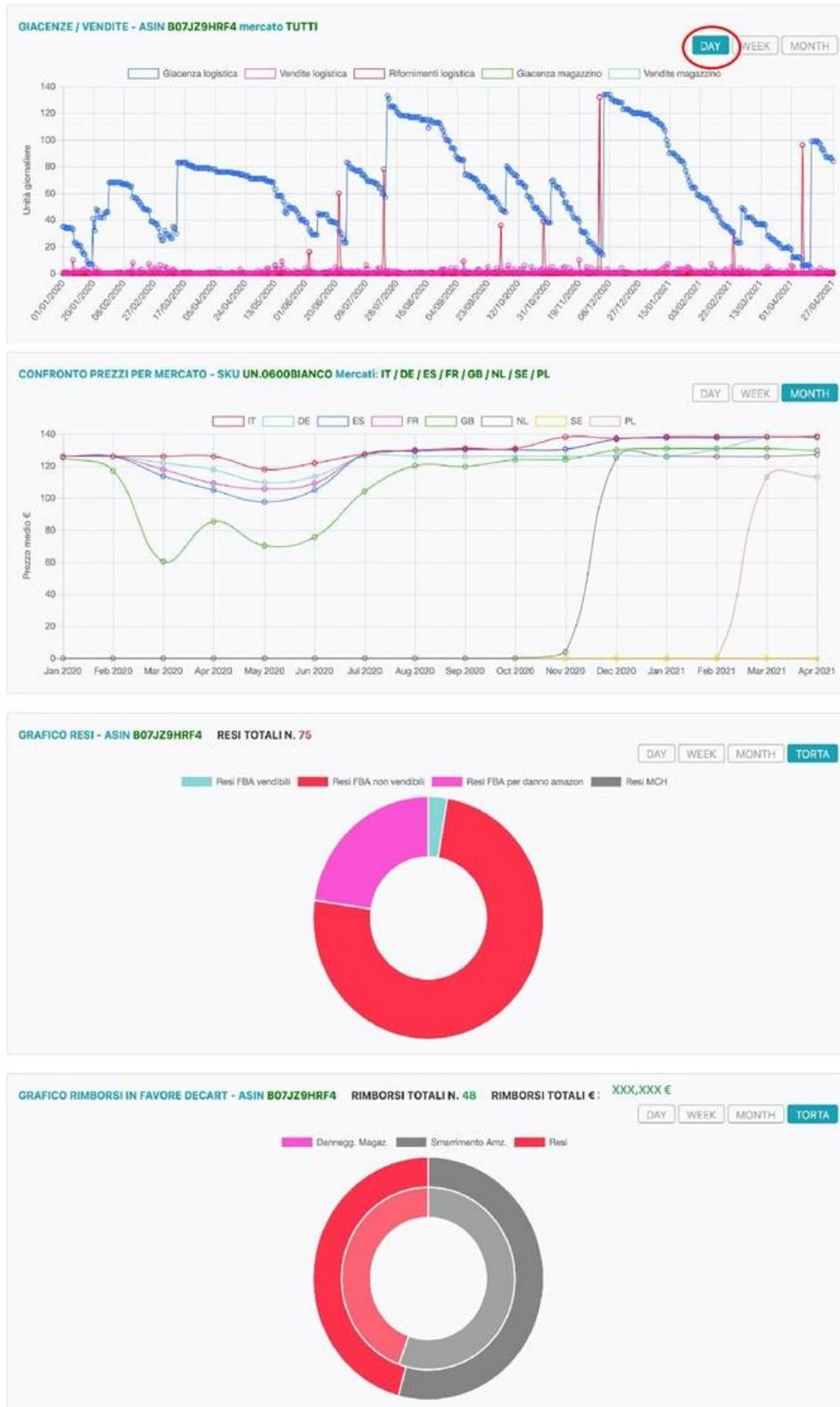
DAL 2020-01-01 AL 2021-04-27

REPORT OVERVIEW

TOTALE VENDITE N°	XXX	N° TOTALE UNITÀ SKU SPEDITE	XXX
TOTALE VENDITE €	XXX €	GIACENZA (AL 27/04/2021)	XXX
% VENDITE SKU SUL TOTALE VENDITE	XXX %	RIMOZIONI TOTALI	XXX
% RESI INVENDIBILI SKU	XXX %	% RIMOZIONI SKU	XXX %
RIMBORSI IN FAVORE DECART €	XXX €	COSTO PRODOTTO (IVA ESCLUSA)	XXX
RIFORNIMENTO DI UNITÀ DI SKU CONSIGLIATO DA AMAZON (AL 27/04/2021)	102	PREZZO MEDIO VENDITA (IVA INCLUSA)	XXX
UNITÀ DI PRODOTTO IN ECCESSO PRESSO FBA (AL 27/04/2021)	--	VALORE MEDIO RIMBORSI	XXX



