

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale



Tesi di Laurea Magistrale

Impatto della digitalizzazione sull'organizzazione
aziendale e dei progetti, in ottica di sviluppo delle
piattaforme

Relatore:

Prof. Carlo Rafele

Candidato:

Alessandro Dolce

Anno Accademico 2020-2021

Indice

Abstract	4
1 La digitalizzazione nelle aziende	6
1.1 Le piattaforme.....	8
1.2 La storia delle piattaforme.....	12
1.3 I network effect.....	14
1.4 Come progettare una piattaforma di successo	19
1.5 Regolamentazione e policy.....	27
2 Ambiti dove il digitale e le piattaforme hanno stravolto il mercato	34
2.1 Come le imprese incumbent possono reagire a una piattaforma.....	40
2.2 Come sta cambiando il mondo a seguito del digitale.....	44
3 Operatori logistici e il loro approccio al digitale	48
3.1 Come la digitalizzazione ha trasformato la logistica.....	55
3.2 Le sfide future della logistica	60
4 La gestione di canali tradizioni e digitali	65
4.1 Case study: Come il gruppo Miroglio affronta l'omnichannel.	72
4.1.1 Introduzione all'azienda.....	72
4.1.2 Miroglio Fashion e Textile B2C	76
4.1.3 Miroglio Fashion e Textile B2B	79
4.2 Case study: Borgione, i bisogni del bambino online.....	81
4.3 Case Study: Postalmarket torna in chiave digitale	85
4.3.1 Introduzione all'azienda.....	85
4.3.2 La strategia	87
4.3.3 La struttura logistica.....	89

5	La rivoluzione nel settore automotive e nei servizi ad esso collegati.....	92
5.1	Cambiamento che si sta avendo nel settore.....	93
5.2	Caso Studio Michelin	105
5.2.1	Introduzione all'azienda.....	105
5.2.2	Struttura distributiva Michelin Italia.....	107
5.2.3	La digitalizzazione delle vendite di Michelin.....	113
5.2.4	Il B2C di Michelin	114
5.2.5	Il B2B di Michelin	122
5.2.6	Obiettivi futuri.....	125
6	Punto della situazione e scenari futuri	127
	Bibliografia.....	139

Abstract

Questo elaborato ha l'obiettivo di comprendere meglio quanto la digitalizzazione ha cambiato il modo di vendere e di gestire la parte logistica delle organizzazioni aziendali, analizzando sia il cambiamento portato dalle nuove piattaforme digitali, che quello portato dall'e-commerce e dai nuovi metodi di approccio verso il cliente finale. Nel primo capitolo si ha una breve introduzione alla digitalizzazione, ai cambiamenti che ha portato nelle aziende, focalizzandosi in particolare sulle piattaforme. Viene analizzata la struttura delle piattaforme, i pilastri sulla quale si basano questi nuovi modelli di business e come creano valore. Una parte importante del capitolo parla dei network effect, la vera anima di questi modelli, che permettono alle aziende che si basano su questo modello di crescere molto velocemente. Successivamente si va ad analizzare quanto le piattaforme e la digitalizzazione siano state disruptive all'interno dei mercati tradizionali e non solo. Si pensi al caso Walmart vs Amazon, oppure ai taxi vs Uber. Si è dunque analizzato come il mondo delle imprese e i vari settori siano cambiati a seguito di queste rivoluzioni digitali. Nel terzo capitolo il focus si è spostato sugli operatori logistici, che compongono la spina dorsale dell'e-commerce e dei servizi offerti dalle piattaforme. Si è dunque fatta un'analisi di quanto il mondo del digitale abbia cambiato questo settore, e quali saranno le sfide future che gli operatori logistici dovranno affrontare. Nel quarto capitolo si è passati nuovamente alle imprese che decidono di digitalizzarsi, e come questo cambiamento è gestito da alcune di queste. Il caso studio sulla Miroglio Group e sulla M2Log fa capire come viene gestite l'omnicanalità e il modo di vendere digitale per un'impresa fashion. L'intervista alla Borgione racconta di come si può diventare leader nel mondo della distribuzione di materiale didattico investendo nell'e-commerce. Infine, vi è il caso studio su Postalmarket, storica azienda italiana che prova a tornare grande grazie al digitale, mantenendo un occhio di riguardo al passato. Per concludere si è analizzato il settore automotive, in particolare come i concessionari stanno cambiando, e quanto il cliente finale sta stravolgendo il modo in cui si approccia al comprare un'auto. Oltre all'analisi sul futuro dei dealer e sulle

vendite degli OEMs, alla fine dell'elaborato è infatti presente un corposo caso studio che tratta della distribuzione logistica del colosso francese, e di come la Michelin in Italia sta puntando sul digitale, integrando nei suoi modelli di vendita alcuni servizi di e-commerce e il suo approccio al mondo delle piattaforme. Alla fine dell'elaborato sono presenti alcune considerazioni personali su come il digitale e i servizi di e-commerce/marketplace stiano cambiando le aziende, e quanto queste provino ad investire in innovazione e cambiamento, restando al passo con i tempi. Particolare attenzione viene data alla distinzione dei mercati B2C e B2B, passando anche alle differenze al loro interno tra settori differenti.

1 La digitalizzazione nelle aziende

In questo periodo storico, dove le tecnologie hanno un peso sempre più rilevante nei business delle società e nei relativi mercati, il concetto di digitalizzazione ha assunto un ruolo centrale. I processi aziendali sono sempre più influenzati dal digitale, e questa nuova apertura ha permesso l'interconnessione di diversi mercati e settori. Grazie a questi nuovi collegamenti si sono viste sorgere nuove opportunità di mercato che hanno preso il posto di alcuni business meno recenti e innovativi.

Una rivoluzione digitale può toccare tre aspetti distinti di un'impresa: le attività, la produzione e il modello di business.

Digitalizzare le attività consiste nell'aumentare le competenze digitali, che a loro volta permettono alle imprese di aumentare il flusso di informazioni tra i soggetti della supply chain.

Portare il digitale nella produzione significa invece aiutare ad aumentare tecnologicamente le funzionalità e l'efficienza dei macchinari, consentendo all'impresa un aumento di quantità senza perderci dal punto di vista qualitativo. Un aspetto positivo nel digitalizzare la produzione è che anche aziende più piccole, con meno risorse, potranno beneficiare di questo aumento di qualità e quantità, cosa che con i processi tradizionali sarebbe stata impensabile, a meno di grossi investimenti. Avere un'azienda integrata e collegata infatti può portare a diversi benefici, come ad una massimizzazione dell'efficienza interna o a sinergie con altre aziende affini, andando a creare collaborazioni che senza l'utilizzo dei dati uniformati e di strumenti digitali non sarebbero state possibili.

Il processo innovativo, per quanto riguarda i modelli di business, ha portato da una fase di exploitation (si cura il prodotto non spostandosi troppo dal design dominante) ad una fase di exploration (innovazioni che hanno cambiato radicalmente i vari business model). Questo cambiamento di orizzonti ha fatto sì che la scelta di un business model corretto fosse di importanza primaria per la sopravvivenza di un'impresa. La digitalizzazione è riuscita a trasformare dei business che erano

consolidati da molti decenni, si può pensare all'arrivo di Netflix che ha spazzato via il mercato dei DVD, oppure a Spotify, che avvalendosi della tecnologia del mondo streaming, ha rivoluzionato il mercato dei CD o dei vinili.

Vi possono essere due tipi di trasformazioni digitali, che si possono identificare con i termini “digital disruptive” e “digital transformation”.

Per digital disruptive si intendono gli esempi di prima, di Netflix e Spotify che hanno rivoluzionato completamente un settore, ossia si intende quando un'azienda digital entra in un mercato e lo rivoluziona completamente.

Per digital transformation si intende invece la reazione che l'incumbent, quindi l'azienda già presente sul mercato, mette in atto per sopravvivere dopo l'arrivo di una rivoluzione tecnologica. Si può pensare alle reazioni dei taxisti, in particolare i black cab di Londra in risposta a Uber.

Un altro esempio di digitalizzazione dei modelli di business, che ha rivoluzionato interi mercati, può essere l'evoluzione che è stata portata dalle piattaforme.

1.1 Le piattaforme

Le piattaforme possono essere considerate tra le innovazioni più rilevanti dell'attuale periodo storico. Esse consentono di connettere una vasta popolazione di consumatori che possono accedere alla quasi totalità dei mercati. Questo ha permesso il successo di molte imprese che fondavano il loro modello di business sulla condivisione di idee e risorse su larga scala come Google, Amazon, Uber ed Airbnb. La rivoluzione nel mercato apportata dalle piattaforme ha coinvolto anche altri settori extra economici come ad esempio l'istruzione ed il campo medico.

Il modello di business delle piattaforme sfrutta le forze tecnologiche e sociali che stanno rivoluzionando la quasi totalità dei mercati globali. Il dizionario Treccani definisce le piattaforme digitali come: "Infrastruttura hardware o software che fornisce servizi e strumenti tecnologici, programmi e applicazioni, per la distribuzione, il management e la creazione di contenuti e servizi digitali gratuiti o a pagamento, anche attraverso l'integrazione di più media. (...) La piattaforma digitale può essere open source o commerciale e può essere strutturata per un pubblico accesso o per un target circoscritto, previa registrazione. Essa può prevedere servizi informativi, interattivi, di file sharing, downloading e uploading, streaming nonché di comunicazione e condivisione di materiale multimediale."

Da come si evince dalla definizione, vengono toccati molti ambiti e vi sono altrettanti tipi di piattaforme. Lo scopo principale delle piattaforme è quello di facilitare l'interazione e lo scambio di valore tra almeno due diversi gruppi, coloro che vendono un prodotto/servizio e i consumatori finali. La moltitudine di piattaforme che si sono venute a creare, da Amazon ad Alibaba, da Uber a TaskRabbit, ci dimostra quanto questo mondo può essere ampio, dato che ogni impresa può avere la propria piattaforma, ma tutte hanno business model differenti, hanno diversi modi di approcciarsi con gli utenti, e alcune utilizzano le pubblicità mentre altre no. Lo spopolare di queste piattaforme è in parte dovuto alla presenza di internet, in quanto in passato, i giornali potevano essere considerati come una specie di piattaforma, il mercato anche, ma erano limitati geograficamente. L'abbattimento dei confini portato

da internet ha permesso alle piattaforme di dilagare nei business di tutto il mondo e portare vere e proprie rivoluzioni.

Anche se vi sono diverse tipologie di piattaforme, principalmente la struttura base risulta essere la stessa, composta da quattro attori (figura 1, (Parker e Alstynne, 2016)): il proprietario della piattaforma, i providers, ossia coloro che offrono l'interfaccia e la struttura per la piattaforma, i fornitori cioè coloro che producono l'offerta, e infine i consumatori.

The Players in a Platform Ecosystem

A platform provides the infrastructure and rules for a marketplace that brings together producers and consumers. The players in the ecosystem fill four main roles but may shift rapidly from one role to another. Understanding the relationships both within and outside the ecosystem is central to platform strategy.

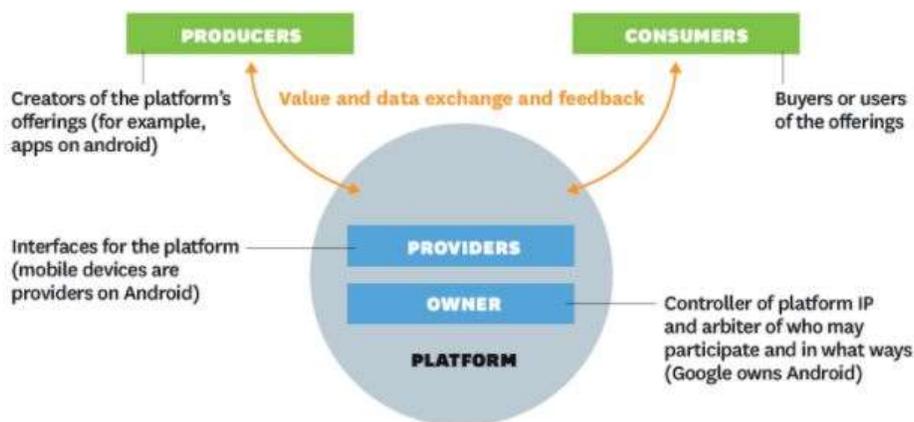


Figura 1- Ruoli chiave di una piattaforma

La piattaforma è un'infrastruttura che si avvale del "network effect", il cosiddetto effetto di rete, che consente di generare valore grazie alle connessioni che vengono a crearsi sulla piattaforma, e più connessioni ci sono, maggiore sarà il valore, un maggior valore porterà a maggiori connessioni e così via. Le piattaforme agiscono come intermediari tra la domanda e l'offerta, e connettono gli individui e le organizzazioni che hanno uno scopo comune, in modo che possano condividere prodotti o informazioni.

Nell'ultimo periodo della storia i mercati si sono spostati da essere orientati sul prodotto ad essere orientati sull'ecosistema che contiene il prodotto. Questo

ecosistema consiste appunto nelle piattaforme, che permettono una interconnessione tra diversi prodotti, una maggiore facilità di utilizzo di essi e maggiori funzionalità.

Si possono individuare principalmente tre aspetti che le piattaforme devono rispettare per avere successo:

- Unire diverse parti del mercato: le piattaforme hanno il pregio di far incontrare diverse parti del mercato che altrimenti prima difficilmente sarebbero venute a conoscenza l'una dell'altra. Danno visibilità ai produttori, cosa che non avrebbero potuto avere normalmente, e offrono al consumatore un'ampia scelta di prodotti in modo che possa soddisfare al meglio le proprie richieste. Inoltre, non uniscono solamente venditore e consumatore, ma vi sono anche attori complementari che prendono parte alle piattaforme. Facebook ad esempio è nato come piattaforma per incontrare amici, con il passare del tempo si sono unite anche le aziende tramite le pubblicità, dopodiché si sono aggiunte le applicazioni, e infine si è aggiunta una grande parte informativa quali giornali e canali di notizie che l'hanno portato ad essere il principale divulgatore di notizie.
- Generare network effect: il valore del singolo utente cresce via via che ci sono più persone che utilizzano la piattaforma e con il crescere delle innovazioni complementari. Per questo motivo le economie di scala sono importantissime. Come i network effect positivi possono portare le piattaforme a raggiungere un grande bacino di utenti e un valore elevato in poco tempo, così i network effect negativi le possono cancellare. La presenza di network effect può portare rapidamente la piattaforma al punto di massa critica, senza il quale il business non sarebbe sostenibile.
- Risolvere il problema dell'uovo e della gallina: fondamentale per le piattaforme è risolvere questo problema, altrimenti si avrà un inesorabile fallimento. Questo problema consiste in una questione strutturale, ossia, essendo almeno due le parti che compongono una piattaforma, bisogna decidere quale far crescere prima, in base al mercato e in base a diverse teorie che verranno analizzate in seguito.

Se si dovesse fare una distinzione base delle digital platform, si potrebbero dividere in tre tipologie (figura 2), (Cusumano e Gawer, 2019):

- *Le innovation platform*: consistono in blocchi tecnologici che l'azienda può decidere di condividere in modo da favorire la creazione di prodotti complementari, ossia quei prodotti o servizi che portano utilità alla piattaforma. Un esempio può essere IOS oppure android, etc.
- *Le transaction platform*: fanno parte di questa categoria le piattaforme di intermediazione o i market place. Solitamente è la tecnologia e la grandezza che rendono queste piattaforme di valore. Un esempio può essere Facebook, Amazon, Alibaba etc.
- *Le piattaforme ibride*: sono piattaforme che hanno caratteristiche sia dell'una che dell'altra tipologia e spesso sono le più flessibili e durature. Possono nascere con questa struttura oppure diventarlo con il passare degli anni. Un esempio possono essere Google e Apple.

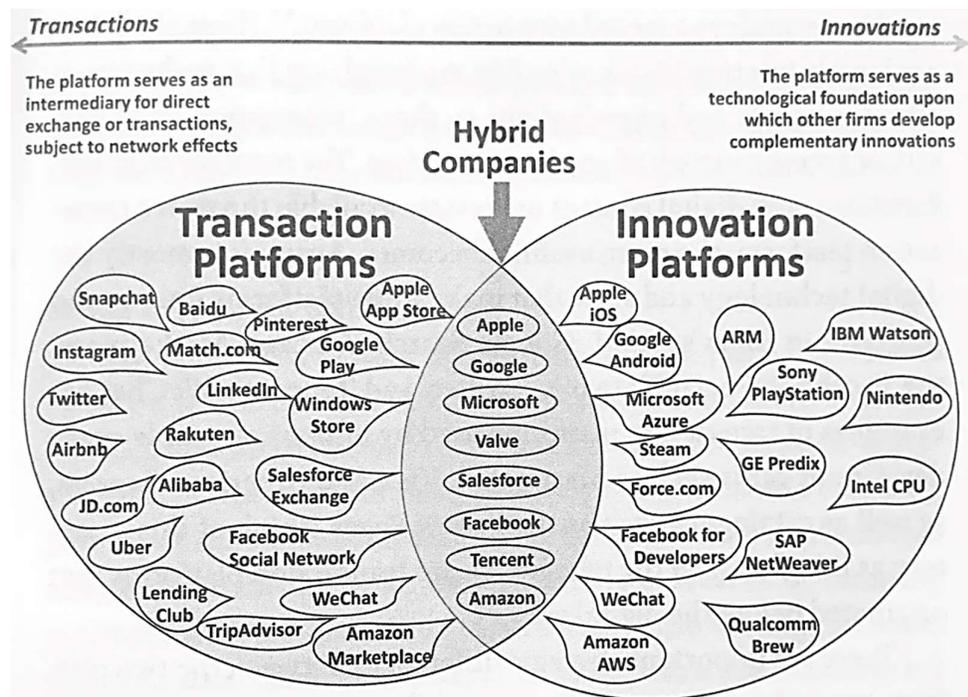


Figura 2 - Tipologie di piattaforma

1.2 La storia delle piattaforme

Il sistema di business tradizionale, usato in passato e ancora in alcuni mercati, può essere definito come il “modello Pipeline”. Quando si parla delle pipeline, metaforicamente una tubatura, si fa riferimento ad un’impresa che utilizza una procedura di creazione e trasferimento del valore molto dettagliata, con ruoli assegnati specificatamente. Si può intendere questa struttura come un tubo appunto, dove da una parte sono collocati i fornitori, e dall’altra sono collocati i consumatori. Un’impresa per prima cosa progetta un prodotto o sviluppa un servizio, dopodiché passa alla produzione e infine il prodotto risulta essere vendibile. Si può intendere quindi una struttura del genere come lineare, che dal produttore arriva al consumatore, seguendo un flusso continuo e diretto.

Il passaggio da una catena del valore tradizionale a quella creata da una piattaforma è un procedimento molto complesso. Principalmente si compone di tre passaggi chiave:

- Cambiamento delle risorse fondamentali: una visione basata sulle risorse, come quella del mondo delle pipeline, comporta che il vantaggio di un’impresa scaturisca dagli asset che controlla, sia tangibili che intangibili quali le proprietà intellettuali. Nel mondo moderno, gli asset che son difficili da copiare risultano essere la rete di clienti e di produttori.
- Differente creazione di valore: le imprese tradizionali organizzano internamente il lavoro e la gestione delle risorse per creare valore e ottimizzare l’intera catena produttiva, dall’approvvigionamento dei materiali alle vendite. Le piattaforme invece creano valore facilitando l’interazione tra i produttori esterni e i consumatori. Grazie a questo, solitamente i costi variabili di produzione vengono risparmiati.
- Cambiare focalizzazione: le pipeline provano a massimizzare la durata del valore per il cliente del prodotto o del servizio venduto. Al contrario, nelle piattaforme si cerca di rendere massimo il valore di un ecosistema che si espande in un processo circolare e iterativo.

Ad esempio, nel settore della telefonia mobile vi sono principalmente due piattaforme, iOS e Android. Queste permettono di appropriarsi del valore in due modi: sia con l'utilizzo puro della piattaforma, sia facendo uso delle innovazioni apportate dagli sviluppatori della piattaforma. Questa rivoluzione permette un accesso più rapido al mercato da parte delle imprese entranti, in quanto abbatte le barriere di ingresso e permette un accesso alle risorse più efficiente. Nel modello a pipeline, un'azienda acquista risorse da fornitori per poi interagire con i consumatori, seguendo appunto un modello lineare. Con la nascita delle piattaforme, la competizione tra imprese è molto più rapida e consente l'accesso ad una quantità di risorse molto superiore. Per questi motivi e non solo, il modello a piattaforme risulta essere superiore rispetto a quello tradizionale.

Un esempio calzante può essere quello del mondo dei libri: il settore dell'editoria tradizionale si basa sui cosiddetti guardiani della qualità, ossia addetti che si occupano di leggere i libri, decidere quali di questi possono piacere e iniziare a farli stampare, in modo da poterli vendere.

Nel mondo delle piattaforme, vi è stato Amazon con Kindle che ha rivoluzionato completamente il business dei libri. Con l'aiuto di questa piattaforma infatti non si ha più bisogno di un guardiano della qualità che decida cosa mandare in commercio. Il costo di aggiungere un libro in più sulla piattaforma Kindle risulta essere irrisorio, per questo la scelta di cosa vende e cosa no la si fa a posteriori, e non è più un addetto a doverla fare ma sono i consumatori stessi. È quindi il mercato che decide cosa è meglio che si venda e cosa invece è meglio togliere dalla piattaforma. Non si hanno più guardiani della qualità e questo comporta un livello di efficienza elevato e di conseguenza minori costi.

Tutto questo comporta che le imprese che si basano su un modello a piattaforma possano crescere in modo molto più rapido rispetto alle imprese tradizionali. Inoltre, per le imprese con una struttura pipeline, sarà molto più difficile innovarsi e competere con le nuove imprese, dato che si portano appresso anche la struttura tradizionale, ricca di costi fissi e di spese che le piattaforme non devono sostenere.

1.3 I network effect

Il motore nell'economia industriale tradizionale risulta essere formato dalle economie di scala dal lato dell'offerta, grandi volumi per spalmare maggiormente sui prodotti gli enormi costi fissi che son costrette ad avere queste organizzazioni con molti asset. Nel mondo delle piattaforme il motore si è spostato dal lato della domanda, nel cosiddetto network effect.

Per network effect si intende l'impatto che possono avere gli utenti di una determinata piattaforma sul valore creato per ciascun utente. Un network effect positivo si riferisce alla possibilità che la comunità di una grande piattaforma ben gestita produca un significativo valore per ciascun utente. I network effect negativi invece riguardano le piattaforme mal gestite, le quali, con molti utenti, riescono a ridurre il valore che viene prodotto per ogni utente.

Per poter comprendere meglio come realmente agisce il network effect possiamo utilizzare l'esempio di Uber. Nel mondo delle piattaforme, Uber risulta essere un intermediario tra gli autisti e i passeggeri. Il suo scopo è quello di aiutare i clienti a trovare gli autisti e viceversa. Il rapporto che crea Uber collegando domanda e offerta, fa sì che Uber possa essere definito come una piattaforma a due parti, dove è accettabile avere una perdita su un lato e un guadagno sull'altro, a patto che la perdita sia inferiore, economicamente parlando, al guadagno. Si pensa appunto a offrire coupon agli utenti in modo da attrarne molti, e l'altra parte seguirà a ruota vedendo il numero di utenti aumentare. I coupon sono la perdita (costo), mentre i nuovi driver che arrivano a seguito dell'aumento di utenti sono il nuovo guadagno. La strategia di Uber è stata quella di individuare i problemi che erano presenti nel mercato dei taxi, e offrire una soluzione. I principali problemi erano, dal lato utenti i tempi di attesa e i costi elevati, mentre dal lato tassista il maggior problema era il dover girare per la città cercando gente da portare, oppure aspettare che qualcuno si facesse avanti. Con Uber questi problemi sono stati in parte eliminati.

Raggiungendo un numero di utenti elevato, si è riusciti a diminuire il tempo impiegato alla ricerca di un cliente, in modo da aumentare i viaggi all'interno di una giornata.