Appendice 6

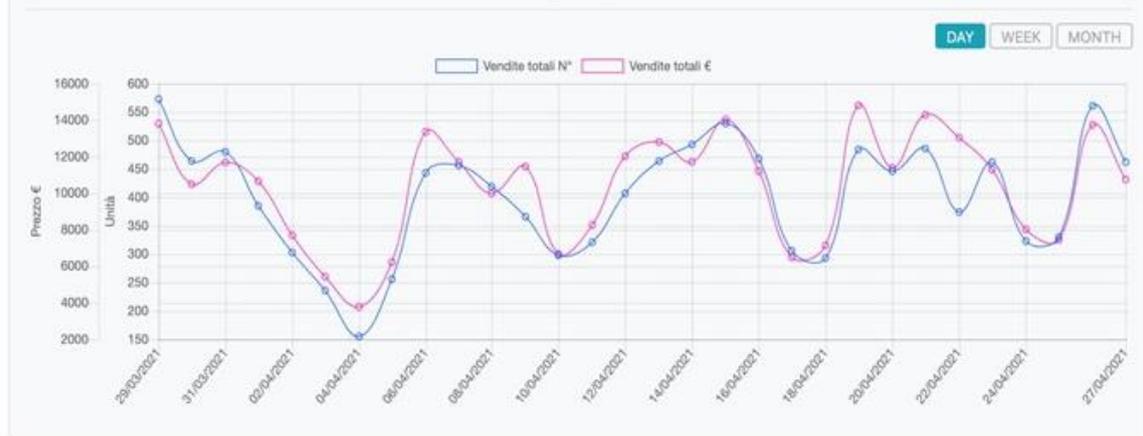
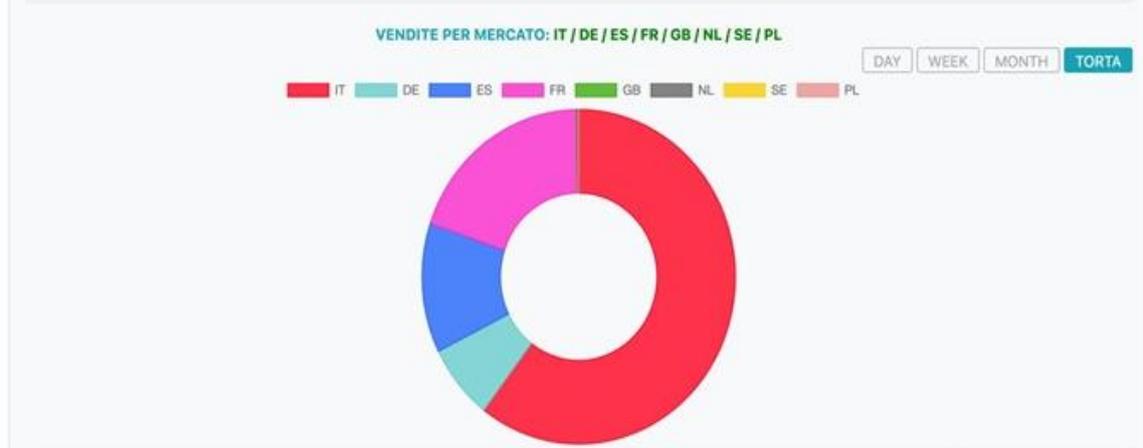


Appendice 7

Report Dashboard

DAL 2021-03-29 AL 2021-04-27 MERCATO TUTTI ORDINA PER QTY N.
 SKU NOME BRAND

VENDITE TOTALI N°	VENDITE TOTALI €	DA VENDITORE N°	DA VENDITORE €	DA LOGISTICA N°	DA LOGISTICA €
XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX



TOT. INVENTARIO N°	VALORE INV. €	INV. DA VENDITORE N°	VALORE VEND. €	INV. LOGISTICA N°	VALORE LOG. €
XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX	XXXXX



Appendice 8