In questo modo, gli autisti guadagnano di più in quanto portano un maggior numero di persone nell'arco della giornata, e Uber riesce a tagliare i costi e a stimolare la domanda, creando un circolo virtuoso che aumenta la densità di copertura del servizio di volta in volta. David Sacks, co-fondatore di Yammer e uno degli storici di PayPal, raffigurò su un fazzoletto questo ciclo virtuoso (figura 3) (Parker e Van Alstyne, 2016)

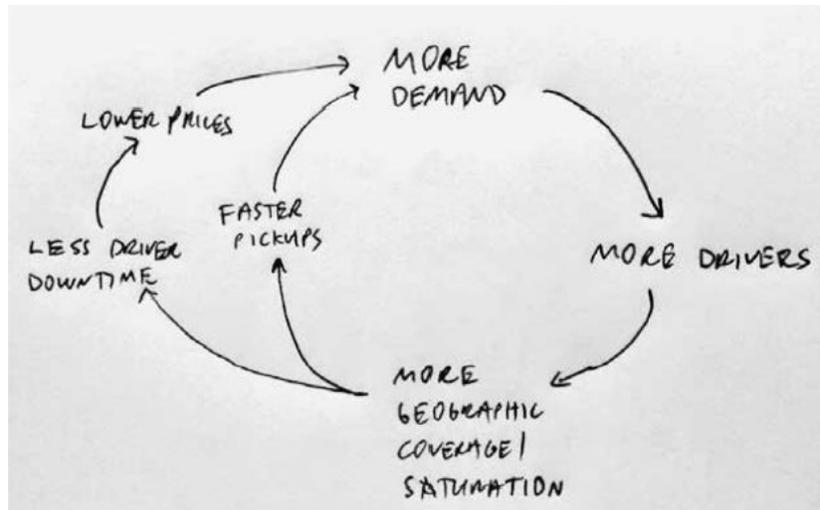


Figura 3 - Il circolo virtuoso di Uber secondo David Sacks

Questa rappresentazione raffigura alla perfezione cosa voglia dire avere un network effect positivo. Mostra come il valore di Uber per ogni suo utente aumenti man mano che vi è più gente che utilizza il servizio, la quale attrae a sua volta più gente aumentando il valore ancora di più. Questo circolo è la vera fonte di creazione di valore e di vantaggio competitivo di una piattaforma.

I network effect rappresentano un nuovo fenomeno economico, guidato dall'innovazione tecnologica. In passato le imprese, per mantenere i costi bassi, dovevano per forza ricreare monopoli dal lato offerta, andando a sfruttare le economie di scala. Sfruttare questo fattore portava a ridurre i costi e ad aumentare notevolmente le quantità, fattori difficilmente contrastabili da parte di un competitor di più piccole dimensioni.

Nel ventunesimo secolo, a monopoli del genere si possono comparare le economie di scala dal lato della domanda (termine usato da due esperti di network effect, Hal Varian, economista e Carl Shapiro, professore di business). Le economie di scala della domanda sono guidate da fattori come l'efficienza su social network, l'aggregazione di domanda, lo sviluppo di app, tutti fenomeni che rendono le reti più grandi di maggior valore per gli utenti. Tutto questo avviene grazie all'innovazione tecnologica. Alla base di Uber, come di tutte le altre piattaforme, vi sono sofisticati algoritmi che permettono di alimentare il circolo virtuoso e aggregare maggiormente la domanda, pur rispettando i gusti e le esigenze del singolo. Ciò non significa che le economie di scala tradizionali, ossia quelle dal lato dell'offerta, non siano più importanti, ma che il progresso tecnologico delle piattaforme è guidato dal lato domanda. In figura 4, ai network effect positivi presenti in figura poco sopra, sono stati anche inseriti i network effect negativi, ossia le linee tratteggiate (Engineering, 2016).

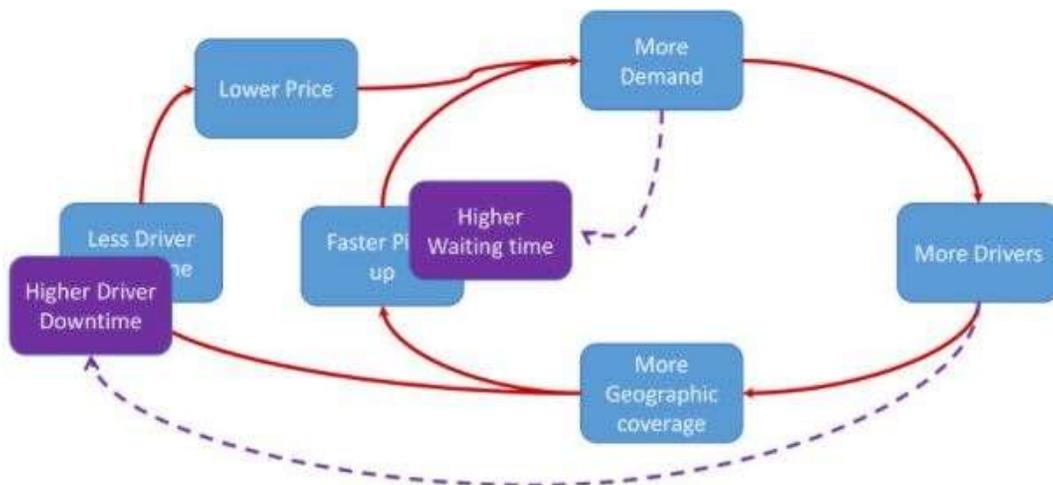


Figura 4 - Variante estesa della rappresentazione di David Sacks

Si può notare come infatti un aumento sostenuto di una determinata parte di utenti, possa portare a effetti di rete negativi che andranno a pesare su tutti gli utenti della piattaforma. È importante che vi sia una crescita del bacino di utenti ma la crescita deve sempre essere controllata e programmata, altrimenti si rischia di avere un effetto opposto a quello desiderato e che l'utente non benefici dall'utilizzo del servizio.

Per capire meglio come il network effect possa creare valore, bisogna utilizzare la legge di Metcalfe, uno degli inventori dell'ethernet. Egli studiò il valore di una rete telefonica (figura 5), e capì che questo cresceva in modo non lineare con l'aumentare del numero degli utenti. Indicativamente il valore di una rete è dato dal numero di connessioni che possono essere create all'interno del network, e questa quantità si può trovare con la seguente formula: $\frac{n(n-1)}{2}$ con n = numero di utenti.

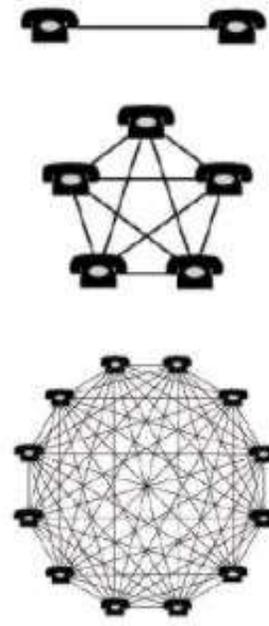
Quando infatti vi è un solo utente (un unico telefono) il valore della rete è 0, in quanto il prodotto è inutilizzabile. Quando vi sono due telefoni il valore è 1, quando ve ne sono 12 è 66. Questa è la dimostrazione di una crescita non lineare o convessa.

Il network effect è stato utilizzato da imprese come Microsoft, Apple, Facebook per crescere a dismisura, mentre altre imprese, come ad esempio Blackberry, hanno avuto, un collasso convesso, in quanto, man mano che un utente abbandonava, la rete perdeva moltissimo valore.

Oltre al network effect vi sono altri effetti che possono stimolare la crescita di un'impresa, come ad esempio l'effetto del prezzo e l'effetto del brand. Questi due effetti, però, risultano essere evanescenti e molto costosi da sostenere nel lungo periodo.

L'effetto del prezzo sparisce appena il prezzo sale, o il servizio da gratis diventa a pagamento (si stima che solamente l'1-2% passi da un servizio gratuito ad uno a pagamento) (Parker e Alstyn, 2016). Questi due effetti servono molto in fase di startup, ma solamente i network effect possono ricreare quell'effetto lock-in che trattiene gli utenti ed è difficile da contrastare.

Un altro effetto che può essere confuso con il network effect è quando un qualcosa diventa virale. In questo caso, molti utenti iniziano a visitare o ad utilizzare una



*Figura 5 –
Valore rete telefonica*

piattaforma data la sua popolarità, ma se non è presente nessun network effect e per questo la loro permanenza non sarà duratura.

In una piattaforma a due parti vi sono sempre quattro tipi di network effect. Vi sono gli effetti che agiscono sullo stesso lato di utenti, e altri effetti invece che possono essere definiti incrociati.

- Positive same-side effect: si ha quando il beneficio degli utenti cresce man mano che aumenta il numero di utenti dello stesso tipo, un esempio possono essere gli utenti telefonici.
- Negative same-side effect: hanno l'effetto opposto rispetto ai precedenti. Essere in troppi su una piattaforma del genere è contro produttore in quanto diminuisce l'efficienza e non si riesce più ad estrapolare il valore che si cercava.
- Positive cross-side effect: in questo caso gli utenti di un lato beneficiano dell'aumento di numero degli utenti dell'altro lato. Le carte di credito sfruttano questo effetto, gli utenti hanno maggiore beneficio se i commercianti che accettano una determinata carta di credito sono molti.
- Negative cross-side effect: nelle piattaforme digitali di contenuti, se vi sono molti produttori di contenuti si possono avere due strade, o attrarre molti utenti, e si rientrerebbe nell'effetto di prima, oppure aumentare troppo la complessità di utilizzo della piattaforma, provocando l'uscita di una buona parte di consumatori. Un effetto del genere è ciò che sta accadendo al circolo virtuoso di Uber, il quale, aumentando eccessivamente il numero di guidatori rispetto agli utenti, non riduce più i loro tempi di attesa, e se attrae più utenti rispetto ai drivers, provoca l'attesa di coloro che usufruiscono del servizio (si veda la figura 4 poco sopra).

Essendo il mercato quasi saturo, molti driver stanno abbandonando data l'eccessiva offerta che vi è sulla piattaforma. Una piattaforma a due lati deve quindi sempre tenere un occhio di riguardo a tutti e quattro gli effetti, perché come possono portarla in alto in pochissimo tempo, se gestiti male possono portare al collasso dell'impresa.

1.4 Come progettare una piattaforma di successo

Quando un'impresa decide di sviluppare una piattaforma, i passi che deve compiere sono principalmente quattro. Questi step sono generali per ogni business che voglia basarsi su un modello a piattaforma, ma nel dettaglio variano in base alla tipologia del mercato. Se il valore che la compagnia vuole prendere deriva da servizi complementari che utilizzano la piattaforma per espandersi, allora si opterà per una innovation platform. Se il valore deriverà da transazioni e da interazioni tra due o più categorie di utenti allora ci si sposterà su una transaction platform.

Di seguito in figura 6 si possono notare i quattro passi schematizzati, successivamente si andrà a descrivere ciascun passo per ogni tipo di piattaforma, sia per quelle innovation e per quelle transaction (Cusumano e Gawer, 2019).

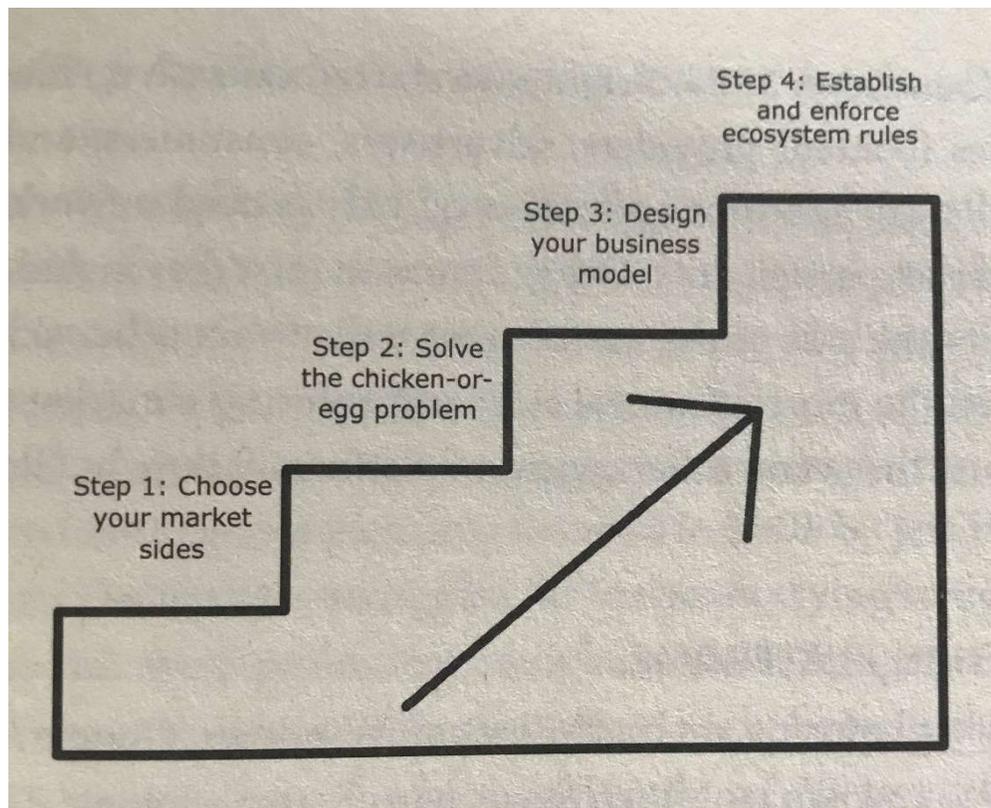


Figura 6 - I quattro step per costruire una piattaforma

1. Choose your market side: decidere chi debba partecipare alla piattaforma è una decisione strategica molto delicata e fondamentale per il successo di una piattaforma. Molte all'inizio sono troppo ambiziose e tentano di collegare troppe parti, il che rende la piattaforma complessa e per questo motivo difficilmente scalerà il mercato. Bisogna quindi partire a formare delle basi solide, lineari alle quali andare poi ad aggiungere con il passare del tempo e con lo stabilizzarsi del business altre parti per aumentare i servizi e di conseguenza la complessità:

- Innovation platform: offrono blocchi tecnologici attorno ai quali le parti complementari possono sviluppare i loro prodotti o servizi. Questi blocchi solitamente mirano a facilitare la creazione di questi servizi complementari. Una parte quindi sicuramente sarà composta dalle parti complementari, e l'altra dagli utenti. La formula vincente è trovare parti complementari che stimolino la domanda con i loro prodotti e servizi in modo da trasferire valore alla piattaforma. Solitamente, data la difficoltà nell'individuare parti complementari di successo, vengono incoraggiati moltissimi programmatori, e i servizi di successo li sceglierà il mercato. Questa è un'importante sfida soprattutto per le piattaforme nuove che non hanno ancora molte possibilità finanziarie per portar avanti molte parti complementari contemporaneamente.
- Transaction platform: sono piattaforme online dove si favoriscono gli scambi di prodotti, servizi o informazioni. Per la maggior parte di queste, la scelta delle parti è piuttosto ovvia, ossia vi è una parte che offre un servizio/prodotto, e un'altra parte composta dai consumatori. La maggior parte delle piattaforme inizia con due sole parti, e poi vengono aggiunti altri personaggi. La difficoltà sta nel capire quante nuovi parti aggiungere e soprattutto quando. Ogni piattaforma avrà i suoi utenti, che in altre magari possono appartenere allo stesso lato del mercato. Ad esempio, sulle piattaforme di incontri le parti principali sono maschi/femmine, ma queste non sono considerate parti distinte su un'altra normale piattaforma. Quando si vuole espandere l'utilizzo ad

ulteriori utenti e categorie di mercato, la tempistica è molto importante. Ad esempio, inserire annunci pubblicitari troppo presto può essere controproducente per entrambe le parti, in quanto l'utente può non apprezzare un cambiamento simile, e l'impresa pubblicizzata non avrebbe molta visibilità dato il ridotto numero di utenti iniziali.

2. Solve the chicken or egg problem: lanciare una piattaforma e risolvere il problema dell'uovo e della gallina è probabilmente il compito più arduo per i progettisti. Quando il volume di A dipende dal volume di B, e il volume di B dipende dal volume di A, quale delle due parti si fa crescere prima? Solitamente si ricade in tre possibili scelte: creare un valore solitario per una delle due parti e iniziare attraendo quella; sovvenzionare una o entrambe le parti; portare a bordo entrambe le parti contemporaneamente.

- Innovation platform: creare un valore isolato per una delle due parti richiede che la piattaforma produca un prodotto o servizio che non necessita inizialmente di una innovazione complementare derivante da terzi. Una terza parte può rendere il prodotto maggiormente attrattivo, ma per far ciò deve rispettare determinate caratteristiche: esso deve essere progettato in modo da attirare imprese a connettersi; deve essere modulare in modo che gli esterni possano aggiungerci migliorie; la piattaforma deve facilitare le modifiche del prodotto, ad esempio dando le licenze gratis ecc. Un modo per lanciare una innovation platform in un mercato dove non vi sono ancora piattaforme simili, è individuare un problema e provare ad offrire la soluzione al problema per mezzo della piattaforma. Questa strategia viene chiamata "*coring*". Quando una piattaforma inizia a generare network effect il problema dell'uovo e della gallina è superato. Le innovation platform possono superare questo dilemma acquistando i complementari, oppure dando gratis le innovazioni o le estensioni in modo da favorire l'innovazione.
- Transaction platform: per queste piattaforme non è necessario partire da zero, ma a volte potrebbero utilizzare gruppi di utenti già esistenti e imparare a leggere i dati del mercato che già sono disponibili. Una volta

che la piattaforma ha individuato le diverse parti dalla quale è composta, si possono offrire servizi per attrarre numerosi utenti. Inoltre, le piattaforme possono contraddire il detto tradizionale che dice “inizia come vuoi andare avanti”, questo dati i frequenti cambiamenti che possono sopportare. In breve, una piattaforma può iniziare con una strategia che non viene perseguita nel lungo periodo ma che crea un loop sostenibile e duraturo di crescita, per poi cambiare strategia una volta che ha raggiunto massa critica e una certa stabilità.

Per il lancio le piattaforme di transazioni seguono due strade: scegliere un lato e far crescere quello, e successivamente, una volta che ha raggiunto dimensioni consistenti, far crescere anche l'altro lato; oppure iniziare pian piano a far crescere entrambi i lati contemporaneamente con una strategia a zig-zag. Un'altra strategia è, come per le innovation, offrire un valore isolato ad una parte e farla crescere. Quando una piattaforma prova a far crescere entrambi i lati contemporaneamente, adotta una strategia molto costosa e rischiosa, e questa ha senso quando: la piattaforma ha molte risorse economiche, ha molte possibilità di vincere tutti i suoi simili sul mercato, oppure quando i competitor sono usciti dal mercato e vi sono alte barriere all'entrata. Ci sono due problemi in questo però, le piattaforme vanno a creare una situazione di oligopolio nel mercato sono molto rare e le piattaforme credono che gli utenti continueranno ad usufruire del servizio anche se un giorno il prezzo del loro utilizzo dovrebbe salire, ma non è sempre così.

3. Design your business model: non è detto che se una piattaforma è riuscita a risolvere il problema dell'uovo e della gallina allora ha trovato il modo per generare valore. Questo soprattutto se la compagnia ha un alto turnover di lavoratori, se ha i costi di start-up e se si espande in nuovi mercati e nuove sfide. Ogni piattaforma deve cercare di estrarre valore da almeno un attore del mercato, e, eventualmente da quel valore estratto deve generare una strategia che porti profitti. Ad esempio, WhatsApp nel 2018 aveva 1.5 miliardi di utenti attivi, ma non riusciva a generare profitto (Cusumano e Gawer, 2019).

- Innovation platform: queste piattaforme generano profitti di solito in due modi: aumentano la disponibilità a pagare per utilizzare la piattaforma aggiungendo nuove caratteristiche o invogliando le terze parti a progettare nuovi servizi, oppure generano valore trattenendo una quota delle vendite che avvengono sulla piattaforma stessa. L'obiettivo di ogni innovation platform è creare scala, dato che gran parte di queste piattaforme hanno elevati costi fissi (derivanti soprattutto dall'ambito di R&D) e costi variabili tendenti a zero. La chiave è attrarre la maggior parte dei complementari per creare un grande e vario ecosistema, in modo che portino molti utenti, creando un loop in grado di far crescere la piattaforma.
- Transaction platform: queste piattaforme generano profitti attraverso percentuali sulle transazioni (Airbnb prende circa l'11% di fee fissa (Cusumano e Gawer, 2019)), attraverso i servizi o le pubblicità. Ogni piattaforma però deve decidere quando, come e quanto farsi pagare. Devono capire la disponibilità a pagare di ogni attore presente. In teoria è la domanda di ciascun lato il fattore guida, ma in pratica è molto difficile valutare il livello di domanda in avanzo.

Le transaction platform solitamente offrono valore e generano profitti in 5 modi: 1) Matchmaker: mettono in contatto diversi utenti di un grande e variegato bacino. Il valore cresce se si accresce il bacino di utenze e quindi la probabilità di creare giusti legami; 2) ridurre gli attriti nelle transazioni: molto spesso le piattaforme di questo tipo puntano a permettere uno scambio sicuro di merce e denaro. Altri servizi possono essere le assicurazioni, l'autenticazione e i portafogli virtuali; 3) servizi complementari: alcune piattaforme offrono questi servizi gratis, mentre molte altre li mettono a pagamento. Alcune piattaforme mettono la tassa solamente su uno dei due lati, mentre altre traggono una percentuale da entrambe le parti. Taobao non tassa né i consumatori né i venditori, ma offre un servizio a pagamento ai venditori per far loro ottenere un ranking più elevato. Amazon invece offre servizi aggiuntivi

per mezzo di Amazon Prime e per i venditori vi è un insieme di servizi a pagamento chiamato “Fullfillment by Amazon (FBA)”; 4) vendite tecnologiche complementari o altri servizi: ad esempio per le app di riservazione di tavoli, viene trattenuta una somma fissa per ogni prenotazione fatta dall’app; 5) pubblicità: questo è al momento il metodo più usato per generare profitti soprattutto sulle piattaforme social. La pubblicità deve generare valore per entrambe le parti della piattaforma, anche se non nella stessa misura. La nascita di molti programmi di blocco delle pubblicità sta però facendo pensare al prossimo passo che devono compiere le piattaforme.

4. Establish and enforce ecosystem rules: come si capisce chi e come può fare una determinata azione riguardante la piattaforma?

- Innovation platform: queste piattaforme devono cercare di assicurare la qualità dei servizi complementari e chiarire chi può connettersi e innovare la piattaforma. Da una parte ci sono le piattaforme che possiedono e controllano le terze parti complementari, dall’altra ci sono quelle che sono open-source e che non possiedono i complementari. La prima questione che deve essere chiarita è dunque quanto essere aperti. I manager devono far attenzione a non frenare troppo coloro che si occupano dei servizi complementari altrimenti rischiano di perdere di innovazione. La gestione di queste piattaforme diventa ancora più complicata quando i competitor diventano anche fornitori di servizi complementari. Quando una piattaforma decide di dar la possibilità gratuitamente ai complementari di entrare, comunica al mercato che sta faticando a reperire servizi complementari e se si chiude viceversa. Quando invece una piattaforma cambia l’apertura verso i servizi terzi senza specificare il perché, questo genera un senso di discontento nell’ecosistema.
- Transaction platform: le regole dell’ecosistema per queste piattaforme sono simili a quelle elencate poco sopra. In sostanza devono decidere chi può connettersi tramite quella piattaforma e cosa possono fare i vari

attori del mercato. Oltre a ciò alcune piattaforme puntano ad eliminare le transazioni di bassa qualità, ad assicurare gli utenti in caso di transazioni non andate a buon fine e a combattere le frodi. Le piattaforme possono rendere le loro regole pubbliche tramite le cosiddette “linee guida della comunità”. Un modo per aumentare la qualità dei lavori/servizi che derivano da queste interazioni è quello di verificare chi sono gli utenti, tramite il processo di “*curation*”, oppure quello di inserire la possibilità di valutare il lavoro una volta finito, quindi tramite recensioni e dunque dando importanza alla reputazione.

Dopo aver analizzato gli step che si devono effettuare per progettare una piattaforma, possiamo ad analizzare le parti che vanno a comporre una piattaforma. Le piattaforme digitali sono sistemi complessi, formate da molte parti, che devono supportare una grande rete di utenti che giocano diversi ruoli e interagiscono in molti modi differenti. Una piattaforma industriale ad esempio, deve riuscire a facilitare l’interazione tra un enorme range di partecipanti, con motivazioni che variano fortemente in base all’evoluzione di circostanze economiche, tecnologiche e regolamentari.

Essendo l’interazione una parte fondamentale di questo nuovo business model, per prima cosa in fase di progettazione si deve pensare al core interaction, caratterizzato da tre componenti: i partecipanti, l’unità di valore e i filtri. Per core interaction si intende la parte singola più importante che ha luogo sulla piattaforma.

- Partecipanti: fondamentalmente sono due, il produttore ossia colui che crea il valore e il consumatore. Lo stesso utente può essere entrambi i profili, ad esempio un utente può affittare casa sua su Airbnb ma può anche aver bisogno di un alloggio sulla stessa piattaforma. Una piattaforma ben architettata permette questo passaggio di ruoli senza difficoltà.
- Unità di valore: ogni interazione inizia con uno scambio di informazioni che hanno un determinato valore per l’utente. Ogni produttore quindi crea un’unità di valore. Queste portano l’utente a decidere se usufruire o meno di quel determinato prodotto/servizio. Su Amazon o EBay l’unità di valore

è il prodotto, con tutte le sue informazioni, che è stato creato/inserito dal produttore a disposizione degli utenti.

- Filtri: un filtro è un algoritmo usato dalla piattaforma per permettere lo scambio di valore tra utenti. Un filtro ben funzionante permette all'utente di vedere prima le cose che gli interessano maggiormente; un filtro mal performante invece, fa vedere all'utente anche i prodotti che non gli interessano, rischiando di fargli abbandonare la piattaforma.

La struttura base di qualsiasi piattaforma è dunque:

Participants + Value Unit + Filter → Core Interaction

Dopo di che ovviamente queste componenti possono evolversi e cambiare nel tempo, ma ci sarà sempre una core interaction. Il ruolo chiave è dunque composto dalle value unit, ossia quello che va a riempire la piattaforma, i suoi contenuti. In alcuni casi è prodotto dalla piattaforma stessa, in altri da produttori esterni. Talvolta quindi non possono decidere i contenuti che vengono pubblicati e introdotti nel sistema, ma possono tramite regole e algoritmi, bloccare o filtrare i contenuti che andrebbero a danneggiare gli altri utenti.

Il compito di una piattaforma, affinché crei un gran numero di interazioni di valore, può essere sintetizzato in tre mosse che sono: pull, facilitate e match. La piattaforma deve tirare a sé le parti che la compongono, facilitare le interazioni tra di esse e permettere loro di incontrarsi ed effettuare le transazioni in modo da far avvenire lo scambio di valore. Un'impresa che non trascinerà a sé le parti non riuscirà a generare i network effect necessari, se non faciliterà le interazioni scoraggerà e allontanerà gli utenti, e infine se non permetterà loro di effettuare la transazione non riuscirà ad appropriarsi del valore e gli utenti cambieranno piattaforma. L'evoluzione di una piattaforma nel tempo può avvenire inserendo nuove valute o prodotti di scambio, inserendo nuove categorie di utenti, creando gruppi ecc...

Innovare troppo una piattaforma può portare ad una maggiore complessità che va solamente a rendere più complesso l'utilizzo di essa, bisogna dunque trovare il giusto grado di innovazione.

1.5 Regolamentazione e policy

Negli ultimi periodi la percezione di alcune piattaforme sta iniziando ad essere sempre più negativa. Questo è dovuto principalmente alla scala che hanno assunto queste aziende, dimensione che le fa sembrare in alcuni casi più influenti di certi governi. Questi giganti della tecnologia possono diventare troppo grandi per essere realmente controllati.

Le piattaforme leader stanno iniziando ad essere come le grandi banche nel 2008-2009, che si pensava fossero troppo potenti per fallire?

Google e Facebook hanno i 2/3 della pubblicità digitale mondiale, Amazon ha più del 40% dell'e-commerce degli Stati Uniti (eMarketer, 2019).

Apple nel mercato degli smartphone, è riuscita ad appropriarsi di circa il 60/80% dei profitti mondiali derivanti dal settore. Il grafico sviluppato dagli analisti di Counterpoint dimostra perfettamente la differenza tra la piattaforma di Cupertino e il rivale Android (figura 7) (TuttoAndroid, 2019).

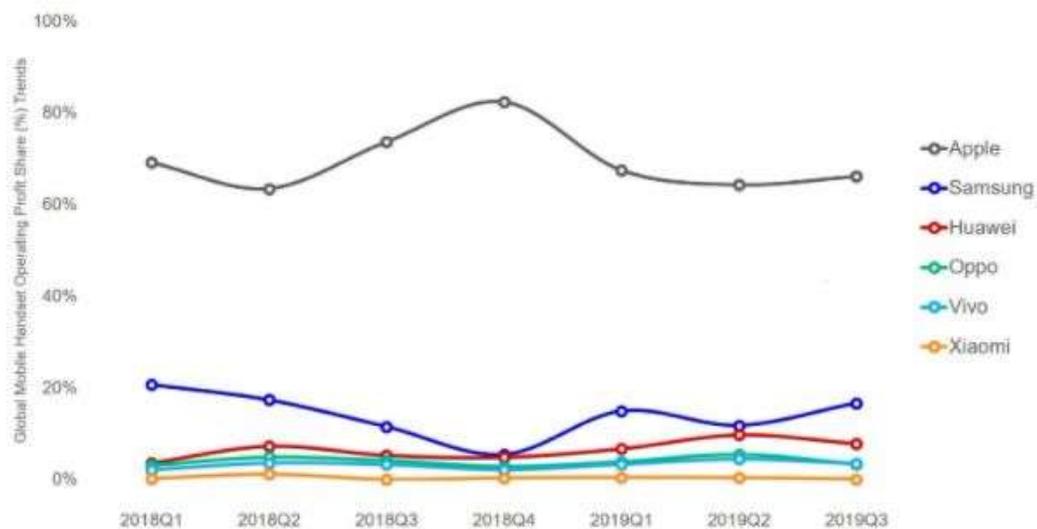


Figura 7 - Quota dei profitti di mercato per le compagnie di smartphone

Per questi motivi, uno dei maggiori problemi derivanti dalla loro forza, è l'abuso del potere di mercato. Nel mondo tradizionale solitamente vi sono le norme antitrust, ma nel mondo digitale chi è il responsabile? Alcuni dicono che le piattaforme siano solamente l'intermediario, che connettono diversi utenti e che quindi i responsabili sono coloro che, utilizzando la visibilità offerta dalla piattaforma, agiscono in malafede. Altri invece attribuiscono le colpe di tutto alle piattaforme che non controllano abbastanza e permettono che succedano determinati fatti poco consoni. Alcune piattaforme utilizzano la scusa che non è possibile controllare l'attività di ogni singolo utente, e per questo se ne lavano le mani.

Un altro punto della questione è cosa i governi possono e non possono fare a livello di regolamentazioni. Molte piattaforme si nascondono dietro alla classificazione di "compagnia tecnologica" per sfuggire a controlli e regolamentazioni. Uber è un concorrente a pieno regime del mondo dei taxi ma non si definisce tale. I managers delle piattaforme devono essere in grado di sfruttare il potere delle piattaforme e non abusarne. Affinché questo sia possibile bisogna che le piattaforme seguano alcune linee guida (Cusumano e Gawer, 2019):

- Don't be a bully: ci sono molti modi in cui le piattaforme possono abusare del loro potere, ma quello che reca maggiori conseguenze è il violare le regole antitrust. Quando l'antitrust emette sentenze contro le imprese, queste possono andare da una tassa sul fatturato a una restrizione dei comportamenti, fino allo smantellamento di essa.

CASO MICROSOFT: il primo caso di Microsoft con l'antitrust avvenne nel 1990, quando l'impresa venne accusata di utilizzare il proprio monopolio dei software per PC per escludere i motori di ricerca prodotti da Netscape, favorendo i propri. Vollero che si separassero le due business unit ma Microsoft andò in appello cavandosela con una limitazione dei comportamenti. Microsoft fu accusato sia dagli U.S. e dall'Europa di abusare della sua dominanza nel mercato dei sistemi operativi per PC. Si comportò come un bullo, ossia minacciò i costruttori di PC di togliere loro la licenza Microsoft se avessero installato i browser di Netscape. Inoltre, Microsoft

venne accusato di unire nel suo pacchetto molti software, tipo video player o browser di ricerca, e questo disincentivava il consumatore a cercare altri prodotti. Le autorità europee decisero che una piattaforma non abusava dei propri poteri quando creava condizioni di mercato alla pari tra sé e i suoi competitors.

CASO GOOGLE E ANDROID: vi furono molti casi dell'antitrust Europea contro Google, nel 2010 venne accusato di proporre per prime le proprie ricerche sul motore di ricerca, un altro caso riguardava l'esclusione di alcuni siti web che promuovevano, sulle loro barre di ricerca, pubblicità che non c'erano su Google e infine venne accusato per quanto riguarda la gestione di Android, dato che concedeva la licenza ai costruttori gratuitamente dato che poteva guadagnare sulle pubblicità che andava a posizionare sui suoi browser, e inoltre condizionava i produttori di smartphone ad installare le app di Google come predefinite. In quel momento infatti Google possedeva il 90% delle ricerche online e l'80% dei sistemi operativi per smartphone. Per difendersi Google disse che in questo modo, riducendo la diversità dei sistemi operativi e dei fondamentali dei telefoni, si permetteva a tutti di creare app che funzionassero su tutti i dispositivi android dato che erano stati standardizzati. L'Unione Europea multò Google nel 2017 per 2.42 miliardi di € per manipolazioni dei risultati di ricerca e nel 2018 per 4.34 miliardi di € per aver abusato della sua posizione dominante nel settore dei sistemi operativi per la telefonia mobile.

- Balance openness with trust: per mantenere la fiducia, una piattaforma deve far in modo che gli utenti malintenzionati non riescano a importunare gli altri o a minare la reputazione della piattaforma. Per far questo la piattaforma deve essere curata, ossia vi devono essere diversi sistemi di prevenzione, quali restrizioni su chi vi può accedere, permettere solo a certi utenti di vedere la propria attività sulla piattaforma, imponendo trasparenza nei comportamenti, permettere di scegliere da chi venir contattato, e molte altre azioni. Tutti questi controlli potrebbero essere controproducenti sia per quanto riguarda i costi,

ma anche perché potrebbe portare certi utenti ad uscire dal network. Un grosso aiuto lo sta dando l'intelligenza artificiale.

CASO FACEBOOK: Facebook sta diventando non solo più una piattaforma che unisce le persone, ma anche un posto dove si leggono e si scoprono le notizie, infatti è sempre molto criticato per alcuni suoi contenuti come le fake news. Per questo motivo Facebook ha modificato il proprio algoritmo in modo da promuovere le notizie affidabili e informative. Uno dei motivi per cui i social media non vogliono essere catalogati come diffusori di notizie o editori online, è che gli editori sono responsabili per quello che scrivono, mentre i social media meno. Un altro motivo per cui Facebook non voleva curare la propria piattaforma dalle fake news era che queste portavano a molti click, e quindi a molti introiti per la piattaforma che viveva di quello. Ma le molte critiche e la progressiva mancanza di fiducia hanno portato Facebook a dover curare inevitabilmente il proprio ecosistema. Il trade off fondamentale di questo dilemma è che da una parte si vuole che le piattaforme si assumano certe responsabilità in più su cosa succede sui loro ecosistemi, mentre dall'altra si vuole che le piattaforme diventino dei censori. Le due cose devono coincidere. Per lo scandalo di Cambridge Analitica, dove era stata violata la privacy di 86 milioni di utenti, Facebook venne multata per 5 miliardi di \$, la più grande multa mai fatta contro una società hi-tech.

- The workforce: uno dei fattori più attrattivi delle piattaforme per gli investitori è che queste possiedono pochi asset. Al contrario spesso collegano imprese con molti asset o conoscenze a persone che vorrebbero usufruire di quegli asset e quelle conoscenze. Ma una piattaforma come può gestire una forza lavoro principalmente composta da lavoratori indipendenti? Molte piattaforme considerano i propri lavoratori come lavoratori indipendenti, giustificandosi con il fatto che hanno un orario di lavoro deciso da loro e attrezzi/macchine di loro proprietà. Il motivo però è che se assumessero tutti questi lavoratori come propri impiegati, le piattaforme fallirebbero dato che avrebbero moltissimi costi fissi in più.

CASO HANDY: Handy è una piattaforma dove si può trovare gente disposta a far lavoretti domestici. I lavoratori sono controllati da voti e recensioni. La sua forza lavoro è classificata come “lavoratori autonomi”, non come impiegati di Handy. La giustificazione è che gran parte usa la piattaforma come un secondo lavoro e magari è occupato solamene per 10 ore a settimana circa. Non avrebbe senso che lavoratori di questo tipo avessero gli stessi diritti e benefit di un lavoratore impiegato per 40 ore a settimana.

CASO DELIVEROO: anche Deliveroo classifica i suoi lavoratori come autonomi, che quindi non possono usufruire di determinati diritti. Essendo lavoratori autonomi, questi possono decidere di far fare le consegne anche ad altre persone, senza che Deliveroo possa dire qualcosa, a patto che queste terze persone non abbiano già un contratto chiuso con Deliveroo. Allo stesso modo i rider, essendo autonomi, non devono essere penalizzati se rifiutano un lavoro o se evitano di lavorare determinati giorni. Ma Deliveroo non ha solamente un tipo di contratto con i suoi lavoratori, infatti queste norme valgono solamente con una piccola fetta di loro.

Il problema di come classificare i propri dipendenti non è solamente riservato alle piattaforme, ma anche ad altre aziende che hanno business tradizionali, come ad esempio il corriere FedEx, che risolvette due casi nel 2015 e nel 2017 con 227 milioni di \$ di sanzione. Per capire se un lavoratore fosse autonomo o dipendente, la corte suprema della California stabilì che bisognava fare il test ABC: A) l’assunzione e il lavoro del lavoratore sono scollegati; B) il lavoratore svolge un lavoro che è al di fuori del campo di assunzione; C) il lavoratore è abitualmente occupato in lavori indipendenti da quell’occupazione.

- Self-regulate: molte volte le start-up, per trovare nuovi modi per fare le cose tradizionali, infrangono le regolamentazioni consapevolmente. Ma come possiamo definire piattaforme come Airbnb, Uber etc? Se le considerassimo rispettivamente come imprese del settore Hotel o settore taxi, dovrebbero rispettare le regolamentazioni in vigore in quei settori. La commissione Europea nel 2016 stabilì le linee guida che servivano a stabilire un rapporto di

fiducia e a prova di legge nei confronti degli ecosistemi creati dalle piattaforme digitali: avere pari condizioni con gli altri servizi digitali, comportarsi in modo da proteggere il suo valore, favorire la fiducia e la trasparenza, mantenere il mercato aperto e senza discriminazioni. È pratica comune invece per le piattaforme, nel periodo iniziale, provare ad evitare le regolamentazioni, in modo da abbattere i costi e crescere, dopo che si è espansa però dovrà inevitabilmente far i conti con tutte le regolamentazioni del caso.

CASO AMAZON: Amazon è famoso per la sua strategia aggressiva usata per espandersi. Nessuno però direbbe che per creare il suo monopolio Amazon ha violato delle norme. Perché non è quello che è successo. Per questo motivo infatti si chiede che vengano scritte nuove regolamentazioni, in quanto il comportamento di Amazon non ha favorito la concorrenza e il libero mercato, anzi. Storicamente in U.S. le tasse nel mondo dei retailer, le pagavi dove avevi le sedi fisiche. Nel mondo della digitalizzazione, dove di fisico non è rimasto molto, come si dovrebbero pagare? Ultimamente Amazon, data la sua espansione, ha iniziato a pagare tasse nei vari stati, questo per smorzare le critiche che continuamente riceve dai piccoli commercianti e non solo. Secondo la Commissione europea l'aliquota media applicata alle multinazionali è intorno al 23%, quota che può diminuire fino al 16% nel caso di un tax planning efficace. Per le imprese digitali invece l'aliquota media effettiva scende al 9,5% e può diventare negativa, ossia trasformarsi in un contributo in certi casi. Secondo una stima del Fondo monetario internazionale, l'abilità nel nascondere i profitti da parte delle multinazionali ha permesso loro di recare perdite di circa 400 miliardi di \$ all'anno ai 37 paesi appartenenti all'Ocse (Internazionale, 2019).

I manager devono quindi trovare il giusto compromesso tra crescita e abuso del loro potere di mercato. Troppo di uno o dell'altro, porta ad una piattaforma non sostenibile nel lungo periodo. Solitamente le piattaforme aspettano che i regolatori o l'opinione comune le attacchi per iniziare a cambiare o fare qualcosa. Questo avviene per il semplice fatto che quando una piattaforma inizia ad espandersi e ad essere sulla bocca di tutti, ha già una potenza tale da permettersi di pagare qualsiasi sanzione le venga

inflitta, ma al contempo è riuscita nell'intento di crescere e di farsi conoscere dagli utenti, andando contro le regolamentazioni del caso.

In realtà bisognerebbe giocare d'anticipo, formare delle figure affinché capiscano cosa la gente e le autorità vedono come problemi e provare a risolverli, senza aspettare un'eventuale sanzione o richiamo. Le policy di governance diventeranno una parte intrinseca alla piattaforma, e serviranno per attirare o respingere utenti e membri dell'ecosistema creato.

2 Ambiti dove il digitale e le piattaforme hanno stravolto il mercato

In questi ultimi anni i cambiamenti portati dal digitale e dall'innovazione nei vari mercati sono stati infiniti. Ogni anno un mercato tradizionale lascia il posto ad un nuovo modo di fare business, il tasso di disruption è elevatissimo e le imprese incumbent non possono stare a guardare. Bisogna anticipare i cambiamenti, capire la tendenza e cosa il cliente vuole, provare ad immedesimarsi in lui e trovare i problemi del business model tradizionale e risolverli.

Il mondo delle piattaforme sta sempre più cambiando la natura della competizione. I competitor di certe aziende provengono da società che prima risultavano essere in altri mercati, ma che adesso possono operare anche in altri ambiti grazie all'ecosistema che si sono creati. La Whirpool, impresa leader del settore degli elettrodomestici, prima vedeva come competitor aziende quali Siemens e simili, ora deve anche guardarsi le spalle da aziende che si occupano di "smart home monitoring". Il risultato è una serie di sconvolgimenti che stanno trasformando sempre di più le competizioni. Nel mondo delle piattaforme, il network effect e le forti economie di scala, permettono ad un competitor di espandersi in maniera vertiginosa in pochissimo tempo. Nel settembre 2014, quando ci fu la quotazione di Alibaba a Wall Street, l'offerta iniziale permise all'azienda di raccogliere 25 miliardi di \$ (Repubblica, 2014), quando alcuni occidentali che non seguivano l'e-commerce ancora non ne avevano mai sentito parlare. Con questa quotazione sul mercato americano, Alibaba sbarcò negli Stati Uniti e subito divenne concorrente di imprese storiche come EBay o Amazon. Nelle imprese tradizionali una crescita di questo tipo sarebbe stata impossibile, ci sarebbero voluti molti anni prima di arrivare ad una dimensione tale in un nuovo mercato. Tutto questo fu reso possibile dal contesto politico e culturale che si aveva in Cina. Infatti, ci fu l'esplosione a livello di numeri della classe media (principali utenti del marketplace) e inoltre le restrizioni politiche

permisero al gruppo Alibaba di espandersi in Asia senza la competizione di aziende americane.

Ma come sta cambiando realmente la competizione?

Il modello di Porter identifica cinque forze che influenzano la posizione strategica di un particolare business: la minaccia di nuovi operatori sul mercato, la minaccia di prodotti o servizi sostitutivi, il potere contrattuale dei clienti, il potere contrattuale dei fornitori e l'intensità della rivalità competitiva nel mercato. L'obiettivo della strategia di ogni azienda è quello di controllare queste cinque forze in modo da costruire un fossato intorno e quindi rendere inattaccabile l'impresa. Così, quando un'organizzazione può erigere barriere all'ingresso, riesce a tenere fuori i concorrenti e i nuovi operatori con prodotti sostitutivi. Quando un'azienda è in grado di cambiare i fornitori, la concorrenza tra loro indebolisce il loro potere contrattuale, in questo modo l'azienda può mantenere bassi i costi. Quando un'impresa può soggiogare gli acquirenti, mantenendoli relativamente piccoli, disuniti e impotenti, l'azienda può mantenere alti i prezzi. In questo modello, l'azienda massimizza i profitti evitando la concorrenza, che sarebbe rovinosa per sé stessa, ma incoraggiandola per tutti gli altri nella catena del valore. Per decenni si sono usate queste 5 forze per le strategie aziendali, soprattutto per quanto riguarda le integrazioni orizzontali e verticali.

Con l'era di internet, i modi per superare queste barriere sono diventati molteplici, una volta c'era il fattore economico e spaziale che incideva molto, ora si può far concorrenza ad una azienda avendo le varie fasi produttive dislocate e un buon sistema cloud per connettere le varie fasi. I possessori di infrastrutture in questo mondo ipercompetitivo non possiedono più un grosso vantaggio come anni fa. Al contrario, la flessibilità è ciò che distingue un'impresa vincente da una destinata a fallire, in quanto i vantaggi competitivi sono sempre più eliminabili e la competizione cambia in continuazione.

Nel mondo delle piattaforme vi sono due nuove componenti che vanno ad aggiungersi alle cinque forze di Porter per quanto riguarda la strategia aziendale: la prima è l'utilizzo dei network effect per riformare il mercato, e non per rispondere ad esso. Si pensa sempre al mercato come ad una torta da dividere con i diversi concorrenti. Il

mondo digitale odierno bisogna intenderlo come una torta che continua ad espandersi in continuazione, o crea torte alternative che portano a nuovi mercati e risorse.

La seconda riguarda invece la rivoluzione nel business che stanno portando le piattaforme. L'influenza manageriale non risulta più essere solo nei confini dell'impresa ma passa all'ecosistema. Di conseguenza un'impresa non deve più prendere tutte le opportunità di business che le capitano, ma può scegliere quelle che la attirano maggiormente e passare le altre al resto dell'ecosistema, in modo che si condivida il valore che si è creato congiuntamente.

Queste due rivoluzioni hanno portato la competitività del mercato su altri livelli, e le principali competizioni risultano essere: 1 – piattaforme vs piattaforme: combattono non sul singolo prodotto, ma sull'ecosistema che offrono. 2 – piattaforme vs partner: quando la piattaforma ingloba o inizia a fornire lo stesso prodotto di un partner per prendere maggior valore. 3 – Partner vs partner: due partner della stessa piattaforma possono competere per una posizione all'interno dello stesso ecosistema.

Vi sono diversi modi per competere tra piattaforme, ed uno di questi riguarda l'accesso che si ha agli asset ritenuti fondamentali, ad esempio gli utenti. Affinché l'accesso sia esclusivo, bisogna sviluppare regole e protocolli che scoraggino il multihoming. Per multihoming si intende quando un utente, per lo stesso servizio, utilizza più piattaforme simili. Si vuole scoraggiare questo fenomeno in quanto abbassa i costi di switching, dato che se due piattaforme concedono lo stesso servizio, e si è presenti su entrambe, se si va via da una si ha l'altra, senza molti costi per questo cambiamento. Se non ci fosse il multihoming invece, gli utenti verrebbero in qualche modo maggiormente legati ad un ecosistema solo, e quindi nel caso volessero cambiare dovrebbero fare sforzi maggiori e avrebbero anche costi più elevati.

La competizione nelle piattaforme porta a vedere i consumatori e i produttori non come forze separate, ma come partner che creano valore in ugual modo, incoraggiandoli a giocare diversi ruoli. La visione basata sulle risorse presuppone che un'azienda debba possedere, o almeno controllare, l'inimitabile risorsa. Nel mondo delle piattaforme, la natura della risorsa inimitabile si sposta dal possesso fisico all'accesso alle reti di clienti-produttori e le interazioni che ne derivano. Infatti, può

essere meglio per l'azienda non possedere risorse fisiche proprie, poiché la rinuncia alla proprietà permette di crescere più rapidamente.

Una piattaforma non deve possedere le risorse fisiche inimitabili del suo ecosistema, ma dovrebbe possedere le risorse che hanno valore maggiore. Le risorse con meno valore possono essere cedute ai partner.

I dati sono una risorsa di enorme valore nel mondo delle piattaforme, e le imprese forti li utilizzano per fissare le loro posizioni competitive in diversi modi. Possono essere usati tatticamente e strategicamente. L'analisi dei dati può quindi aumentare in modo significativo le capacità sia dell'azienda della piattaforma che dei suoi partner dell'ecosistema, rendendo la piattaforma più efficace e aumentando notevolmente la sua capacità di generare valore per gli utenti. L'analisi può guidare gli investimenti nella progettazione del prodotto e nel cliente e partner di successo, rafforzando gli effetti di rete della piattaforma. Collettivamente, questi nuovi strumenti di dati creano una formidabile barriera all'ingresso - una versione a piattaforma del fosso competitivo di Porter. Se i concorrenti non hanno i dati, non possono creare il valore, il che significa che non possono creare le interazioni, il che limita ulteriormente il loro accesso ai dati.

Il mondo delle piattaforme, dato che non è tenuto a possedere gli asset, non è portato ad avere una strategia incentrata sulle strategie di M&A, e questo porta diversi vantaggi.

In primo luogo, se il mercato e la domanda cambiano, senza l'acquisto di asset si evitano moltissime perdite, in secondo luogo si evita di appesantire e rendere maggiormente complessa la gestione e i costi di tutto l'ecosistema.

Un esempio si è avuto quando Facebook ha deciso, nel 2011, di non acquistare la compagnia di giochi del momento Zynga, ma ha continuato a concederle la licenza di posizionare i suoi giochi su Facebook. La scelta si è rivelata corretta in quanto, pur avendo guadagni e molto mercato, il mercato dello sviluppo dei giochi è molto variabile, e quindi si è deciso di lasciare che i produttori continuassero nel farsi concorrenza per produrre il gioco maggiormente di successo (Parker e Alstyne, 2016).

I manager delle piattaforme devono sempre osservare e intuire le mosse delle piattaforme adiacenti, ossia quelle piattaforme che operano nello stesso settore/vendono gli stessi prodotti. Solitamente le piattaforme che hanno un maggior numero di utenti e di interazioni vincono questo scontro di sviluppo.

Negli affari, nessuna vittoria è permanente - ma a volte, una particolare azienda è in grado di godere di una posizione dominante all'interno del suo settore per un decennio o più. Quando questo accade, possiamo dire che la compagnia ha mantenuto un vantaggio duraturo. Situazioni del genere sono possibili solamente in mercati dove un'azienda può diventare più grande delle altre, battendo la concorrenza. Si tratta di un mercato in cui forze specifiche cospirano per incoraggiare gli utenti a gravitare verso una piattaforma e di abbandonare le altre. Le quattro forze che più spesso caratterizzano i mercati dei vincitori sono la presenza di economie di scala che porta la piattaforma ad ingrandirsi e ad inglobare le altre, forti effetti di rete, maggiori sono le dimensioni della piattaforma più tutti ci guadagnano, elevati costi di switching che trattengono gli utenti su una determinata piattaforma e la mancanza di nicchie di specializzazione, ossia se il prodotto è standard, e non vi è un'altra offerta più di nicchia, di status, è probabile che quel mercato diventerà governato da poche e grandissime piattaforme.

In questo periodo storico caratterizzato da profonde mutazioni nel mercato digitale, sono venuti a costituirsi due concetti decisamente rilevanti e consequenziali: la digital disruption e la digital transformation.

La digital disruption può essere definita come la tecnologia che rivoluziona i business model delle imprese ed i relativi mercati.

Per quanto riguarda la digital transformation, invece, essa può essere sintetizzata come la reazione degli *incumbent* a questa rivoluzione. Il processo di digital transformation solitamente è più lungo, complesso ed oneroso data la complessità di una struttura organizzativa più grande. Spesso, la visione dei manager che sono miopi nei confronti delle tecnologie innovative, ha portato a grandi fallimenti, anche per imprese leader di mercato.

Il mercato della fotografia è un esempio calzante di come anche i colossi, se non percepiscono il cambiamento, possono crollare. Dapprima il mercato è stato

rivoluzionato da Fujifilm che ha reso il mercato digitale. Questa innovazione disruptive ha colpito Kodak in tutta la filiera produttiva in quanto, essa doveva sostenere costi elevati per la produzione di pellicola a fronte di un prodotto divenuto ormai obsoleto. Un'altra rivoluzione ha poi colpito il mercato della fotografia, ovvero gli smartphone. Essi hanno reso la telecamera, strumento principale nel mercato della fotografia, uno strumento accessorio all'interno del mercato della telefonia.

2.1 Come le imprese incumbent possono reagire a una piattaforma

Ogni giorno vi sono nuove piattaforme che sorgono, ma coloro che sono dentro al mercato, come fanno a imparare a far nuove cose e restare al passo? Come possono competere i taxi tradizionali con gli Uber senza licenze? Un retailer come Walmart può competere con Amazon, Alibaba? Come un hotel può competere con Airbnb? Molte imprese consolidate hanno trovato il modo. Nel 2017 Airbnb con le sue 4 milioni di prenotazioni aveva un numero maggiore della somma delle 5 maggiori compagnie di hotel al mondo. Era giunto il momento in cui anche gli hotel dovevano aggiornarsi ed entrare nel mondo delle della condivisione di case. Ci sono numerose domande alla quale gli incumbent devono saper rispondere però prima di approcciarsi al mondo delle piattaforme. Quale parte della mia impresa potrei gestire meglio se mi approcciassi al mondo delle piattaforme? Posso aggiungere valore al mio business abbassando i costi o aumentando la mia visibilità? Come posso evitare che la piattaforma prenda tutto il valore che vado a generare?

Un'impresa radicata può avvicinarsi al mondo delle piattaforme solamente se è disposta a fare il loro gioco. Le imprese vecchie possono adattarsi al mondo delle piattaforme principalmente in tre modi: possono appartenere ad una piattaforma, comprarla o farsene una da soli. Lo scenario peggiore è non prevedere l'avvento di una piattaforma che prenderà tutto il mercato, mercato nel quale si ha investito molto per molti anni. Di seguito sono presenti i 3 modi in cui un incumbent può reagire all'entrata di una piattaforma nel suo mercato di competenza (Cusumano e Gawer, 2019):

1. Appartenere ad una piattaforma esistente: quando si aderisce ad una piattaforma esistente, non si pensa al potere di mercato che ha questa. Facendo un esempio, se un'impresa inizia a vendere i propri prodotti su Amazon, quest'ultimo inizia a vedere quanto e come vende, e, nel caso in cui il prodotto fosse molto richiesto e profittevole, potrebbe inserirsi anch'esso nel mercato e iniziare a produrlo. Inoltre, avendo anche terzi che vendono sul proprio

marketplace, Amazon riesce a controllare e vedere i prezzi dei competitor, e in quel modo terrà sempre i prezzi inferiori alla concorrenza. Questo comportamento aggressivo non è raro nel mondo delle piattaforme.

- Il caso Pharmapacks su Amazon: molto spesso aderire ad una piattaforma risulta essere molto profittabile, ad esempio può ridurre i costi di transazione e di ricerca e offrire opportunità di business che diversamente non si sarebbero potute ottenere. Bisogna solamente trovare il modo di estrarre valore eliminando il rischio di essere sovrastati dalla piattaforma. Alcuni retailer hanno successo su Amazon in quanto si collocano in mercati di nicchia. Ma Pharmapacks ebbe successo vendendo prodotti da tutti i giorni, che si potevano trovare in un qualsiasi negozio. La sua strategia era comprare grandissimi volumi di prodotti e rivenderli con margini del 3-6%. Iniziò a giocare il gioco delle piattaforme. Inoltre, sviluppò un algoritmo che permetteva di avere il prezzo minore tra i primi articoli di ricerca di Amazon, sempre permettendo un piccolo guadagno. Per essere maggiormente competitivi il prezzo veniva calcolato ogni 45 minuti in base alle condizioni del mercato, in questo modo i prodotti venduti risultavano sempre essere in alto nella lista del marketplace. La strategia di Pharmapacks era troppo rischiosa e poco attrattiva per far entrare Amazon. La lezione per le imprese consolidate è quella che se si sa gestire la piattaforma, si riesce a creare un importante business. La strategia corretta di Pharmapacks fu quindi quella di copiare Amazon, ossia offrire i propri prodotti nelle prime ricerche e a bassi prezzi, inoltre non puntò solamente su Amazon ma anche su altri marketplace.

In figura 8 si vede la loro crescita vertiginosa di circa il 15000% in 5 anni (Bloomberg, 1° giugno 2016).

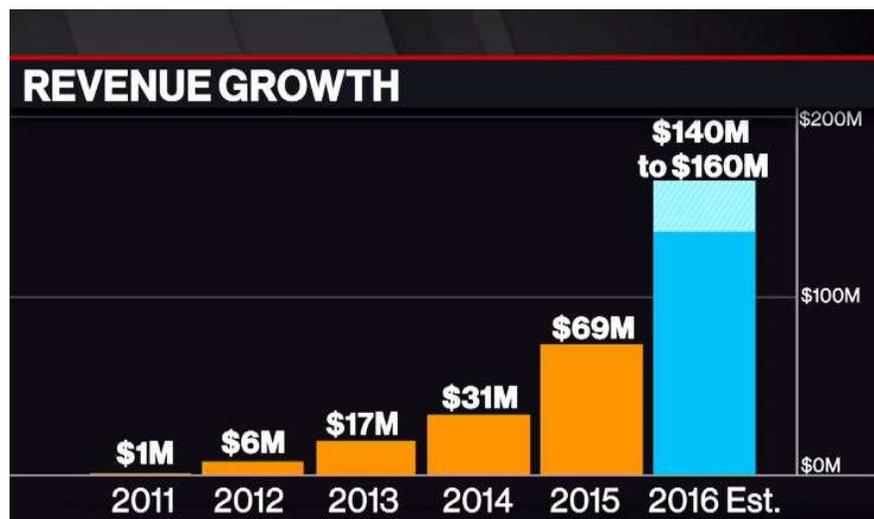


Figura 8 – Revenue di Pharmapacks

2. Comprare una piattaforma (in particolare la tecnologia e i talenti): in generale uno dei più grandi rischi che si corre acquistando una piattaforma è quello di non mantenere i talenti chiave, non integrare le tecnologie e la repulsione culturale. Ma le forti tecnologie e il potenziamento del nuovo possono superare questi ostacoli.
 - **Acquisizione di Walmart:** Walmart era diventato il retailer dominante a livello mondiale tagliando i costi in modo spietato e adottando un modello low-cost, spingendo i competitor fuori dal mercato e cercando il monopolio. La lotta nel 2017 era tra Amazon (che faceva meno vendite ma cresceva a dismisura) e Walmart nel servizio dell'e-commerce. Dopo pochi anni, Amazon prevalse nel mondo dell'e-commerce. La fetta di torta del mondo online per Walmart era piccola dato che c'erano molti colossi che volevano spartirsela. La sua risposta fu dunque quella di puntare molto sul mondo online, provando a costruirsi la propria piattaforma. Capì però che non aveva le tecnologie e la forza per farcela da solo, quindi iniziò ad acquistare piattaforme più piccole per prendere le tecnologie per creare una piattaforma adeguata.

Il processo per l'ingresso di nuovi venditori risultava però troppo lento e questo non favoriva la crescita di Walmart, era infatti di 6 settimane contro il singolo giorno di Amazon. Comprando Jet, una piattaforma che si occupava della determinazione del prezzo, Walmart riuscì a prendere piede, e nel 2017 fece numeri che la fecero diventare competitiva nei confronti di Amazon. Ma l'inesperienza nel mondo online portò Walmart a perdere di nuovo quote nel 2018. In quell'anno Walmart investì molto in una piattaforma di e-commerce indiana e fece una partnership direttamente con Google per offrire lo shopping online direttamente con Google Assistant. Il successo incondizionato di Amazon determinerebbe la morte di Walmart, per questo il colosso americano sta provando, facendo acquisizioni, ad entrare nell'online. Per vincere però deve imparare le nuove tecnologie e adattarsi ai bisogni del cliente, come in tutte le operazioni di M&A.

3. Costruire una nuova piattaforma: questa può essere la sfida più difficile ma anche quella più gratificante. Non si può prevedere l'effetto sul business tradizionale, magari una parte può accettare, ma per l'altra può risultare difficile superare le inerzie interne e accettare un nuovo modo per fare business. Costruire una nuova piattaforma dal nulla può essere molto dispendioso a livello di lavoro e di problemi da risolvere. Attrarre tutte le parti, risolvere il problema dell'uovo e della gallina, creare un modello di business sostenibile, può portare via molte forze in un'impresa che è già avviata e consolidata e che non fa solo quello.

2.2 Come sta cambiando il mondo a seguito del digitale

La disruption portata dal digitale sta sempre più portando a cambiamenti nelle realtà tradizionali. Il 40% delle 3600 aziende con un fatturato di almeno 100 milioni di \$ analizzate da Accenture nel 2018, è stato individuato come molto suscettibile a future disruption. Come si è già visto in passato, con Netflix e Blockbuster, Spotify e il mercato musicale, molti settori possono essere in pericolo.

Quando un'impresa che tenderà a stravolgere il mercato entra nel business, porta un nuovo modo per estrapolare valore, che è stato ricavato grazie ad evoluzioni tecnologiche e a scambi con l'esterno. Il 68% delle aziende crede che il proprio mercato verrà stravolto da innovazioni tecnologiche nel giro dei prossimi 3 anni (Accenture, 2018). Questa è la più grande paura delle imprese, in quanto solamente il 55% crede che nuovi competitor possano influenzare il mercato di riferimento,

Le imprese disruptor, quando entrano in un mercato, tendono a stravolgere il business in 3 modi:

- Intervengono con prezzi drasticamente più bassi sostenuti da strutture di costo completamente nuove, solitamente con molti costi fissi in meno e pochi asset fisici a carico, sfruttando appieno la forza digitale;
- Portano una significativa innovazione nel prodotto interessato e nella customer experience, andando a risolvere i problemi e i malcontenti che si avevano con l'utilizzo del prodotto tradizionale;
- Distruggono le barriere all'entrata e le difese che si erano consolidate come riparo al mercato tradizionale.

Accenture ha stilato un indice di stravolgimento, definito appunto “Disruption Index”, che va ad individuare in 20 settori, quale è il loro livello di disruption in questi anni e quanto questi possano essere influenzati in futuro da questi cambiamenti (figura 9, Accenture, 2019).

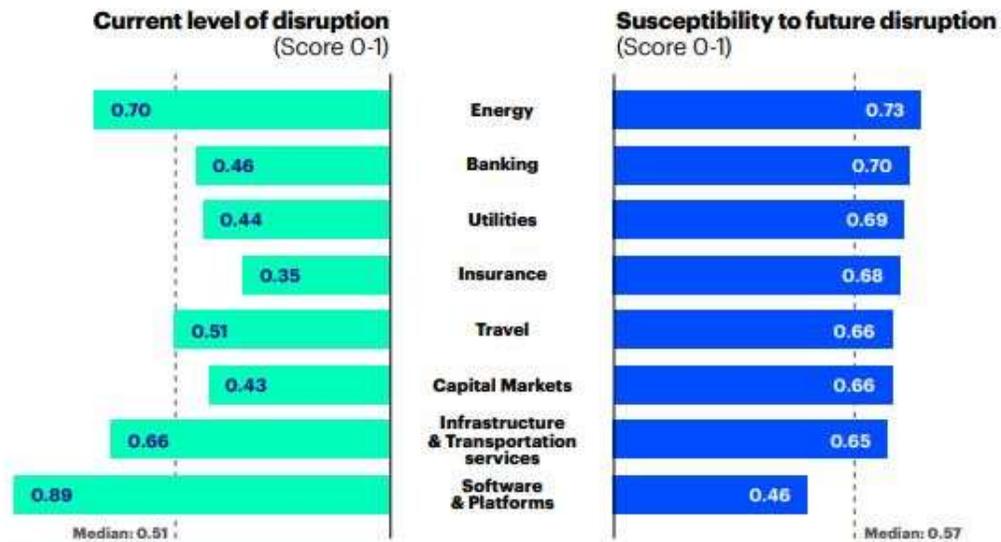


Figura 9 - Diversi settori con differenti livelli di disruption

Come si può notare il settore definito come “software and platform” è quello che sta avendo il più alto livello di disruption, ben sopra la mediana. La suscettibilità del settore invece risulta essere inferiore alla media, questo in quanto si crede che le piattaforme non possano avere qualche disruption futura, essendo un modo di fare mercato nuovo e ricco di innovazione. Settori che probabilmente continueranno ad essere in una fase disruption in futuro invece saranno il settore dell’energia e quello bancario, molto suscettibili al cambiamento, in quanto porterà in questi grandi rivoluzioni. A questi settori aggiungerei anche il settore del retail e il mercato del lusso, che durante la pandemia sono stati rivoluzionati sostanzialmente digitalmente parlando.

Un’impresa deve riuscire ad individuare possibili stravolgimenti del mercato e su questi andare a costruire opportunità, in modo da rimanere competitiva sul mercato.

Per prima cosa deve studiare il settore, capire i propri punti di forza, guardarsi attorno per vedere se alcune imprese si stanno avvicinando per stravolgere il mercato, capire il grado di innovazione etc. In base a queste risposte si troverà dunque una posizione per l'impresa che andrà a dire quanto il settore occupato è suscettibile ai disruptors e quanto sta cambiando in quel momento.

All'interno dello stesso settore, le cose possono essere diverse per i vari attori. Ad esempio, nel settore automotive, i costruttori sono coloro che stanno assistendo al più alto tasso di disruption all'interno del settore (Figura 10, Accenture, 2019).

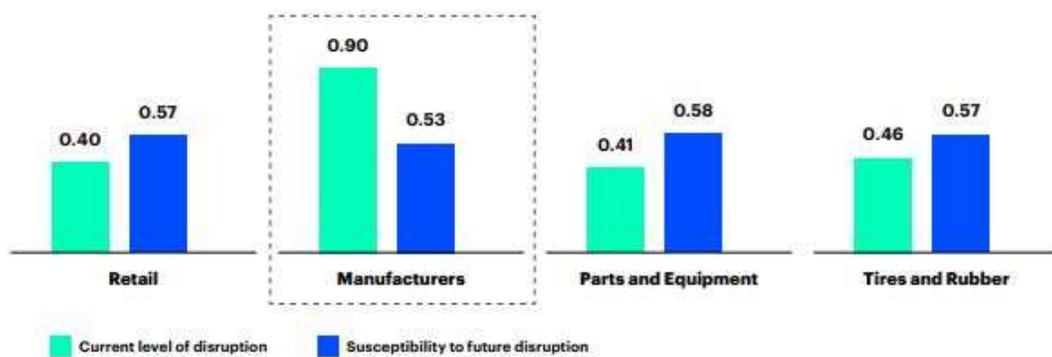


Figura 10 - Livello attuale di disruption e suscettibilità del settore automotive

Come si può notare l'attore maggiormente colpito da questi cambiamenti tecnologici portati dalle piattaforme e non, risultano essere i costruttori, in quanto la rivoluzione portata dallo sharing, dall'elettrico e dalla guida autonoma, sta costringendo i car maker a rivoluzionare completamente il loro business model. Di conseguenza, molte case automobilistiche stanno effettuando grandi investimenti per restare al passo con i cambiamenti.

Per questo motivo i cambiamenti che stanno avvenendo in questo momento nel settore, porterà a cambiamenti futuri anche negli altri attori, e questo si può notare dal tasso di suscettibilità maggiore che hanno gli altri tre attori presenti in figura rispetto ai Manufacturers.

Tornando a cosa possono fare gli incumbent in una situazione di cambiamenti radicali, in base alla posizione in cui viene a trovarsi l'impresa, le azioni da attuare

possono essere ad esempio trasformare il proprio core business per continuare ad avere una leadership di costo, oppure cercare nuove opportunità in altri mercati. Amazon con l'acquisto di Whole Foods sta provando a testare nuovi prodotti e servizi, aumentando la customer experience e riuscendo a estrapolare maggiormente dati significativi delle abitudini e dei gusti dei propri utenti. In un settore molto regolamentato come quello bancario, alcune banche stanno provando ad innovare i propri servizi in modo da essere pronti a eventuali cambiamenti futuri del modo di vivere e a diverse richieste dei consumatori. Ad esempio, la banca australiana Westpac ha rilasciato da poco un nuovo device simile ad uno smartwatch che permette ai propri clienti di pagare contactless.

Insomma, in qualsiasi settore oggi giorno vi possono essere cambiamenti sconvolgenti portati da innovazioni sempre più nuove. Le imprese devono essere in grado di vederle ed affrontarle, facendo dapprima un'analisi attenta del settore nella quale si trovano e quanto questo è suscettibile a cambiamenti. Dopo di che, in base al posizionamento, dovranno essere in grado di capire quali sono le migliori strategie da attuare per restare al passo con i tempi. Un'unica cosa è certa, il digitale sta portando cambiamenti importanti, e qualsiasi impresa non può far altro che aprirsi a questa nuova rivoluzione, a patto che non voglia essere sommersa dalla concorrenza.

3 Operatori logistici e il loro approccio al digitale

Con l'aumentare della digitalizzazione, il mondo delle piattaforme sta connettendo sempre di più nuovi player, e in questo modo, grazie alla concorrenza e sfruttando il cloud, le imprese inefficienti vedranno prendere il loro posto da quelle più innovative e con una strategia migliore.

Se una volta le imprese logistiche dovevano organizzare solamente il passaggio tra due operatori, in questo ultimo periodo la coordinazione deve avvenire tra molte più parti, coinvolgendo aspetti finanziari, legali e non solo. Nell'ultimo decennio, la logistica ha acquisito valore grazie ai dati che venivano generati dalla movimentazione di container, veicoli e magazzini. Un principale cambiamento che sta portando la digitalizzazione nel settore logistico, è quello derivante dall'uso della blockchain. Per blockchain si intende una sottofamiglia tecnologica in cui le informazioni sono scritte tramite una catena di blocchi che contiene tutte le transazioni effettuate, e il consenso di queste transazioni è distribuito su tutti i nodi della rete. Inoltre, tutti i nodi possono partecipare al processo di validazione delle transazioni da includere nel registro.

Grazie al sorgere della blockchain, questi dati possono essere integrati laddove fisico e digitale si incontrano. I dati generati da sensori, ERP e spedizioni possono automaticamente aggiungere informazioni alla blockchain, che, a cascata, invia informazioni a tutta la catena del valore.

Il gigante delle spedizioni globali Maersk e IBM hanno creato una partnership per lanciare TradeLens, una piattaforma basata su una catena di blocchi per la gestione delle spedizioni globali che coinvolgono più stakeholder, che possono essere i proprietari della merce, i trasportatori, i porti, i fornitori della logistica e molti altri. Gli eventi lungo tutto il ciclo di vita delle spedizioni - verifiche del credito, firma del contratto, arrivo al porto e pagamento - possono essere registrati pubblicamente sulla blockchain, in modo che ci sia un'unica fonte di verità che tutti possono vedere. I contratti possono anche essere eseguiti automaticamente sulla blockchain. Quando

un evento specifico viene registrato, ad esempio una consegna in un porto, i corrispondenti contratti codificati nella blockchain vengono automaticamente attivati, eliminando gli errori umani, i ritardi e la documentazione persa. Un esempio riguarda i documenti di sdoganamento che devono essere compilati durante l'ingresso nel porto. Questi possono essere automaticamente eseguiti quando i dati relativi all'ingresso della nave nel porto vengono registrati con successo nella blockchain.

Oltre all'uso della blockchain, un'altra soluzione è stata implementata dalla Transport Integrated Platform (TRIP) di Singapore, che collega i diversi attori logistici. Questa piattaforma fornisce un'unica visione condivisa del ciclo di vita della logistica ad attori indipendenti. TRIP include strumenti di gestione della flotta e di assegnazione dei posti di lavoro, nonché dati provenienti da diverse fonti come depositi, autorità portuali e trasportatori.

Le tecnologie cloud aziendali stanno inoltre aumentando il coordinamento lungo tutta la catena di fornitura. Man mano che sempre più aziende spostano i loro processi digitali e flussi di lavoro nel cloud, possono condividere i dati con gli altri più facilmente attraverso le Application Programming Interfaces (API), software che permette a due applicazioni di dialogare tra loro. Utilizzando le API, gli eventi della catena di fornitura possono essere aggregati su piattaforme centrali che ricevono i dati dai sistemi distribuiti delle aziende partecipanti in tempo reale. L'efficienza della catena di fornitura può essere continuamente ottimizzata.

Le piattaforme logistiche come TRIP e TradeLens sono scalabili attraverso una combinazione di effetti di rete, effetti di apprendimento ed effetti di coordinamento. Man mano che un numero maggiore di flotte, porti, magazzini e container diventa digitalizzato, il valore di queste piattaforme aumenta grazie ai network effect, poiché i partner creano valore l'uno per l'altro. Il valore cresce in molteplici modi.

- In primo luogo, una maggiore disponibilità e coordinamento di flotte, magazzini e container porta a una più rapida spedizione end-to-end e a una migliore ottimizzazione dei percorsi.
- In secondo luogo, con i nuovi tipi di flotte e magazzini, aumenta anche la portata dei casi d'uso che le piattaforme logistiche possono gestire. Ad

esempio, la frutta e la carne hanno requisiti di temperatura e umidità di magazzino che le parti di automobili non hanno. La benzina ha requisiti anti-combustione che la frutta e la carne non hanno. Man mano che un insieme in espansione di magazzini con diverse specifiche si unisce a una piattaforma, la piattaforma diventa più preziosa per più parti.

- In terzo luogo, la piattaforma man mano che gestisce un maggior numero di spedizioni, apprende quali eventi del ciclo di vita delle spedizioni e quali attori creano una maggiore volatilità delle consegne e quindi utilizza questo apprendimento per coprire e bufferizzare le operazioni future. Questo apprendimento non solo migliora le prestazioni, ma riduce anche i costi, poiché i partner inaffidabili possono essere migliorati o abbandonati.
- Infine, la creazione di un mercato basato su una piattaforma per i beni inattivi, come la capacità di trasporto e di stoccaggio, consente loro di essere affittati a intervalli sempre più sottili e coordinati.

Le grandi aziende come Maersk sono le prime a adottare il sistema, ma ultimamente anche le piccole e medie imprese (PMI) si rivolgono alle piattaforme logistiche per acquisire valore dalla loro capacità di riserva. Esse usufruiscono delle flotte e magazzini localizzati sulle piattaforme, mentre la tecnologia avanzata come la blockchain dipende ancora da loro. La crescita e la diffusione esponenziale delle piattaforme sta portando a flussi commerciali più decentralizzati, che richiedono una tracciabilità e un coordinamento logistico superiori.

La piattaforma dati Cainiao di Alibaba, la piattaforma Ware2Go di UPS e il project44 (p44) cercano di affrontare queste sfide collegando le aziende di e-commerce con gli operatori logistici per gestire l'orchestrazione end-to-end. Il p44 fornisce analisi e monitoraggio istantaneo 24 ore su 24, 7 giorni su 7, a 25.000 aziende. Cainiao offre servizi di instradamento e smistamento intelligenti alle aziende di consegna. La piattaforma fornisce anche soluzioni integrate di magazzinaggio ai marchi. Tutti gli stakeholder sono gestiti attraverso un'unica piattaforma dati, senza che una sola azienda debba possedere tutti i beni necessari.

Infine, i servizi di consegna decentralizzati dell'ultimo miglio sono un settore in crescita che si interfacerà con le piattaforme logistiche centrali e ci si può aspettare che lo faccia ancora di più man mano che diventano autonome. I droni per la consegna di Amazon e le auto di Uber non sono ancora pronti, ma col tempo offriranno soluzioni autonome e abilitate alla piattaforma per la consegna dell'ultimo miglio.

Ad esempio, una startup logistica, Dispatch, recentemente acquistata da Amazon, sta sviluppando un robot di consegna urbana a sei ruote che genererà ancora più valore quando si collegherà con le piattaforme logistiche.

La convergenza di ricchi flussi di dati logistici, nuove tecnologie cloud, piattaforme e blockchain saranno sicuramente in futuro alcune delle forze di mercato più presenti.

Secondo i dati riportati dal World Economic Forum, da qui al 2025 ci saranno 1,5 trilioni di dollari di valore possibile per gli operatori logistici e altri 2,4 trilioni per le imprese riguardanti la trasformazione digitale del settore. Il tema prioritario sta iniziando ad esser sempre più la trasformazione digitale, e questo vale anche per il settore della logistica. Ogni singolo giorno vengono spediti circa 85 milioni di pacchi e documenti, e, guardando le tendenze demografiche e l'esplosione del settore e-commerce, si può presupporre che questi numeri continuino ad aumentare nel tempo. Il tasso di crescita delle vendite e-commerce nel 2020 è passato dal 20,2% del 2019 al 27,6%, grazie anche alla pandemia, toccando i 4,280 trilioni di \$ di vendite (Digital360, 2021).

Questi trend del mercato continuamente in crescita portano ad un inevitabile aggiornamento della tecnologia utilizzata dagli operatori logistici. Il World Economic Forum ha individuato alcuni fattori, tra trend di mercato e innovazioni tecnologiche, che porteranno alla trasformazione digitale del settore e ad un aumento della domanda. I primi 3 punti rappresentano tendenze di mercato, mentre gli ultimi 3 raggruppano i principali fattori tecnologici che rivoluzioneranno il settore (World Economic Forum, 2016).

- Base di clienti crescente: la popolazione mondiale è sempre in crescita, e si stima possa raggiungere i nove miliardi entro il 2050. Con una classe media sempre più grande, e grazie ad internet che con il passare

degli anni sta raggiungendo gran parte del pianeta, la domanda di e-commerce e di conseguenza la domanda per gli operatori logistici non potrà che aumentare. Un altro fattore demografico che nel futuro impatterà sulla crescita della domanda riguarda lo spostamento verso le città, infatti si pensa che entro il 2050, i 2/3 della popolazione mondiale vivrà in città. Si suppone che entro il 2030 ci saranno 41 “megacittà” con più di 10 milioni di abitanti. Per questo motivo la sfida per gli operatori logistici sarà consegnare merce sempre più rapidamente in città sempre più bloccate.

- Aumento di consumatori digitali: l’aumento dell’e-commerce ha portato una crescita di consumatori, che possono, grazie alla tecnologia, acquistare nuovi prodotti da tutte le parti del mondo, oppure confrontare i prezzi di due diversi fornitori in maniera rapidissima. Grazie all’e-commerce si è vista una crescita sostanziosa del B2C, dal 29% del 2013 si è arrivati al 36% del 2018. Inoltre, entro il 2026 le utenze 5G attive nel mondo saranno prossime ai 3.6 miliardi, mentre ora sono solamente 190 milioni (Ericsson, mobility report, 2020). Dato il progresso tecnologico nel mondo, ci si aspetta che tutti i settori industriali riescano a innovarsi e a garantire qualità e flessibilità. Gli operatori logistici dovranno quindi garantire una certa rapidità nella consegna, ma anche una gestione e un servizio tecnologico non indifferente.
- Sviluppi politici ed economici: il settore della logistica è fortemente influenzato dagli sviluppi politici ed economici dei diversi paesi. I tre principali fattori sono il prezzo del petrolio, l’armonizzazione degli scambi e la crescente preoccupazione ambientale. Il settore riguardante gli operatori logistici è condizionato fortemente dalle oscillazioni del petrolio, in particolare si teme un aumento del prezzo in quanto l’OPEC vuole regolare la produzione in futuro. Riguardo agli scambi, unioni economiche quali la NAFTA, l’EU e l’ASEAN hanno fatto molti progressi per ridurre i confini commerciali. Grazie a queste unioni sono

diminuiti i costi per i documenti di commercio tra i vari paesi, ma sono aumentati quelli riguardanti le regolamentazioni sempre in aumento. Infine, le compagnie logistiche devono sempre di più tenere un occhio di riguardo rispetto ai metodi di trasporto, alle emissioni e al packaging, per diventare sempre maggiormente sostenibili.

- **Sorgere delle piattaforme:** Una delle maggiori tendenze digitali degli ultimi anni è stata la nascita di gigantesche piattaforme Internet come eBay, Amazon e Alibaba. Queste piattaforme consentono alle startup e alle piccole imprese di operare in un mercato globale fin dal primo giorno di attività. I clienti, siano essi imprese o consumatori, beneficiano di un'ampia gamma di fornitori alternativi tra cui scegliere. Questo nuovo business model porta un cambio radicale nel mondo della logistica, facendo interagire sempre più attori contemporaneamente, e inoltre il numero di colli da trasportare aumenta a dismisura.
- **Stampa 3D e guida autonoma:** la stampa di parti di ricambio o prodotti direttamente sul posto, potrebbe ridurre drasticamente la richiesta di pezzi e di conseguenza diminuire la domanda di servizi logistici. Ciò nonostante questo potrebbe essere visto anche come un'opportunità per i servizi logistici, in quanto, nel caso in cui riuscissero a specializzarsi nel produrre svariati pezzi di ricambio con una stampante potrebbero poi consegnarli in modo rapido ed affidabile. I veicoli autonomi sono una tecnologia che rivoluzionerà completamente questo mondo, riducendo moltissimo i costi operativi e, si spera, riducendo gli incidenti e gli sbagli che derivano da errori umani. Un esempio può essere Mercedes che sta sviluppando dei camion digitali oppure Amazon e Alibaba che conducono test per lanciare la spedizione a casa tramite droni.
- **La terza fase di internet:** La rivoluzione che è stata portata da internet si è composta di tre fasi:
 - l'internet accessibile tramite PC negli anni '90;

- lo smartphone come nuovo punto di accesso alla rete negli anni 2000;
- la fase nella quale ci troviamo adesso, governata da IoT.

Per Internet of Things si intende una rete di device, sensori e cloud che permettono al mondo fisico di interfacciarsi direttamente con i software e il mondo digitale. Attualmente si stimano oltre i 20 miliardi di device, che possono andare dal frigorifero alle luci, e ci si aspetta che il numero cresca ulteriormente, come si può intuire dalla figura 11 (Statista, 2020).

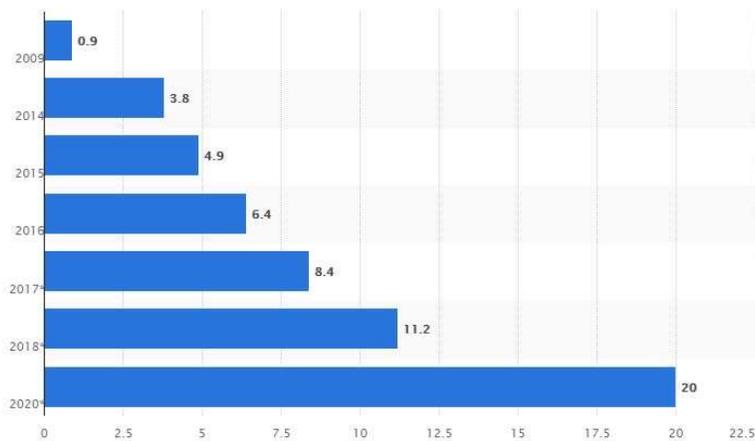


Figura 11 - Numero di IoT device installati (mld)

Assieme al sopravvento dei sensori mobili, l'IoT ha il potenziale per aumentare l'efficienza e l'affidabilità del settore della logistica industriale, ad esempio organizzando automaticamente i trasporti e incastrandoli tra di loro nella maniera più efficiente possibile. Tutto questo è reso possibile grazie alle innovazioni che si stanno susseguendo nel mondo della gestione dati. Avere una gestione più snella ed economica e un potere di calcolo maggiore permette di immagazzinare, catalogare e analizzare dati in maniera sempre più efficiente. Questo porta ad avere analisi e report della supply chain in maniera pressoché istantanea.

3.1 Come la digitalizzazione ha trasformato la logistica

Grazie alla digitalizzazione anche le aziende micro, piccole e medie, chiamate in anglosassone con la sigla MSMEs, possono accedere in modo istantaneo al mercato globale. I loro giri di affari possono crescere, ed arrivare a clienti che diversamente non sarebbero riusciti a raggiungere. Per questo motivo le imprese di logistica e di trasporto stanno diventando fondamentali nel mercato tra imprese (B2B) oppure nel cosiddetto mercato dell'ultimo miglio (B2C). Anche il settore postale è cambiato drammaticamente negli ultimi due decenni, con alcuni operatori postali, che precedentemente erano nazionalizzati, trasformati in attori indipendenti, e che hanno iniziato a fare il lavoro dei corrieri, occupandosi anche dell'e-commerce.

Nei primi momenti, non era così scontato che operatori storici come UPS, FedEx o DHL aderissero alla consegna a casa, questo a causa delle grosse perdite derivanti dai viaggi a vuoto, ossia quando il corriere andava a consegnare un pacco e non trovava nessuno in casa, dovendo poi tornare successivamente.

La consegna a domicilio sta diventando sempre più veloce, dalla spedizione in un giorno si sta passando alla spedizione in poche ore. Questo porta sempre di più il cliente ad aumentare le aspettative e le richieste. Per tutta questa serie di motivi si stanno sviluppando nuovi sistemi di consegna delle merci, come il servizio dei Lockers, ossia degli armadietti dislocati in alcuni punti strategici della città dove ritirare la merce, le reti di raccolta e consegna merce sono sempre più popolari in modo da assecondare al meglio le richieste del consumatore. Da un report della DHL si evince che il "cross-border e-commerce", ossia il commercio online transnazionale tra un'impresa e un consumatore (B2C), o tra due privati (C2C) tramite piattaforme quali Amazon o Alibaba tra le tante, rappresenta il 15% dell'e-commerce totale, e aumenterà fino al 22% nel 2020.

Questo è un chiaro segno dell'impatto che ha avuto la digitalizzazione, in particolare l'e-commerce e le piattaforme, sul mondo della logistica. In passato i servizi logistici e i corrieri, si occupavano principalmente di consegne vicine, soprattutto per quanto riguarda il B2C, dato che acquistare un prodotto magari fabbricato dall'altra parte del

mondo era complicato. Solitamente per questi tipi di acquisti, vi erano negozi che acquistavano questi prodotti esteri e poi li rivendevano. Con l'avvento dell'e-commerce, tutte queste barriere geografiche sono state demolite, e per questo motivo si può notare dalle diverse analisi un incremento del B2C e anche dei commerci transnazionali.

Tutti questi cambiamenti hanno portato a nuove funzioni che vengono svolte dagli operatori logistici, e con il passare degli anni alcuni si sono specializzati in certe mansioni, mentre altri hanno optato per scelte opposte, andando a definire diversi tipi di operatori (vedi figura 12) (ti-insight.com).



Figura 12- Imprese logistiche legate ed e-commerce

I vari attori possono essere catalogati in diverse categorie:

- E-fulfillment provider: gli ordini fatti dai clienti online possono essere spediti tramite il venditore stesso, oppure da terze parti (3PL). La scelta di strategia può essere una conseguenza delle dimensioni aziendali. Imprese piccole, o che devono gestire un sistema omnichannel, possono essere maggiormente incentivate ad affidare le spedizioni a 3PL, in modo da beneficiare della loro esperienza e del loro know-how. Imprese ben strutturate invece, come ad esempio Zulily, impresa operante nel settore del decoro della casa e nella moda, ha deciso di fare tutte le operazioni internamente,

dall'impacchettamento alla consegna, in modo da garantire un'elevata qualità e un servizio eccellente. Amazon, con il suo FBA (Fulfillment by Amazon), fa parte di questa categoria, in quanto si occupa, per le aziende che aderiscono all'FBA, di tutta la catena di spedizione, anche dell'ultimo miglio, infatti è diventato anche un competitor di aziende come UPS e FedEx.

- **Consolidators:** il commercio di pacchi sempre più piccoli e unitari sta prendendo sempre più il sopravvento, sia in ambito B2B che B2C. Per questo motivo bisogna sviluppare due soluzioni per la logistica. La prima è il riunire molti pacchi all'interno della stessa spedizione, in modo da abbatterne i costi. Per far questo l'operatore logistico è molto importante in quanto è lui che, grazie alla sua dimensione, può riuscire ad unire diverse consegne in un unico viaggio. In secondo luogo, per gli stessi pacchi o pacchi sostituiti bisogna realizzare dei magazzini di distribuzione geograficamente strategici. Bisogna rievocare una specie di struttura a pipeline, dove il centro di distribuzione più vicino al cliente effettua la spedizione, un altro centro rifornisce il centro che si occupa del cliente e così via. Questi due concetti non sono nulla di innovativo, ma saranno sempre più importanti, e per implementarli, la digitalizzazione e l'analisi dei dati sono strumenti che potranno facilitare queste operazioni.
- **Last-mile delivery operators:** le operazioni dell'ultima parte della catena di consegna sono quelle che stanno diventando più critiche, in quanto devono essere di qualità ma al contempo non devono incidere in maniera significativa sui costi. Nell'ambito B2C soprattutto, ci sono percorsi più lunghi, con molte fermate, e solitamente se al primo tentativo non viene consegnato il pacco, i costi che derivano dal passare una seconda volta sono a carico dell'operatore logistico. Gli alti costi che derivano dall'ultimo miglio hanno fatto sì che alcune imprese hanno iniziato a sviluppare nuove tecnologie di consegna, oppure si sono create delle collaborazioni con alcuni corrieri locali, come ad esempio gli enti postali. L'obiettivo per i responsabili politici è quello di incoraggiare investimenti nel settore dell'innovazione e della logistica, provando a contrastare monopoli e inefficienze di mercato. Le inefficienze del

settore infatti sono spesso dovute a economie di scala e differenti trattamenti, burocratici e non, rispetto a enti pubblici o a compagnie private.

- **Cross-border delivery:** in passato il commercio cross-border, ossia tra diverse nazioni, era concentrato nelle mani di corrieri come DHL, FedEx e UPS. Le nuove tecnologie e l'ascesa di questo tipo di e-commerce hanno stuzzicato le grandi imprese della tecnologia, facendole entrare nel settore. Secondo un'analisi di Forrester infatti, entro il 2022 si stima che gli acquisti cross-border rappresenteranno il 20% dell'e-commerce, con un fatturato di 627 miliardi di \$, anche se questa stima dovrà essere rivista in seguito alla crisi dovuta al Covid-19. Il grafico sviluppato da Alipay e McKinsey fa notare la crescita di questo particolare tipo di e-commerce dal 2015 al 2020 (figura 13).



Figura 13 - Crescita del commercio cross-border

In questo tipo di commercio, alcuni clienti sono anche disposti ad aspettare alcuni giorni la consegna a patto di avere una consegna economica o addirittura gratis. In Europa, ai tre corrieri tradizionali si sono aggiunti altri operatori, i più famosi dei quali sono collegati direttamente con il servizio postale, GLS ad esempio è una consociata del servizio postale Britannico.

- **Reverse logistics:** in modo sempre maggiore, anche per la facilità con la quale si acquista online, dato che molte volte si è mossi da emozioni e desideri di pochi secondi, i resi sono diventati un punto fondamentale, sia per le piattaforme di vendita, che per i corrieri. Per questo motivo i venditori hanno adottato delle soluzioni che facilitano i resi, in modo da avere un servizio veloce ed efficiente, alcune di queste sono: etichette prestampate e un

imballaggio che può esser riutilizzato per un ipotetico reso; procedure chiare e snelle; diverse opzioni per la consegna del reso, che possono essere ad esempio i Locker, uffici postali o altri magazzini. I corrieri, soprattutto quelli che si occupano dell'ultimo miglio, stanno investendo molto in imprese che si occupano di reverse logistics, in quanto i resi stanno crescendo sempre di più. La compagnia FedEx infatti, nel 2015 acquistò uno specialista del settore, Genco Distribution System per 1.4 miliardi di \$. (World Economic Forum, 2018). La Genco risultava infatti essere specializzata nelle spedizioni dei resi, processando più di 600 milioni di pacchi l'anno, oltre a fornire altri servizi logistici.

3.2 Le sfide future della logistica

L'e-commerce sta continuando a crescere sempre più. La crisi sanitaria portata dal Covid-19 ha portato una leggera frenata nelle vendite dovuta al crollo del PIL mondiale, ma per quanto riguarda il mercato e-commerce non si è vista nessuna diminuzione, al contrario. Un rapporto della BCG del 2020 ha stabilito che, mentre nel 2017 le vendite online erano il 12% delle vendite totali, con un giro di affari di 6.5 trilioni di \$, nel 2023 si stima che toccheranno quasi il 22% delle vendite totali. Alcuni paesi non hanno ancora la struttura e la cultura dell'online, ma altri paesi come Cina, UK o Stati Uniti vedono il commercio digitale sempre più forte, con alcune categorie merceologiche già affermate, mentre altre ancora nelle periferie dei marketplace o senza un sistema di vendita affermato e consolidato (figura 14), (BCG, 2020).



Figura 14 - La penetrazione dell'e-commerce varia in base a mercato e categoria merceologica

Per questo motivo, anche il settore della logistica deve continuare a crescere e ad innovarsi, in modo da reagire al meglio all'incremento continuo della domanda.

Dal World Economic Forum sono scaturite principalmente cinque aree sulla quale il settore della logistica dovrà andare ad investire nel futuro prossimo:

- 1) Trasporti sostenibili: qualsiasi città del mondo, sia essa in un paese sviluppato oppure in uno in via di sviluppo, sta incontrando sempre maggiormente il problema dell'inquinamento urbano. Molte città per questo motivo hanno effettuato regolamentazioni per provare a diminuire le emissioni all'interno dei centri urbani. Ovviamente questo risulta essere un problema per le imprese che si occupano di consegnare i pacchi nelle abitazioni del cliente, e per questo motivo i metodi di trasporto sono fondamentali nella strategia di un'impresa logistica.
- 2) Gestione dei resi: la gestione dei resi è uno dei problemi più importanti per quanto riguarda un'impresa logistica. Come si può vedere dalla ricerca condotta da Statista, il valore del mercato dei resi è sempre in aumento, raggiungendo cifre corrispondenti al PIL di molti paesi in ordine di grandezza (figura 15, Statista, 2020).

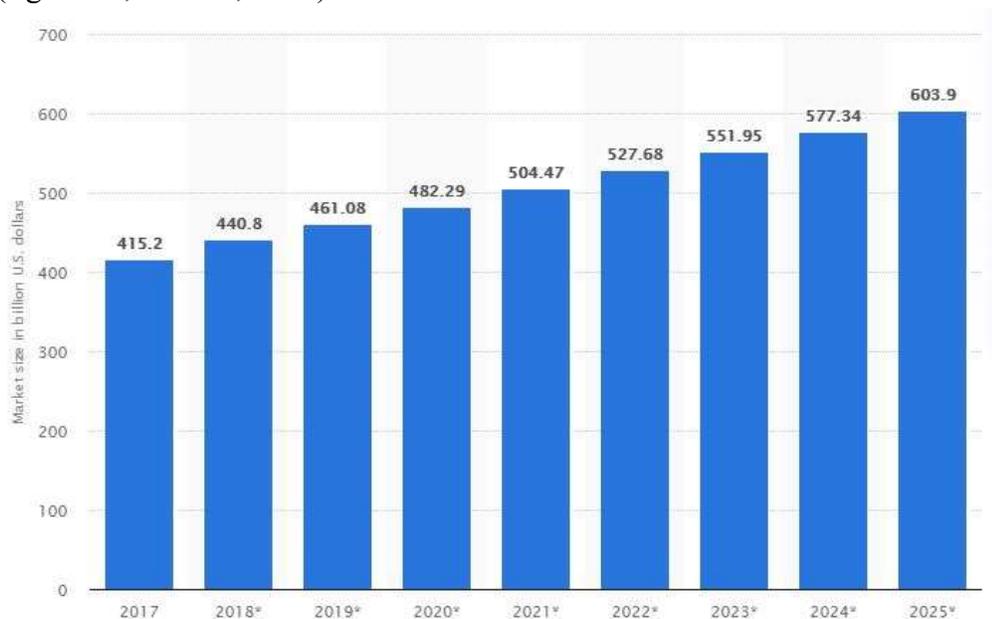


Figura 15 - Valore della reverse logistic

UPS stima che i costi associati al reso variano dal 20 al 65% del valore totale della merce, in base al settore interessato. In media il reso di un pacco costa

intorno ai 3\$, ma può anche arrivare a costare 6\$, in base alla complessità del processo (Datex, 2018). Un grafico di PWC esprime bene il collegamento che si ha dei costi della consegna alle varie fasi che si hanno durante l'acquisto. In figura 16 si può notare quanto il costo aumenti nel caso di un reso, e di conseguenza quanto questi risultino critici per le compagnie logistiche.

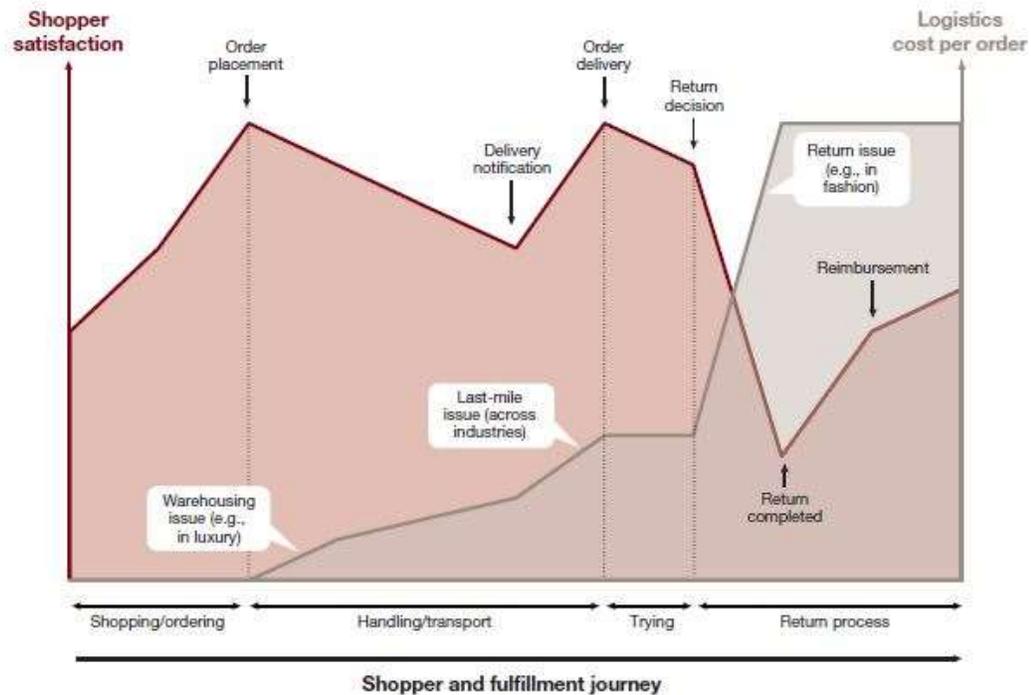


Figura 16 - Collegamento tra la shopper satisfaction e il costo logistico

- 3) La “gig economy”: la grande volatilità nel mondo dell'e-commerce ha fatto sì che le imprese di consegne last-mile si adoperassero per esternalizzare questi processi. Il gran numero di richieste per un lavoro che non necessita di formazione han portato le imprese ad abbassare sempre di più la remunerazione dei corrieri, in modo da aumentare la concorrenza, e molte volte lo stipendio dei fattorini basta a malapena a coprire le spese di gestione del mezzo.

Alcune organizzazioni sindacali e alcuni governi sono molto spaventati da questo in quanto le imprese di spedizione, esternalizzando le consegne finali molto spesso a privati, riescono ad avere molte agevolazioni fiscali e inoltre non garantiscono i diritti ai fattorini dato che non risultano essere loro dipendenti, ma subappaltatori. Le rivoluzioni e le regolamentazioni che andranno a toccare la gig economy, influenzeranno in maniera significativa i costi riguardanti il trasporto.

- 4) Gestione dei pagamenti: in molti paesi emergenti vi sono ancora molti consumatori che prediligono il denaro fisico rispetto a carte di credito. Come riportato da QuartzAfrica, nel 2016 nell’Africa sub-sahariana i pagamenti elettronici risultavano essere per pochi, il sistema utilizzato era il COD (Cash On Delivery), questo perché solo il 34% dei cittadini con età superiore a 15 anni era in possesso di un conto bancario.

Statisticamente gli articoli che vengono pagati una volta consegnati hanno un alto tasso di resi, dato che, soprattutto per gli acquisti cross-border che impiegano più tempo ad arrivare, questi vengono sostituiti da altri prodotti acquistati nell’attesa. Se non sono presenti penali il consumatore evita di ritirare il pacco al momento della consegna, costando molto all’impresa sia per quanto riguarda la mancata vendita, ma soprattutto per la spedizione a vuoto. Quando vi sono pagamenti alla consegna dunque le imprese logistiche dovrebbero attrezzarsi in modo da contrastare questi resi.

- 5) L’enigma dell’e-commerce cross-border: le autorità doganali e di controllo hanno a che fare sempre di più con numeri di piccoli pacchi sempre più elevati, corrieri che non sono ben informati sulle regole del trasporto internazionale e commercianti che non sono a conoscenza di quali dazi o tasse devono pagare sulle loro spedizioni. Per questo motivo il discorso dei resi ritorna molto importante, in quanto molto spesso far tornare merce dall’estero risulta essere molto costoso per dazi e tasse.

L’azienda inglese ASOS, che si occupa di e-commerce nel settore della moda, ha attuato una strategia molto promettente, anche per contrastare l’alto numero di resi che si ha nel settore dello shopping online (circa il 50-60%). Quando

ASOS ha iniziato a vendere anche negli Stati Uniti, ha deciso di gestire i resi in un modo innovativo, in modo da evitare di pagare ulteriori dazi o tasse per i resi che dovevano tornare in Inghilterra. Ha infatti creato dei centri di raccolta dei resi direttamente negli Stati Uniti, in modo da avere magazzini di merce vicini all'utente finale. In questo modo ha evitato sia i costi del ritorno, che gran parte dei costi di spedizione per nuovi ordini americani.

Le sfide che la logistica deve affrontare per restare al passo con l'e-commerce sono dunque molte, e variano da paese a paese. Alcuni patiscono di più l'internazionalità delle merci, mentre altri devono fare i conti con il trasporto finale o con i resi. Qualunque sia il problema, la politica ha il compito di affrontare alcune di queste sfide, dando linee guida e facilitando un commercio efficiente e senza sfridi, soprattutto tra paesi esteri, contribuendo però al contempo ad investimenti nei mercati locali e nelle infrastrutture che permettono l'ascesa dell'e-commerce.

4 La gestione di canali tradizioni e digitali

In questo nuovo mondo, dove l'e-commerce, le vendite online e i marketplace digitali sono diventati l'ordine del giorno, si sente sempre più parlare di omnicanalità e di multicanalità.

La vendita tramite la multicanalità si basa sul prodotto e permette al consumatore di acquistarlo sul canale che preferisce. Questi canali sono però indipendenti tra di loro ed esistono separatamente, in questa strategia ci si focalizza maggiormente sul prodotto piuttosto che sull'esperienza del consumatore. Per migliorare l'esperienza del cliente invece bisogna puntare sulla vendita tramite la omnicanalità. Questa strategia di vendita ruota infatti attorno al cliente e crea un'esperienza ad hoc per il consumatore e uniforma le vendite e il marketing tra i diversi canali (figura 17).

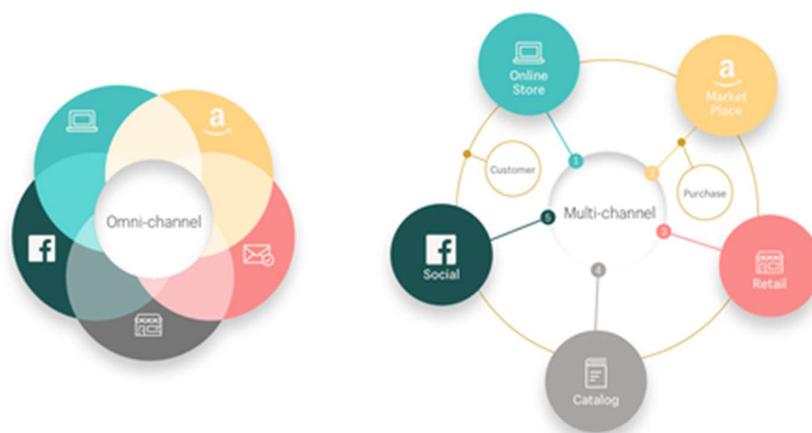


Figura 17 - Rappresentazione strutture Omni-channel e Multi-channel

Vendita multicanale: la multicanalità unisce diversi tipi di customer experience e lascia che sia il consumatore a scegliere il canale di vendita che preferisce. Il marketing in questo tipo di strategia funziona come una ruota. Il prodotto è posto all'interno e i raggi formano i diversi canali che possono portare il prodotto ad essere venduto. Ogni cliente sceglie il modo in cui vuole acquistare il prodotto, e ogni raggio

è indipendente dall'altro. Un'azienda in questo modo può decidere su quale canale far leva e quindi dove massimizzare le vendite.

Esempio vendita multicanale: Canale 1) un visitatore entra per la prima volta sul sito dell'azienda Y, gli viene offerto uno sconto di 100€ se acquista il prodotto X. Ignora l'offerta e continua la visita sul sito internet. Dopodiché si imbatte nel prodotto X, lo aggiunge al carrello ma abbandona il sito prima di comprarlo. Prima di uscire però riceve ancora un pop up che gli offre lo sconto di 100€ se inserisce l'e-mail e che verrà ricontattato con il codice sconto. In questo modo si ha la conversione del nuovo compratore. Se dall'e-mail l'utente decide di comprarlo, verrà rimandato al sito web dove gli verrà applicato uno sconto di 100€ per l'acquisto del prodotto X. In questo caso e-mail e sito internet funzionano quindi come se fossero un unico canale. Canale 2) il prodotto X viene anche venduto su un marketplace che potrebbe essere Amazon, il quale, sapendo che il visitatore è entrato nel sito della compagnia di X poco prima, gli riposiziona il prodotto tra i primi cercati. La chiave della multicanalità è quella di offrire ai nuovi consumatori opportunità tra i diversi canali. Questo è il motivo per cui l'azienda Y offre la stessa esperienza online sia sul suo sito che su Amazon. Il prodotto X è infatti offerto allo stesso modo, con foto e video simili, e con le intenzioni sociali dell'azienda e con un'attenta spiegazione delle sue caratteristiche uniche. Canale 3) se l'utente non è ancora convinto nell'acquistare il prodotto X, appena egli andrà su un social network che potrebbe essere Facebook o Pinterest, gli uscirà la pubblicità dell'azienda Y che offre il prodotto X, spiegando le sue caratteristiche. Cliccando sulla pubblicità si potrà acquistare il prodotto tramite Facebook shop oppure tramite il Buyable Pin di Pinterest. Come si può notare dall'esempio, ogni canale vive di vita propria in una strategia multicanale.

Vendita omnicanale: questa strategia è molto più immersiva e mette il cliente, non il prodotto, al centro dell'attenzione. Si tratta di comunicare in modo da essere allineati con il motivo per cui viene utilizzato un determinato canale. I consumatori possono acquistare in ogni momento, su qualsiasi canale, infatti, piuttosto che considerare ogni canale come se fosse una strada indipendente, la strategia di vendita omnicanale è il motivo delle ripercussioni tra i canali e offre un'esperienza tra i canali al consumatore. In poche parole, l'omnicanalità elimina le barriere tra i differenti canali

di vendita e di marketing per creare un ambiente unico e integrato. La distinzione tra sito, mobile, e-mail, negozio viene eliminata e si crea un'unica esperienza. Tutti questi mondi vengono fusi insieme e si offre al cliente un'unica offerta personalizzata.

Esempio vendita omnicanale: riprendendo l'esempio di prima, se fosse attuata una strategia omnicanale risulterebbe. L'utente si reca sul sito dell'azienda Y e seleziona il prodotto X, senza però acquistarlo e lasciando il sito. Subito riceve una mail con uno sconto di 100€ per il prodotto X, e sui vari social o motori di ricerca da lui utilizzati compaiono le pubblicità che offrono il prodotto X o simili con uno sconto di 100€. Questo processo durerebbe circa una settimana, passando da un social all'altro e con una certa moderazione in modo da non infastidire il cliente e provocare in lui una repulsione nel prodotto. Dopo un breve periodo di tempo, se il prodotto non viene acquistato, l'azienda Y non inizia più a sponsorizzarlo agli occhi del cliente, ma inizia a mandare come pubblicità i valori e le missioni dell'azienda, in modo da attirare il consumatore verso l'azienda e non verso il prodotto. A questo punto il consumatore è attratto e quindi torna a visitare il sito, che questa volta offre uno sconto di 150€. Il consumatore quindi da Facebook, inizia a compilare il modulo per la spedizione, ma l'azienda Y gli dice che vicino all'abitazione è presente un negozio nel caso in cui volesse ritirare o provare il prodotto X. Dopo che è stato acquistato il prodotto al consumatore viene chiesto di recensirlo, in modo da aumentare la sua customer experience e offrire un servizio al cliente adeguato. In questo momento quindi, ad acquisto ultimato, vengono stoppate le pubblicità del prodotto X, e assieme a quelle delle mission e dei valori dell'azienda Y viene proposto anche il prodotto Z. Con una strategia di vendita omnicanale, il comportamento dell'utente detta le nuove tattiche che verranno utilizzate successivamente. Ogni interazione con i canali cambia l'esperienza. Il comportamento dell'azienda per sponsorizzare i propri prodotti non è casuale.

La scelta su quale modello di vendita puntare non è così banale. Iniziare il proprio business con un negozio fisico oppure con un approccio digitale porta a due strategie completamente opposte. Convertire un business di vendite di negozio in un omnicanale, comporta molte risorse, e cosa peggiore, non si può stare a metà delle

due strategie. Quindi molti business, per iniziare si avvicinano ad una strategia multicanale, per poi legare assieme ogni canale e passare ad offrire un'esperienza unica. Quando si è al momento della scelta bisogna considerare due questioni:

- Le risorse: sviluppare una strategia omnicanale necessita di investimenti in IT sostenuti e di molta bravura, della giusta infrastruttura tecnologica e della visione necessaria per integrare ed eseguire. Si ha bisogno di un sistema di gestione molto robusto affinché si possa gestire questa strategia, la parte del front-end deve essere supportata da una fortissima componente di back-end che sostenga il business e tutti i processi generati.
- Flessibilità: gran parte del passaggio all'omnicanale riguarda le persone e gli incentivi. Bisogna resistere agli incentivi che premiano la massimizzazione delle vendite in ogni canale, indipendentemente dall'impatto che tali obiettivi hanno sui canali adiacenti o sull'esperienza complessiva del cliente. In una strategia omnichannel infatti non bisogna massimizzare un canale a discapito degli altri. Ogni canale di vendita crea una determinata esperienza per il cliente.

Il futuro promette ulteriori canali di vendita, l'importante per un'organizzazione è essere flessibili al cambiamento in modo da non trovarsi mai a rincorrere una nuova strategia, non avendo però la possibilità.

Per un'impresa, gestire diversi canali può essere un investimento molto dispendioso. Avere un sito web dove si offre un servizio di e-commerce, a questo integrare magari la presenza su alcune piattaforme di successo come possono essere Amazon o Zalando, e al contempo unire gli ordini che arrivano nel formato tradizionale (chiamate o e-mail), può portare a costi e a complessità che difficilmente sono sopportabili per una piccola media impresa. Per questo motivo sono nate le piattaforme di e-commerce, ossia servizi che alcune imprese hanno deciso di offrire alle società con dimensione e possibilità economica ridotta, offrendo loro una presenza online.

Una piattaforma e-commerce è un'applicazione software che aiuta l'impresa a gestire il proprio sito web, il marketing, le vendite e la parte operativa. Le alternative all'utilizzo di una piattaforma e-commerce possono essere 2: la prima è costruirsi una presenza online da sé, azione che è possibile solo per le grandi aziende con una forte struttura IT alle spalle e soprattutto con una grande disponibilità di investimento; la seconda è utilizzare un plugin, ossia una porzione di codice già confezionato, per ampliare la presenza online, strategia non ideale per un'impresa che vuole crescere e rafforzare il proprio business.

Vi sono 3 tipologie principali di piattaforme e-commerce:

- **Open-Source:** in questo tipo di piattaforme il cliente può modificare a proprio piacimento la propria presenza online. L'ambiente dell'hosting può essere sia in cloud che direttamente sul server dell'azienda. Questo tipo di piattaforma è popolare tra le aziende con un grande sviluppo e un forte IT, dato che le modifiche che si possono fare sono molteplici. Per molte imprese questo tipo di piattaforma è troppo dispendioso, in quanto sono costose da mantenere e richiedono troppe conoscenze tecniche. Si stima che la manutenzione di questo tipo di piattaforma sia 6 volte più dispendioso rispetto alle altre (BigCommerce, 2018). Le piattaforme open-source erano molto popolari negli anni 2000 e restano scelte dalle imprese che decidono di modificarle a proprio piacimento, consapevoli della loro complessità e del loro costo.
- **SaaS (Software-as-a-service):** questo tipo di piattaforma e-commerce è disponibile solamente in cloud, ed elimina la complessità delle piattaforme viste poco sopra. Al contrario delle open-source, le quali sono sviluppate ma poi devono essere personalizzate, in questo caso la piattaforma viene "affittata" dall'impresa che decide di sviluppare la propria presenza online. Con una soluzione SaaS, è più semplice e veloce affermare la propria presenza online, tutto viene gestito dalla compagnia che offre il servizio, dal caricamento dei prodotti alla sicurezza. Le sezioni di IT e sviluppo sono solitamente restie a queste piattaforme, dato che si ha poca flessibilità e una mancanza di personalizzazione a causa della parte di codice chiusa,

caratteristica principale della versione SaaS. Si possono costruire però piattaforme definite “Open SaaS” le quali tramite APIs, codifiche e staging non proprietari per la realizzazione di differenti user experience, permettono di alleviare un po’ questa mancanza di personalizzazione.

- CaaS (Commerce-as-a-Service): queste piattaforme risultano essere le più recenti, in quanto si intende un’architettura di microservizi, che permettono una maggiore flessibilità alle imprese. Una versione del CaaS e-commerce è l’Headless commerce, moderno sistema che separa il back-end di gestione dei prodotti in vendita (CMS – Content Management System) dal front-end di presentazione al pubblico in pagine, schede prodotto etc. In questi casi le imprese possono mischiare e accorpare diversi servizi, come ad esempio Kodak utilizza WordPress come CMS (back-end) e BigCommerce per quanto riguarda il carrello e il check-out (front-end) (BigCommerce, 2018). Questo permette al cliente una grande personalizzazione e un controllo sull’esperienza offerta al cliente non indifferente, mentre può esternalizzare tutte le pratiche riguardanti la sicurezza e le conformità dei pagamenti ad aziende esterne specializzate.

In base alle proprie caratteristiche dunque, un’impresa ha moltissime opzioni per portare il proprio business online senza affrontare questa migrazione da sola. Si può scegliere sia la soluzione “pacchetto completo” con una sola impresa, sia una personificazione aggiuntiva tramite i microservizi Headless. Solitamente le scelte vengono guidate da alcuni fattori non indifferenti, quali il budget che si vuole e si può investire nel progetto, il mercato che si vuole raggiungere, ossia se è un target giovane avranno molta importanza i social, se è più vecchio serviranno altri strumenti etc. Altri fattori che possono portare ad una scelta piuttosto che ad un’altra sono la scala dei prodotti che l’impresa decide di mettere online, quanto questa voglia crescere, di conseguenza bisognerà pensare ad una piattaforma che permetta espansioni future, e infine molto importante è anche il tipo di servizio che si vuole offrire al cliente.

Di seguito andremo ad elencare alcune delle principali e-commerce platform che sono presenti sul mercato, evidenziando le loro principali caratteristiche:

- **Magento:** è una piattaforma storica, nata su server delle imprese che hanno deciso di adottare questa piattaforma open-source. La nuova piattaforma Magento 2 è in versione cloud invece. Da giugno 2018 fa parte dell'azienda statunitense di software Adobe Inc. Solitamente viene scelta dalle imprese con un forte team IT e di sviluppo. Anche la versione più recente, essendo sempre un open-source, ha bisogno di aggiornamenti e di revisioni sulla sicurezza che devono essere fatte dall'azienda stessa, rendendo la gestione più costosa e complessa, ma garantendo la massima personalizzazione.
- **BigCommerce:** è considerata una piattaforma “open Saas”, con una fornitura crescente di Headless commerce, il che la rende molto flessibile e poco costosa. Questa piattaforma offre anche soluzioni per piccole imprese e start-up, con funzioni integrate e un controllo del SEO (Search Engine Optimization).
- **Shopify:** è una piattaforma di tipo SaaS molto popolare per i piccoli negozi, hobbisti, e brand con meno di 100 prodotti. Ha anche un servizio chiamato shopify plus, dedicato alle imprese più grandi. Nel 2020 i ricavi di questa piattaforma e-commerce sono aumentati dell'85,7%, anche a causa del covid-19, arrivando a 2930 milioni di \$, rispetto ai 1578 mln \$ del 2019. (Starting Finance, 2021). Il 15 gennaio 2021 Amazon, vedendo il grosso successo delle piattaforme e-commerce ha deciso di acquistare anch'essa la società australiana Selz, piattaforma e-commerce per le piccole-medio imprese.

Dopo aver analizzato le diverse tipologie moderne di canali di vendita, nei successivi capitoli verranno analizzati alcuni casi studio di aziende Italiane che hanno deciso di percorrere la strada digitale.

4.1 Case study: Come il gruppo Miroglio affronta l'omnichannel.

Le seguenti informazioni scaturiscono da un'intervista con:

- Marco Giaccardi, Responsabile Logistica Area Premium di M2Log;
- Enrico Bedocchi, Direttore Omnichannel Miroglio Group.

4.1.1 Introduzione all'azienda

La Miroglio nasce ad Alba, in provincia di Cuneo, e dal 1947 produce e commercializza abbigliamento e tessuti. Oggi è un gruppo internazionale presente in 22 paesi con 37 società. Si divide prevalentemente in Miroglio Fashion, che si occupa della produzione di capi di abbigliamento e possiede molti brand di abbigliamento da donna, e in Miroglio Textile, specializzata nella produzione di tessuti, filati e carta transfer.

Nel 2013 nasce M2Log, grazie all'esperienza del gruppo Miroglio che, avendo raggiunto una dimensione e un know-how non indifferente, ha deciso di far gestire la logistica da una società a parte, sempre però posseduta dal gruppo. In questo modo i due poli logistici della Miroglio, uno a Pollenzo (CN) che si occupa della divisione Fashion, e l'altro a Castagnole delle Lanze (AT) specializzato nel mondo Textile, che prima erano due poli separati e non condividevano informazioni, sono passati sotto il controllo dello stesso gruppo in modo da fare sinergie e avere una gestione delle risorse e degli spazi maggiormente efficiente. Uno degli obiettivi della creazione di M2Log era, oltre a sfruttare le sinergie e le forze per gestire la logistica di Miroglio Textile e Fashion, era quello di aprirsi verso l'esterno e offrire servizi logistici. Nel 2018, a seguito di una join venture tra la società e BCube, realtà attiva nel settore della logistica integrata a livello internazionale, è nata B Fashion, una società (51% BCube e 49% M2Log) che si occupa della logistica di terzi, sempre nei magazzini della M2Log. In questo modo nel polo logistico di Pollenzo vengono gestiti gli 8 marchi di moda femminile facenti parte del Gruppo Miroglio, e, grazie alla B Fashion, viene gestita la logistica di brand quali Slam o Under Armour, offrendo loro il magazzino, scambiando informazioni continue tramite Stock System (il WMS -

Warehouse Management System del gruppo), e gestendo la parte delle loro spedizioni, in quanto si possono sfruttare i bassi costi e l'elevata integrazione con i corrieri che la M2Log riesce ad ottenere dati i loro volumi importanti.

Il gruppo Miroglio offre i suoi prodotti sia in store fisici, sia utilizzando le piattaforme e i canali di vendita ufficiali di ogni brand, che successivamente andremo ad elencare.

Il tema principale dell'avere tanti canali di vendita e considerarli con una logica omnichannel è il passaggio fisico della merce tra i vari canali. L'obiettivo di essere omnichannel è infatti quello di far dialogare tra loro i vari canali di vendita. Se un cliente entra in un negozio, e non c'è più la taglia del prodotto desiderato, la commessa può ordinarlo online e farlo spedire direttamente a casa del cliente, o farlo arrivare in poco tempo in negozio in modo che il cliente possa tornare a riprovarlo. Nel 2019 una quota maggiore del 15% della merce venduta online è stato venduto grazie a ordini fatti dai negozi stessi, questi "acquisti interni" vengono definiti endless aisle. Altro dato importante riguardante l'omnicanalità del gruppo è che più del 30% degli ordini online ha consegna in negozio. Questo è reso possibile anche grazie alla capillarità elevata degli store del gruppo. Avere diversi canali inoltre, porta ad avere un carico di lavoro maggiormente proporzionato. La domanda nei negozio infatti, vede avere alti picchi soprattutto nei weekend, durante i quali si sviluppa circa il 40% dei volumi di vendita. Grazie ai canali digitali invece, questo flusso è reso più costante durante tutta la settimana.

Il sistema CRM (Customer Relationship Management) risulta fondamentale per questo tipo di mercato. Il concetto che vi è dietro risulta essere molto semplice, ossia ogni acquisto che fa un cliente, su qualsiasi canale, può caricare dei punti su una fidelity card che verranno convertiti in promozioni e sconti. In questo modo si fidelizza un cliente, si viene a conoscenza dei gusti di quest'ultimo e gli si propongono articoli che si è sicuri gli piacciono. Il Gruppo Miroglio nel 2019 ha avuto l'85% del fatturato che proveniva da clienti che avevano una fidelity card, dato molto promettente in quanto dimostra quanto la customer experience e soprattutto la fidelizzazione del cliente sia importante per il gruppo. Nel 2020, a causa covid-19,

questo dato sarà ancora maggiore, in quanto reclutare nuovi clienti con i negozi chiusi e una situazione economica devastata non risulta una cosa semplice.

Per avere una solida rete omnichannel serve che tutti i sistemi digitali che si hanno a livello mondiale parlino, e che comunichino i dati in modo chiaro e in modo standardizzato. Arrivare ad avere i sistemi e i dati integrati, porta ad avere una conversione del prodotto fisico in un prodotto digitale. Questa è il primo scoglio che le aziende devono affrontare quando si trovano a passare ad una logica omnichannel. Superato questo ostacolo vi è la fase che Enrico Bedocchi ha definito come “Omnichannel Hard”, ossia portare il digitale, all’interno del negozio fisico. Questo può avvenire in diversi modi, attraverso un’app che all’ingresso permetta al cliente di identificarsi in modo da avere un’esperienza all’interno del negozio personalizzata in base ai suoi gusti, retail analytics del negozio fisico, vetrine e sistemi di presentazione dei prodotti interattivi e digitali, e molte altre idee che risultano essere ancora in fase di progettazione.

Passare da una vendita tradizionale ad una vendita online, ha portato la Miroglio a doversi adattare. Il gruppo commercializza i propri prodotti sia a livello B2B che a livello B2C, meno del 20% del fatturato della Miroglio proviene dal B2B, la restante parte è generata direttamente dal cliente finale. Questo fa capire quanto sia importante arrivare direttamente al cliente, fornirgli sia un prodotto che un’esperienza di qualità. A livello logistico il B2B è al 90% prevedibile, dato che vi sono determinati ordini concordati con anticipo, scadenze fissate e a meno di ritardi importanti da parte dei fornitori in-bound del prodotto, il flusso della merce è modellabile e controllabile. Il commercio B2C invece presenta difficoltà molto più elevate. Se si hanno solo negozi, come accadeva in passato, la merce venduta era quella presente a magazzino, e la logistica centrale non risultava appesantita, in quanto vi erano alcune consegne ai negozi durante la stagione in base a quello che si era consumato.

L’aver diversi canali di vendita ha obbligato anche la logistica a dei cambiamenti inevitabili. Si ha avuto la creazione di un magazzino fisico e logico separato, con flussi di immissione e spostamento della merce (tra il magazzino retail e quello riservato all’online) dinamici rispetto alle performance di vendita.

Con la conversione al digitale, aprendosi a varie piattaforme e avendo diversi canali e-commerce, gli ordini sono diventati più frequenti, a qualsiasi ora del giorno e soprattutto molto più piccoli. La previsione delle curve e della varianza di ogni prodotto sono diventate in parte prevedibili, ma in larga parte risultano essere imprevedibili. L'importante per la logistica non è più l'efficacia, ma l'efficienza logistica, in quanto bisogna essere flessibili e reattivi a qualsiasi richiesta che arriverà in ogni istante. Il fulfillment deve essere in grado di reggere a periodi in cui la domanda cresce, crescita dovuta a promozioni, Black Friday o periodi festivi ad esempio. Se la struttura logistica non riesce ad assorbire al meglio questi picchi di domanda, andranno a crearsi dei backlog, che porteranno inevitabilmente a ritardi e a conseguenti mancanze di efficienza.

La logistica della Miroglio fa ancora molto ricorso all'operatore fisico, non avendo volumi di vendita come possono essere quelli di Amazon o Yoox. Vengono infatti commercializzate intorno alle 200 mila spedizioni annue. A livello logistico vi è molta differenza tra un ordine proveniente B2B e uno B2C. A livello B2B l'ordine è sostanzioso, e l'operatore solitamente preleva tramite carrello elevatore, una grande quantità di prodotti presente in appositi contenitori, e consegna queste quantità che compongono l'ordine alla stazione di spedizione, dove avverrà il carico della navetta che si occuperà della consegna. L'ordine proveniente da canali B2C invece, essendo solitamente di poche se non uniche SKU, viene inserito all'interno di picking list, ossia il sistema stampa delle liste di SKU che l'operatore dovrà andare a prendere a magazzino e portare nella zona di packing. La zona di packing la si può pensare come ad un grosso alveare, dove da una parte vi è l'operatore addetto al picking che ripone la merce corrispondente ad un ordine in una determinata cella, e dall'altra vi è l'operatore che si occupa del packing che andrà a prelevare la merce e a prepararla per la spedizione, controllando la qualità e la conformità del prodotto. In ambito textile invece, dove il prodotto è commercializzato in bobine di diversi quintali, vi sono shuttle che vanno a prelevare i diversi prodotti che vengono ordinati. All'interno della logica B2B quindi, non vi sono i concetti di picking e packing che vi sono nel B2C.

In entrambi i mercati vi è però un tema di ottimizzazione dei flussi, che principalmente sono 3:

- flusso inbound della merce, che abilita il caricamento delle quantità a magazzino, sia quello e-commerce che quello marketplace (Amazon, Zalando etc....);
- flusso outbound, ossia nel momento in cui viene ricevuto un ordine, il processo di picking e packing che scaturisce;
- flusso inbound dei resi, ossia validare il reso, ricondizionare la merce e fare il reso economico al cliente.

Tutti questi flussi vengono gestiti con le stesse risorse, e questo è un pro per quanto riguarda la condivisione delle risorse in base ai picchi di domanda di ciascun flusso, ma si perde un po' in efficienza e in specializzazione.

La logistica, come per tutte le aziende, è molto importante per Miroglio, e questo perché possiede 3 brand che hanno un modello Fast Fashion come Zara. I cicli di produzione sono infatti corti e le immissioni sul mercato di nuovi prodotti frequenti. Una logistica efficiente ed organizzata è dunque fondamentale sia per il time to market, ossia nel far arrivare il giusto prodotto nel giusto posto e nel momento ottimale, sia per le dinamiche finanziarie. Non sono state individuate criticità particolari nella supply chain complessa del gruppo, ma la programmazione degli arrivi dal processo produttivo richiede un fine tuning costante.

4.1.2 Miroglio Fashion e Textile B2C

Il Gruppo Miroglio possiede 5 siti di e-commerce, relativi ai suoi brand più importanti, i quali sono Motivi, Elena Mirò, Oltre, Fiorella Rubino e Caractère, e ha deciso di appoggiarsi anche ad altre piattaforme quali ad esempio Amazon e Zalando e altri canali online. A livello logistico alcuni anni fa Amazon si faceva mandare la merce che il Gruppo Miroglio voleva vendere sul suo marketplace e dopo di che si occupava lui stesso della gestione della merce a magazzino e della successiva consegna, offriva dunque il fulfillment classico del gruppo, ossia l'FBA (Fulfillment by Amazon). Negli ultimi anni il Gruppo Miroglio ha deciso invece di gestire

totalmente la merce, anche quella relativa all'e-commerce in modo da garantire una maggiore qualità al cliente e un packaging personalizzato in base al brand acquistato.

Occuparsi del fulfillment permette alla Miroglio di risparmiare in termini di revenue share, e in questa modalità si riesce a controllare il prezzo, le promozioni e il merchandising. Ovviamente non vengono controllate le customer experience dato che sono quelle del sito e i vari CRM.

Il vantaggio di avere il fulfillment fatto da sé, è che si ha un maggiore controllo sulla merce che viene destinata al marketplace. Prima veniva stanziato un determinato quantitativo di determinati prodotti che venivano spediti nei centri logistici del marketplace. In questo modo però, se un prodotto si vedeva che non era richiesto, non si poteva ritirare da quella vetrina e porlo ad esempio su un altro canale dove era richiesto maggiormente. La quota di vendita relativa a questi siti non è stata rivelata dato che consiste in valori riservati, non si vuole però vendere tanto su marketplace esterni.

Il motivo risulta essere duplice: per prima cosa se si passasse a vendere molto su questi siti, si arriverebbe a perdere il contatto con il cliente, dato che la qualità del servizio passerebbe al marketplace di turno. Questo sarebbe molto penalizzante per gruppi storici come Miroglio, i quali sono riusciti, con il passare degli anni, a fidelizzare il cliente in maniera massiccia, fatto dimostrato dall'85% del fatturato creato da clienti in possesso di fidelity card. Secondo motivo, una quota importante di vendite su Amazon ad esempio, è simbolo di dipendenza da essa, e quindi l'Amazon di turno potrà dettare le condizioni di vendita che preferisce, e il gruppo Miroglio potrà solamente accettare dato che gran parte del fatturato si vende tramite la piattaforma, riducendo moltissimo i profitti. Per questi motivi si punta maggiormente sui siti e-commerce privati e sui negozi, di proprietà del gruppo.

Vengono utilizzati altri due siti online relativi allo shopping, come Privalia e Van Privè, entrambi sotto il gruppo Veepee. Entrambi questi siti si basano sul modello di vendita chiamato flash sales, modello che lavora sul prodotto degli outlet, ossia i prodotti in-season della stagione precedente rimasti invenduti, vengono presi e mandati nei magazzini di questi siti, che proporranno questi prodotti a un prezzo

molto inferiore del prezzo originario. Questi siti provano a vendere tramite promo, per un determinato tempo prestabilito, molti prodotti in poco tempo. Per quanto riguarda il primo, che ha grande successo principalmente in Italia e Spagna, il fulfilment viene gestito da M2log mentre il servizio di spedizione dalla compagnia online, mentre Van Privè, attivo principalmente in Francia, richiede preparazioni massive a fronte di ordini già avvenuti e poi gestisce il magazzino che si va a creare e il trasporto al cliente.

Per quanto riguarda la gestione logistica di tutti questi canali di vendita viene fatta tutta completamente dalla società M2Log. La società non possiede servizi di trasporto, quindi i pacchi che devono essere spediti, siano essi per il B2C che per il B2B, sono affidati a corrieri i quali si recano al polo a prendere la merce e poi gestiranno loro il trasporto. All'interno del magazzino non si ha una gestione integrata tra magazzino per i negozi e magazzino per l'e-commerce, ma si hanno zone separate in modo da garantire una maggiore tracciabilità della merce e un'affidabilità maggiore nei livelli di inventario e di disponibilità. Vi sono anche operatori dedicati nelle operazioni di picking per i diversi canali. La disponibilità che si vede dal sito online risulta essere una disponibilità data dalla somma del magazzino presente in store e quello dedicato alla parte e-commerce nel polo logistico, mentre nei periodi dove i negozi rendono la merce a fine stagione la disponibilità risulta essere solamente più quella del polo logistico.

Molto simile a livello logistico è ciò che avviene per le vendite B2C del mondo Textile, seppur queste risultano essere una minima parte del fatturato. Miroglio possiede un sito, decolorsoup.com, dove gli utenti possono acquistare la stoffa e i tessuti che vogliono, personalizzarli e riceverli comodamente a casa. Anche in questo caso la gestione degli ordini viene fatta totalmente da M2Log che al momento della spedizione del prodotto lo affida ad un corriere, scelto tramite resa e tariffa più conveniente.

4.1.3 Miroglio Fashion e Textile B2B

Per quanto riguarda le vendite B2B i principi generali di gestione dell'ordine e di spedizione risultano essere comuni a quelli del B2C, in quanto il problema del trasporto è esternalizzato. Ovviamente i volumi e gli ordini saranno più grandi ma questo non comporta cambiamenti nella gestione. La parte Fashion si appoggia maggiormente ad alcuni wholesales, che acquistano un determinato quantitativo di merce e successivamente se la gestisce in autonomia.

Anche per il mondo Textile il discorso risulta essere analogo, se non per il fatto che Miroglio Textile vende ad aziende sia i tessuti in rotoli che i tessuti già trasformati (ossia veri e propri abiti) sulla quale i competitor di Miroglio Fashion metteranno poi il loro brand. Anche in questo caso la logistica relativa a queste vendite risulta essere poco contorta, in quanto dopo la vendita i prodotti lasciano il magazzino e diventano di competenza dell'azienda che li ha acquistati.

La digitalizzazione ha portato un incremento notevole dei volumi di vendita del gruppo, e si è arrivati a quel punto in cui non se ne può più fare a meno. I nuovi canali di vendita e i nuovi metodi per far interagire il prodotto con il cliente vertono tutti su canali digitali che tramite interconnessioni e realtà aumentata ti permettono di entrare in contatto, vedere meglio e acquistare i capi nel giro di pochissimi istanti. A livello di logistica questo porta un incremento esponenziale dei dati, in quanto prima gli ordini erano più grandi, ma adesso gli ordini effettuati stanno diventando sempre maggiormente nell'ordine dell'unità. Inoltre, possedendo 3 brand che hanno un modello Fast Fashion, ossia cicli di produzione corti e immissioni frequenti, la programmazione degli arrivi dal processo produttivo richiede un costante monitoraggio e una grande flessibilità. Il sistema informatico che sostiene la logistica deve essere in grado di gestire e processare i moltissimi ordini che arrivano quotidianamente. L'ERP è infatti collegati sia al WMS che alle piattaforme e-commerce, in modo da rendere completamente automatizzato il processamento dell'ordine.

L'unico modo per il Gruppo Miroglio per gestire questo aumento degli ordini e la relativa diminuzione di grandezza di essi è avere un forte sistema informatico che

riesca a processare gli ordini che arrivano durante tutto l'arco della giornata, e inoltre, esternalizzando il trasporto vengono passati ad altri molti dei problemi relativi. In questo modo infatti, se il gruppo riceve 100 ordini singoli in 100 locazioni differenti, non è compito consegnare la merce nei 100 luoghi, ma dopo aver impacchettato i prodotti e inserito i dettagli delle spedizioni, vi è il corriere designato che passa a recuperarli e poi dal suo Hub deciderà come smistarli al meglio nelle diverse località.

4.2 Case study: Borgione, i bisogni del bambino online

Le seguenti informazioni scaturiscono da un'intervista con:

- Elena Borgione, owner e process consultant presso Borgione;

Borgione è un'azienda storica torinese, nata intorno agli '70 nel capoluogo piemontese. Inizialmente era una rappresentanza di alcune imprese, come la De Agostini, che produceva carte geografiche e il Diario Elio, una tipologia di diario standard che veniva distribuito nelle scuole. Inizialmente era dunque un distributore direttamente presso le scuole del torinese di alcuni marchi famosi.

Con il passare degli anni il business si consolidò, e grazie a collaborazioni con altre aziende, il negozio in piazza Solferino a Torino, dove venivano venduti prodotti sia legati al mondo scolastico che al mondo dei giocattoli per bambini, divenne un riferimento locale nel mondo scolastico. Parallelamente continuavano ad avere l'esclusiva per la rivendita di alcuni marchi, come ad esempio Fonti, materiale sportivo per l'arredo di palestre. In quel periodo storico si dava molta importanza alla scuola e un'attenzione particolare era rivolta ai bisogni pedagogici che avevano i bambini per crescere nel modo ottimale; il mercato era dunque molto attivo.

Con il crescere dell'azienda ci si è spostati da un mercato torinese, dove erano le maestre che andavano direttamente in negozio, ad un mercato inizialmente regionale, per poi arrivare a tutta Italia. Dal negozio si è quindi passati ad una maggiore strutturazione portata dalla nascita di un magazzino, di uffici per riuscire a gestire il business che si stava implementando.

In questi anni oltre alla struttura logica e organizzativa, si è visto anche l'ampliamento della gamma di prodotti offerti, arrivando ad offrire anche materiale per l'arredo delle scuole, libri, fino a coprire quasi tutto il materiale didattico richiesto. Oggi vengono vendute circa 7500 prodotti, di cui più del 30% a marchio Borgione.

La mission dell'azienda è sempre stata quella di offrire qualità e professionalità al cliente, avendo a cuore lo sviluppo del bambino e la sua sicurezza. Questi valori si

possono vedere anche dalle recensioni e dalla reputazione che la Borgione ha guadagnato nel corso degli anni. Sul sito internet infatti le recensioni hanno una media di 4,6/5 mentre sul marketplace di Amazon possiedono un 98% di customer satisfaction, praticamente un'ottima reputazione.

Oggi la Borgione è leader in Italia per tutto quello che è il mercato scolastico, come cancelleria, materiale didattico, giochi, arredo scolastico e psico-motricità, ha un fatturato di circa 16 mln € e all'incirca 70 dipendenti, tra cooperative e agenti, con all'incirca 50000 spedizioni annue.

Il core business dell'azienda è il mercato scolastico, il B2S (Business to School), anche se la Borgione, essendo nata sia come negozio che come rivenditore, ha sempre avuto una componente sia di B2C che di B2B. Poiché la sua mission è sempre stata la crescita didattica e lo sviluppo pedagogico del bambino, l'azienda ha investito per raggiungere direttamente i genitori consapevoli, ovvero coloro che condividono il messaggio di offrire ai bambini giochi con una valenza educativa. Il B2C è dunque il mercato predominante, costituisce infatti circa il 90% del fatturato totale.

Questo processo è stato facilitato dalla nascita dell'e-commerce, e intorno al 2010 la Borgione ha deciso di iniziare il progetto di digitalizzazione delle vendite, una tra le prime realtà in Italia a compiere questo passo, in modo da abbattere le barriere geografiche ed arrivare direttamente al cliente, senza essere vincolata dalla distanza.

Per riuscire ad arrivare nella posizione di leader di mercato e per riuscire a soddisfare gli ordini provenienti da tutta Italia, la Borgione ha aperto un magazzino a San Maurizio Canavese, vicino a Torino, molto automatizzato che permette l'evasione in giornata di tutti gli ordini che arrivano entro le 16:00. Si è dunque in linea con i tempi di resa delle migliori piattaforme online. Il magazzino ha una capacità massima di circa 9000 posti pallet, con all'incirca l'80% di essi occupati. La merce a stock è infatti il 97% della merce presente sul sito, in modo da garantire un servizio al cliente ottimale. L'indice di rotazione medio del magazzino è di circa 3 mesi, ma vi è molta variabilità a seconda dei prodotti. Alcuni prodotti, soprattutto quelli legati a consumi stagionali, hanno momenti in cui si ha un picco di domanda, e poi durante l'anno non vengono più acquistati. Le ubicazioni di picking sono divise tra alta, media e bassa

rotazione e raggiungono circa 7000 posizioni. Un monitoraggio continuo sposta gli articoli tra le diverse aree di magazzino in modo da ridurre il numero di rimpiazzi (da stock a picking) e di aumentare l'efficienza di prelievo. Gli ordini di vendita possono essere composti da poche righe (pochi articoli) nel caso dei clienti privati fino a molte centinaia nel caso dei clienti scuola. Per raggiungere il cliente vengono successivamente utilizzati corrieri espresso che garantiscono l'arrivo della merce a casa del consumatore in poche ore, 24/48/72 in base alle regioni italiane.

La Borgione è un'azienda completamente digitale, tutto si basa sui sistemi informatici, spina dorsale dell'azienda. Vi sono ancora ordini che provengono in un modo un po' più tradizionale, ma questi per essere processati devono successivamente essere inseriti nei sistemi informativi in modo da essere processati secondo il flusso automatico.

Gli ordini in particolare giungono alla piattaforma tramite 4 canali principali. Il primo è quello tradizionale delle mail, dato che le segreterie di alcune scuole risultano ancora meno digitalizzate, il secondo è tramite l'e-commerce sul sito Borgione.it, inoltre si ha anche un marketplace su Amazon, e infine, per il settore pubblico, gli ordini provengono tramite Consip, ossia una piattaforma per la pubblica amministrazione.

Tutti questi canali sono collegati con il sistema gestionale AS400 posseduto dall'azienda, il quale si interfaccia con gli altri software presenti come il WMS, il CMR, il sito internet, software di BI per analisi etc.

Inizialmente il sito e-commerce venne sviluppato internamente, ma nel 2014 la Borgione ha scelto di sviluppare il proprio e-commerce tramite la piattaforma Magento e nel 2020 si è adottata la versione Magento 2, la quale ha permesso di risparmiare molto per quanto riguarda lo sviluppo del sito e soprattutto questa scelta è stata fatta in modo da avere sempre aggiornamenti veloci sul marketing digitale e sulla sua visibilità. Come spiegato poco sopra, queste piattaforme riescono a dialogare, tramite APIs, con gli altri sistemi gestionali e di analisi presenti in azienda in modo da essere sempre performanti e continuare ad avere una posizione di leader del mercato.

L'essere in possesso di uno store online, il quale incanala la maggior parte degli ordini ricevuti, ha portato ad un sistema maggiormente standardizzato, che comporta meno errori e anomalie rispetto a prima, quando vi era la componente umana a gestire il flusso. Allo stesso tempo, l'online richiede una forte struttura di supporto e servizio al cliente, quindi maggiori investimenti.

La Borgione ha deciso di sfruttare il marketplace di Amazon data l'enorme visibilità che la piattaforma può dare all'azienda. Non si ha dunque un rapporto di vendita con Amazon, in quanto la merce resta in possesso della Borgione e viene solamente utilizzato il suo marketplace. Questa scelta è stata fatta dato che l'azienda ha una sua logistica interna efficiente e vendere ad Amazon significava ridurre i margini.

La scelta della Borgione è dunque quella di utilizzare il marketplace di Amazon, ossia l'ordine viene effettuato tramite Amazon, il quale comunica direttamente con i sistemi informativi della Borgione. Vi sono altre due motivazioni principali che hanno dettato la scelta fatta. Il primo è avere direttamente il controllo sulla merce che viene venduta, il secondo è il controllo sui costi di gestione, in quanto, controllando la merce direttamente nei propri magazzini e non aggiungendo flussi e complessità esterne, risultano essere moderati.

Il digitale è dunque stato un passaggio fondamentale per un'azienda come Borgione, la quale desidera arrivare direttamente al cliente. Essendo stati i precursori del digitale ed essendo cresciuti assieme, sia online che azienda, i cambiamenti non sono stati così stravolgenti. L'azienda ha infatti sempre puntato molto sull'innovazione digitale e sulla sua implementazione.

4.3 Case Study: Postalmarket torna in chiave digitale

Le seguenti informazioni scaturiscono da un'intervista con:

- Stefano Bortolussi, CEO di Postalmarket;

4.3.1 Introduzione all'azienda

Postalmarket nasce in Italia grazie ad un'idea dell'imprenditrice milanese Anna Bonomi Bolchini, la quale prova a sviluppare un progetto che si era visto in quegli anni negli Stati Uniti d'America, la vendita per catalogo. Veniva infatti inviato un catalogo a casa delle famiglie italiane, che se decidevano di acquistare qualche prodotto presente su di esso, potevano inizialmente ordinarlo tramite posta. Un corriere gliel'avrebbe poi consegnato a casa nel giro di pochi giorni.

Il primo numero consisteva in un catalogo despecializzato di 48 pagine, di cui ne furono stampate 10000 copie. Veniva venduto in edicola, ma la gente poteva anche abbonarsi e farselo consegnare direttamente a casa.

L'azienda vide negli anni 60' e 70' la sua massima ascesa. Il servizio offerto da Postalmarket, antenato dell'e-commerce moderno, "soddisfaceva ai bisogni inespressi di un'Italia desiderosa di consumare, ma non sempre servita a livello commerciale" (Elisa Venco, 2020).

La forza di Postalmarket era proprio questa, in un momento storico dove non esistevano ancora i grandi centri commerciali, l'azienda milanese offriva a tutte le donne d'Italia, qualsiasi fosse la loro zona di residenza, di vestirsi con gli abiti con erano acquistati anche dalla signora milanese che viveva in centro Milano.

Postalmarket aveva un catalogo dove vendeva qualsiasi tipologia di prodotto, ma gran parte del fatturato era composto da vestiti femminili, intimo da donna e vestiti per bambini. Il target di clientela su cui Postalmarket puntava molto erano dunque le donne che vivevano in paesi poco forniti di servizi commerciali, le quali potevano ordinare comodamente da casa i propri vestiti o alcuni pezzi di intimo, i quali venivano comodamente spediti al proprio domicilio.

L'azienda pubblicizzava inoltre i propri prodotti, oltre che tramite catalogo, anche tramite Carosello, programma televisivo italiano andato in onda sul Programma Nazionale della Rai dal 3 febbraio 1957 al 1° gennaio 1977 (Wikipedia).

Tra i vari punti di forza di Postalmarket, vi erano principalmente la consegna a domicilio e la formula, molto innovativa per quegli anni, del “soddisfatti o rimborsati”, con la sostituzione dell'articolo o la restituzione dell'intera somma versata, solamente le spese di spedizione del reso erano a carico del cliente.

Nel 1976 venne inaugurato un nuovo stabilimento di 37 mila metri quadrati in provincia di Milano, il quale era uno dei più grossi centri meccanografici italiani per il trattamento dati e uno dei primi call center per le telefonate dei clienti (Daniele Ongaro, 2018).

10 anni dopo, nel 1987 il fatturato era di 385 miliardi di lire, con 1 milione e 250 mila pacchi consegnati ogni anno, arrivando ad avere picchi di 45000 spedizioni giornalieri.

Dall'inizio degli anni 90' la situazione inizia a cambiare, Postalmarket inizia a subire la concorrenza derivante dalla nascita dei nuovi centri commerciali anche in piccole provincie. Il suo punto di forza, ossia arrivare dove non vi erano servizi adeguati, inizia a vacillare e nel 1993 si ha il passaggio a Otto Versand, colosso tedesco numero uno mondiale nello shopping via posta.

Dopo alcuni anni sotto il gruppo tedesco, la società viene rilevata dal senatore Eugenio Filograna, il quale promette un radicale cambiamento dell'azienda e il passaggio al mondo digitale. Viene reintrodotta il made in Italy, costruisce l'e-commerce dell'azienda con più di 22000 prodotti, e prepara la quotazione in borsa per 3.8 miliardi di €, resa impossibile dagli scandali di Banca Leonardo, unico sponsor e global-coordinator di Postalmarket. A causa della mancata quotazione in borsa, l'azienda viene venduta ad un altro proprietario, Riccardo di Tommaso, proprietario del gruppo Bernardi Abbigliamento.

Nel maggio 2009 nasce dunque Postalmarket revolution, fondata da Stefano Bortolussi, imprenditore a capo di un gruppo di aziende che operano da 40 anni nel

settore “Out of home advertising”. L’impresa nasce con l’obiettivo di sviluppare l’e-commerce, proporre il made in Italy nelle case degli italiani in chiave moderna. Questo progetto si interrompe nel 2010, a causa della scomparsa prematura di Di Tommaso, proprietario della società. Il progetto si interrompe e nel 2015 il tribunale di Udine dichiara il fallimento di Postalmarket.

Nel settembre 2018, attraverso un’operazione finanziaria, Stefano Bertolussi acquisisce definitivamente il marchio Postalmarket e i domini e-commerce, con l’obiettivo di portare a termine il progetto iniziato pochi anni prima. Grazie alla collaborazione con Francesco D’Avella, titolare della piattaforma di e-commerce StoreDen, ai vertici in Italia nel suo settore, hanno costituito la Postalmarket srl, con l’obiettivo di diventare l’Amazon italiano. StoreDen risulta essere la prima piattaforma e-commerce italiana, un mix tra Shopify e Magento.

4.3.2 La strategia

Grazie alla forza del marchio, il quale risulta essere ancora molto forte, data la forte componente nostalgica presente in coloro che hanno intorno ai 40/60 anni, l’azienda punta ad un fatturato tra i 500 milioni e il miliardo di € nei primi 5 anni (Repubblica, 2020). I nostalgici di Postalmarket sono infatti moltissimi, solamente gli iscritti alla newsletter sono più di 20000, e pensare che il servizio non è ancora attivo. Molte aziende per arrivare a questi numeri devono investire milioni di € e aspettare diversi anni. La forza dunque di Postalmarket è dunque quella di essere in pratica una start-up, ma con alle spalle una potenziale clientela e un marchio decisamente forti e consolidati.

Il progetto di Bertolussi è quello di rendere Postalmarket il portale delle aziende italiane, dove si andrà a vendere l’italianità dei prodotti, la loro qualità e il loro design italiano. Il portale non venderà dunque marchi esteri. Il posizionamento scelto da Postalmarket moderno è quello del passato, ossia un target Pop. La loro collocazione infatti non è mai stata né cheap né high, ma è sempre stata popular, ossia veniva proposta una buona qualità ad un discreto prezzo. Le persone che compreranno in

Postalmarket saranno sicure di comprare un oggetto italiano, di una buona qualità ad un giusto prezzo.

Un posizionamento del genere, non li rende concorrenti diretti di Amazon, dato che i posizionamenti di mercato sono differenti, in quanto Amazon punta ad un mercato di consumo cheap.

L'obiettivo del Postalmarket moderno è quello di ricavarci una fetta dell'e-commerce italiano in quanto l'italianità è molto richiesta, anche online. Nel 2019 infatti, le transazioni in Internet relative a prodotti italiani (compreso anche il settore turismo) hanno raggiunto un valore di 48 miliardi di €, questo significa che il mercato è molto attivo e ha una forte richiesta. Il posizionamento è dunque mirato a conquistare una fetta di queste transazioni online.

Il progetto di Postalmarket è editoriale, in quanto continuerà a sfruttare il catalogo, in modo da raggiungere al meglio la fascia di utenti 40/65 e per risvegliare la componente nostalgica anni '80, per poi trasferire la parte finale dell'acquisto online, dato che la strategia dei call center è oramai superata e comporterebbe costi fissi elevati. Il catalogo risulta dunque essere una forte campagna di marketing, in modo da andare incontro al target individuato. Venisse solo proposto il sito internet infatti, si pensa che non si riuscirebbe a risvegliare l'animo di questi potenziali consumatori.

Inoltre, il catalogo, risulta essere il mezzo ideale per la fidelizzazione di un gran numero di clienti, i quali, decidendo di abbonarsi ad esso e decidendo di riceverlo o acquistarlo in editoria, avranno un possibile tasso di conversione in clienti maggiore di quello che hanno coloro che visitano il sito online e basta. Per fidelizzare ulteriormente il cliente, si pensa di lanciare un servizio di fidelizzazione simile al Prime di Amazon, una specie di club con il quale gli iscritti potranno accedere a determinate scontistiche, spedizioni gratis, e potranno avere direttamente il catalogo gratis a casa loro. Il prezzo del catalogo in edicola verrà restituito al cliente al primo acquisto e la sua durata sarà di una stagione, in quanto vi saranno due tirature, una primavera/estate e l'altra autunno/inverno.

Postalmarket non vuole essere solamente il catalogo o l'e-commerce dove si vendono i prodotti italiani e l'italianità. Si vuole anche affrontare un progetto di marketplace,

ossia essere la vetrina per le aziende italiane emergenti che non avrebbero la possibilità di farsi conoscere diversamente. Il catalogo e soprattutto il sito dunque oltre a servire come spazi marketing per far conoscere i prodotti di Postalmarket, risulteranno anche essere un media, dato che potranno far arrivare le aziende che decideranno di essere presenti sul marketplace in milioni di case, donando loro una visibilità elevata.

4.3.3 La struttura logistica

Per quanto riguarda la struttura logistica che fungerà da base per Postalmarket, bisogna analizzare le tre modalità con cui verranno offerti i servizi di vendita sul sito:

- **Dropshipping:** si intende un modello di vendita grazie al quale il venditore vende un prodotto all'utente finale, senza possederlo in senso fisico nel proprio magazzino. Una volta effettuata la vendita del prodotto, l'ordine passa dal venditore al fornitore, chiamato dropshipper, il quale si occuperà della spedizione del prodotto direttamente al cliente. In questo caso dunque la logistica del venditore non interviene, e il sito di e-commerce sul quale è stato acquistato il prodotto funge solo da vetrina e dà visibilità al fornitore. Il venditore avrà una fee su ogni prodotto venduto, data la visibilità data al fornitore.
- **Conto vendita:** in questo la logistica può intervenire ma vi è anche una strada in cui la logistica non interviene. Il fornitore può decidere di vendere al venditore (in questo caso Postalmarket) un determinato quantitativo di prodotti, e il venditore in questo caso consegnerà il denaro solamente della merce che riuscirà a vendere, mentre la merce invenduta tornerà al fornitore. Questa tipologia di vendita è definita outdrop. In questo caso dunque la logistica di Postalmarket interviene, spedendo a casa del consumatore i prodotti da esso acquistati. Un'altra strada è il conto vendita indrop, ossia i prodotti restano dal fornitore e interviene lui con la sua logistica per l'evasione degli ordini. La prima strada, quella del consegnare la merce a Postalmarket, è la strada che rende migliore il servizio che si offre al cliente e ottimizza le

consegne. Infatti, nel caso in cui un cliente acquistasse una maglia e un paio di scarpe dal sito di Postalmarket, se queste non sono presenti nel magazzino della società ma sono ancora nel magazzino delle due aziende fornitrici, arriveranno in due momenti diversi al consumatore finale, recando ad esso un certo disturbo e un disservizio. Se la merce fosse stata presente direttamente nei magazzini di Postalmarket invece, la spedizione dei due SKU sarebbe avvenuta in contemporanea, inviando solamente un corriere con due pacchi a casa del cliente.

Nel conto vendita i margini per il venditore risultano essere un po' superiori al dropshipping, in quanto interviene anche la logistica del venditore.

- Via diretta: si compra direttamente dal fornitore la merce avente un proprio marchio, oppure tramite private label o white label. Postalmarket è sempre stata la regina delle private label, ossia il fornitore produce la merce e mette l'etichetta di un brand di vendita di Postalmarket. Nel caso delle white label invece i prodotti risultano essere slegati da un brand di vendita. In questo caso la logistica interviene e il venditore deve comprare i prodotti dal fornitore prima di venderli. C'è dunque bisogno di cassa, cosa che non era richiesta nel dropshipping o nel conto vendita, dato che i prodotti venivano pagati al fornitore solo dopo essere stati venduti. In questo caso la marginalità è molto più alta rispetto ai casi precedenti, ma è anche accompagnata da un maggiore rischio.

Quando invece un'azienda permette di vendere i propri prodotti su un altro canale, ad esempio su Postalmarket, la situazione risulta essere un po' più complicata. Vi sono infatti molti vincoli in quanto, se il prodotto è venduto sia su Postalmarket che sul sito del fornitore, i prezzi dei due e i servizi offerti devono essere coerenti. Per questo motivo solitamente si parla di "Capsule", ossia di prodotti specifici realizzati in determinate quantità che possono essere venduti solamente da quel determinato venditore.

Postalmarket si affida a livello logistico a Teklog, società piemontese di Logistica la quale possiede diversi Hub distribuiti su tutta Italia. Postalmarket dunque, una volta che riceverà l'ordine, lo trasmetterà a Teklog, la quale, andando a far il picking dei diversi SKU richiesti, preparerà l'evasione dell'ordine. Dopo di che l'ordine verrà consegnato dalla società di logistica ai corrieri che si occuperanno dell'ultimo miglio. Al momento dell'intervista i corrieri dell'ultimo miglio non sono ancora stati individuati.

La nuova Postalmarket risulta essere dunque un modello che va ad unire la storicità del marchio, offrendo al consumatore gli stessi servizi e la stessa esperienza che veniva data ad esso in passato, unendo a questi sistemi tradizionali una forte componente tecnologica in chiave digitale, unico modo per conquistarsi una fetta di mercato e provare a crescere.

Si tenta dunque di imparare dagli errori commessi in passato e far sì che questi diventino insegnamenti. Intorno agli anni 2000 infatti Postalmarket aveva provato a trasferire il business in chiave digitale, non capendo però che la struttura che vi era dietro al catalogo era diversa da quella che vi era dietro all'online. Il modo per pubblicizzare il prodotto, le immagini, le descrizioni ed il marketing erano totalmente differenti. Il servizio che bisognava dare al cliente cambiava da digitale a fisico. Questo non venne capito dagli imprenditori di allora, per questo motivo il progetto digitale di Postalmarket non crebbe.

Stefano Bortolussi vuole ripartire da questi sbagli, e dare una nuova vita ad un marchio storico che ha accompagnato l'Italia dagli anni 60 fino agli anni 90, offrendo un servizio unico e innovativo, all'insegna del Made in Italy.

5 La rivoluzione nel settore automotive e nei servizi ad esso collegati

Nel 2019 a livello mondiale sono state fabbricati circa 90 milioni di autoveicoli (figura 18), un quarto dei quali solamente in Cina. Un altro quarto viene fabbricato in Europa, in particolare nei paesi maggiormente industrializzati come Germania, Francia, Italia e Spagna. Solo in Italia il settore legato all'auto genera direttamente 52 miliardi di euro, mentre se si considerano anche i settori ad esso collegato si arriva a circa 106 mld€ (EY, 2020). A livello europeo il settore automotive occupa, tra lavoratori diretti e indiretti, circa il 6,1% dei lavoratori totali, ossia circa 14 milioni di persone. Risulta essere il primo settore per quanto riguarda la spesa in R&D, contribuisce al 28% delle spese di ricerca e sviluppo europee. L'Europa risulta essere il paese che spende di più a livello mondiale in R&D, solamente nel 2018 sono stati spesi più di 57 mld€, rispetto ai 15mld€ degli Stati Uniti e ai 5mld€ della Cina.



Figura 18 - Produzione di Veicoli Leggeri a livello globale (OICA, IHS, 2020)

5.1 Cambiamento che si sta avendo nel settore

Molti settori in questi ultimi anni stanno sempre più evolvendo, e molte volte quest'evoluzione porta ad un totale cambiamento del settore interessato. Le nuove tecnologie, le politiche di sostenibilità, e il cambiamento delle richieste del cliente portano molti settori a doversi rivoluzionare completamente. La digitalizzazione e nuovi modelli di business hanno portato profonde rivoluzioni in molti settori, e per l'automotive non sarà diverso. Grazie a Uber, Lyft e Didi, la mobilità è già cambiata in modo radicale. Il vecchio utilizzo dell'automobile è stato sostituito da nuovi modi di usufruire di questo servizio. Al posto dell'acquisto ora c'è il car-sharing, al posto della proprietà è subentrata la condivisione.

Il prossimo settore nella quale si vedranno molte rivoluzioni sarà quello riguardante le vendite di automobili. La domanda online delle auto risulta essere in crescita, e con essa crescono anche i servizi digitali e i prodotti aggiuntivi legati all'automotive. Alcuni OEMs hanno già iniziato a portare alcune rivoluzioni nel settore. BMW in Gran Bretagna e Giappone, Volvo con la XC90 e Tesla hanno provato ad introdurre vendite a livello multichannel in modo da tastare un po' il terreno in alcuni mercati pilota. Da un report di Capgemini condotto nel 2016, risulta evidente l'interesse e lo scetticismo che accompagna ancora il mondo online legato all'automotive. Sono stati consultati molti individui appartenenti ai principali mercati automobilistici mondiali e sono scaturiti importanti feedback.

Come si può notare dalla figura 19 (Capgemini, 2018), il 72% delle persone intervistate sarebbe disposta ad acquistare un'automobile online, mentre la restante parte risulta ancora scettica a riguardo. Gli USA, rispetto agli altri due grandi mercati quali Cina e Germania, possiedono una percentuale più elevata di consumatori tradizionali.

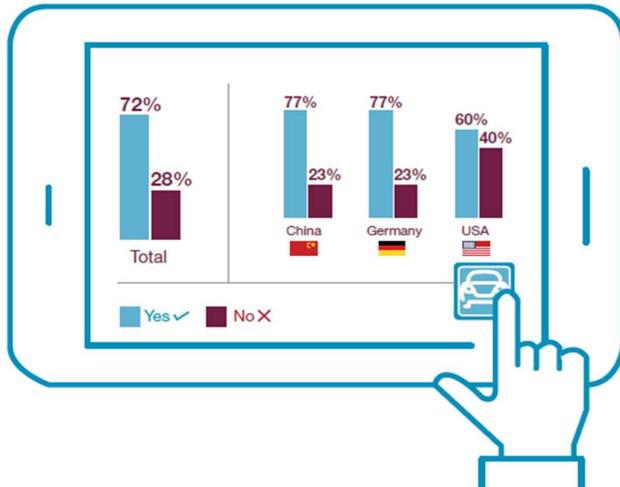


Figura 19 - % di consumatori disposti ad acquistare l'auto online

Ovviamente questo nuovo business di vendita porterà alla creazione di nuovi protagonisti, che proveranno a vendere il maggior numero di autovetture. Gli OEMs più grandi sono disposti a crearsi la propria piattaforma di vendita, e il 57% degli intervistati sarebbe disposto ad acquistare direttamente dai loro siti. Altri invece risultano essere restii, e preferirebbero acquistare su siti terzi, maggiormente specializzati per quanto riguarda la vendita online, che possono essere ad esempio TrueCar negli Stati Uniti oppure Tmall in Cina.

Il fatto che colossi mondiali come Amazon e Taobao possano un giorno vendere anch'essi automobili, dovrebbe far preoccupare e non poco i principali concessionari, in quanto nel giro di poco tempo, grazie alla loro grandezza e al loro know-how nell'ambito delle vendite online, potrebbero facilmente aggiungersi al mondo online dell'automotive, rubando una fetta importante di mercato ai principali players.

Sembra quindi che i consumatori siano pronti a utilizzare una nuova forma dei concessionari, maggiormente rivolti al digitale e all'online, ma si può dire la stessa cosa dei OEMs? La principale difficoltà che viene incontrata dagli OEMs è che questi non hanno ancora sviluppato le capacità di vendita che fino a questo momento erano

possedute dalle concessionarie. Bisognerebbe inoltre capire i ruoli che andrebbero a ricoprire sia gli OEMs che i concessionari stessi.

Negli anni 2000 il numero di concessionari in Germania erano circa 18000, nel 2015 ve ne erano solamente più 7400. Nel 2020, solo più 4500. Secondo un'analisi condotta da KPMG, il 75% dei principali player industriali credono che metà dei concessionari presenti in UK smetteranno di esistere. Analoga situazione negli Stati Uniti, dove dalle 18058 concessionarie presenti nel 2016, si è passati alle 16794 nel 2018 (National Automobile Dealers Association, USA). Tutti questi dati devono essere un campanello d'allarme, che ci dimostra che il mondo sta cambiando, e il sistema di vendite delle automobili non è esente da questo cambiamento.

Da un report di Futurelab condotto nel 2019, si evince che vi saranno 4 fattori futuri che andranno a rivoluzionare la figura del concessionario tradizionale:

- “Digifortality”: Internet ha assunto un ruolo fondamentale nel processo di acquisto di una nuova auto, offrendo consulenza. Più del 50% di coloro che si avvicinano a comprare un'automobile, sia essa nuova o usata, iniziano la ricerca online, andando a cercare il modello, i servizi e le recensioni che vi sono in rete. Il 60% di essi quando si reca in concessionaria ha già le idee chiare riguardo a ciò che vuole. In passato i modi per informarsi riguardo alle automobili erano principalmente le concessionarie, e ciò è dimostrato dal numero di visite medie che si effettuavano prima di acquistare un'auto, ossia 5 o più. Oggi il numero di visite si è drasticamente ridotto, scendendo sotto a 2, dimostrando quanto la rete e i social possano fare nel processo di informazione e consulenza. Come visto prima inoltre, internet non è solo più il luogo dove ci si può informare riguardo alle auto, ma sta diventando sempre di più il mezzo con la quale procedere all'acquisto.
- “Mobilikill”: la gente sta sempre più vedendo l'automobile come una commodity, un servizio di cui poterne usufruire quando se ne ha bisogno piuttosto che un bene da possedere. Ovviamente si fa riferimento alle nuove generazioni che vivono nelle grandi città, dove è presente una rete di trasporto pubblico capillare, il vehicles sharing è sviluppato e le distanze sono ridotte.

Coloro che abitano in provincia invece continuano a vedere l'auto come bene essenziale per effettuare gli spostamenti e come bene da possedere, data la mancanza di servizi completi e frequenti come si possono avere in città. Ciò nonostante, la visione dell'auto sta cambiando, le previsioni dicono che entro il 2025 il 15% delle auto nuove sarà destinato al car sharing (in Europa e negli USA), fino al 35% in Cina. Si stima che la presenza di un veicolo condiviso, in zone urbane, possa sostituire circa 16 veicoli di proprietà, con le dovute limitazioni del caso.

Questi cambiamenti porteranno inevitabilmente a dei cambiamenti nel modo di lavorare dei concessionari. A seguito di studi condotti da Roland Berger e Lazard, si è stimato che il mercato dello sharing di veicoli nel 2016 si sia aggirato intorno ai 54mld di \$, con una previsione di crescita del 28% entro 10 anni. L'arrivo del Covid-19 ha frenato un po' quest'espansione, ma ciò non toglie che, finito questo periodo, il trend riprenderà a crescere.

- “Millenicide”: l'automobile è sempre meno vista in modo “romantico”. Anni fa veniva vista come uno status, un bene che raffigurava la propria personalità e un simbolo di libertà e indipendenza. Al giorno d'oggi, per molti giovani non rappresenta più questi valori, soprattutto per coloro che vivono in città, ma risulta essere un bene comune. Molte persone considerano i costi di gestione e di manutenzione troppo superiori al beneficio reale che una macchina può effettivamente dare, per questo non considerano l'auto come un buon investimento. A questo scetticismo sull'investimento si aggiunge sia lo sharing nelle città più grandi, che il rapporto con i venditori. Dallo studio della Cox Automotive del 2018 si vede infatti che oltre l'80% dei clienti non si fida dei venditori, molti cambiano idea data la poca esperienza di essi e molti rinunciano a comprare o cambiano concessionaria date le attese che a volte si verificano. Questa situazione di certo non riesce ad attirare i giovani scettici al mondo dell'automotive, e i pochi che risultano esserlo optano per altre fonti di informazione. Il 57% di essi infatti preferirebbe non trattare con un venditore quando sta comprando un'auto. Un'ulteriore punto a sfavore dei concessionari inoltre, risultano essere le aspettative che aziende quali Amazon

e i più moderni e-commerce hanno creato. Ci si aspetta infatti sempre più processi efficienti, con tempi di attesa sempre più brevi, e poche ore da dedicare alla ricerca di prodotti, cose che i concessionari non possono garantire.

- “Cold as ICE (Internal Combustion Engine)”: un altro punto che mette in ombra i concessionari tradizionali risulta essere un nuovo business che ha intrapreso il mondo automotive: la mobilità elettrica. La vendita di automobili elettriche e ibride è passata infatti da 50k nel 2011, a più di 5mln nel 2018, 2 dei quali solamente in Cina. Più del 50% dei clienti crede che in un futuro non molto prossimo il principale motore presente sarà l'elettrico. Questa crescita esponenziale non è stata accompagnata però da un cambiamento da parte del settore vendite. Molti concessionari e venditori che si avvicinano a questo mondo infatti, a causa della disinformazione, non riescono ad attirare i clienti verso questo nuovo tipo di mobilità, non essendo in grado di spiegare appieno il suo funzionamento, o tutti i benefici fiscali e non che derivano da un acquisto green. Ai concessionari infatti non conviene nemmeno fare leva sull'elettrico, in quanto i costi di manutenzione di queste autovetture risultano essere molto inferiori alle normali automobili benzina o diesel. I costi di manutenzione di una Chevrolet Bolt (Elettrica), ammontano circa a 255\$ l'anno, il 60% in meno dei 610 \$/anno richiesti per la manutenzione di una Golf (UBS maintenance cost analysis).

Un altro grande pericolo per il business dei concessionari futuri riguarda la sostenibilità economica. La profittabilità dei concessionari infatti sta sempre più diminuendo. I profitti operativi medi dei concessionari sono passati dall'8,9% del 2015, all'1,75 del 2018, mentre l'utile lordo è passato dal 3,3% al 2,4%. L'aumento di trasparenza sui prezzi e, grazie al digitale, la possibilità di comparare in molto tempo sempre più concessionari e autovetture, ha portato ad una diminuzione dei margini, e si stima che nel 2040 i profitti non riusciranno più a coprire i costi fissi,

producendo un margine netto negativo, rendendo il business model odierno insostenibile (KPMG, 2018) (figura 20, 21).

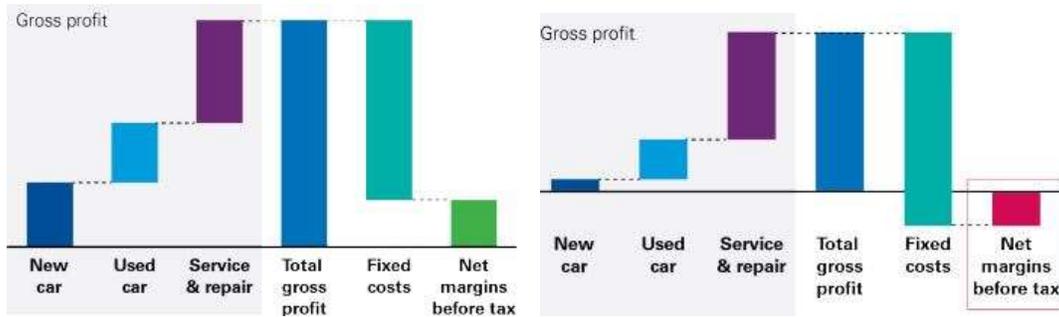


Figura 20 - Profittabilità dealers oggi

Figura 21 - Profittabilità dealers nel 2040

Vi sono 5 ambiti futuri sulla quale i concessionari dovranno fare leva, e tutti questi sottolineano l'importanza che i concessionari dovranno riservare alla Customer Experience. Il servizio al cliente sarà il motore trainante del futuro, in un mondo sempre più connesso, la differenza la farà l'azienda che offre i servizi migliori, e non più i prodotti. I 5 ambiti dei concessionari che continueranno ad esistere saranno sicuramente quelli legati alle relazioni umane, i test-drive, il mercato dell'usato e dei mezzi non urbani, e per finire i servizi speciali di manutenzione che si offrono alle autovetture. La rivoluzione dei concessionari seguirà questi 5 pilastri, andando a delineare nuovi modelli futuri di vendita.

Per tutti questi motivi il ruolo del concessionario e del venditore tradizionale andrà inevitabilmente a cambiare. Si può vedere già una rivoluzione in alcune aziende come possono essere Tesla o BMW. Da un rapporto di PWC infatti, si nota che il 63% del pubblico intervistato è disposto a comprare direttamente dall'OEMs in base ai canali da lui offerti, senza passare dai venditori. Tesla sta rivoluzionando il settore delle vendite in quanto ha deciso di puntare prima sulla customer experience e sulla sua mission piuttosto che sul prodotto. Si può notare una strategia affine a quella creata da Apple, ossia ricreare una certa aurea, un certo status attorno al marchio, in modo da far crescere il desiderio di entrarne a far parte del consumatore finale. L'obiettivo dell'azienda californiana è infatti aumentare la sua cerchia di clienti, tramite le

esperienze proposte nei suoi popup store posti in posizioni strategiche, non necessariamente facendo comprare un'auto nel breve periodo, ma innestando un desiderio nel cliente, in modo che in futuro torni a comprare il proprio veicolo elettrico. Anche altre grandi case automobilistiche hanno iniziato questa rivoluzione, definendo nuovi concessionari e nuove esperienze per il cliente.

Alcuni degli scenari principali verso il quale potranno dirigersi i concessionari saranno:

- *Lo showroom digitale*: in questo caso il concessionario è visto come un luogo dove il cliente può andare, sia online che offline, a configurare propria autovettura. Vi è un ambiente ricco di tecnologia, realtà aumentata e virtuale, in modo da coinvolgere al meglio il consumatore. Ovviamente l'OEM che vuole perseguire un progetto del genere deve avere forti basi tecnologiche alle spalle, in quanto lo scopo di questi store sarebbe duplice: in primis aumentare la customer experience, ma soprattutto capire e studiare i gusti dei propri clienti, in modo da anticipare i loro desideri e offrire un servizio altamente personalizzato. L'Audi ha già un concessionario digitale a Londra, in zona Piccadilly, dove la componente tecnologica risulta essere elevatissima.

Degna di nota è stata la partnership di Maserati con Alibaba nel marzo 2018. La casa automobilistica italiana ha infatti convertito due dei suoi punti in Cina in concessionari digitali, i quali uniscono i dati e integrano le esperienze online e offline del cliente. La Maserati ha inoltre sviluppato un gioco di auto per Mobile Taobao, nel quale vi sono molti elementi che spingono il consumatore a visitare i propri store. Nel concessionario, receptionist utilizzando l'intelligenza artificiale e il riconoscimento facciale, identificano la persona appena entrata e in base alle preferenze del cliente dimostrate online, viene creata un'esperienza ad hoc in store.

- *Il luogo dove vivere un'esperienza:* l'obiettivo di questo luogo non è quello di convincere il cliente che entra a provare/comprare un'automobile, ma serve per far conoscere il brand, la sua mission, le caratteristiche dei modelli più recenti. Vi deve essere un personale qualificato per parlare del brand in modo che venga apprezzato dalla gente, capire le loro esigenze e, nel caso in cui il cliente voglia, aiutarlo a configurare la macchina da lui desiderata e offrirgli i piani finanziari più consoni. Tutto questo senza un apparente desiderio di vendita, ma nel caso in cui il cliente voglia comprare, le configurazioni vengono trasformate in ordine, e vengono calcolati i tempi e i modi di consegna. Questo è il modello attualmente utilizzato dalla Tesla con i suoi popup store, dalla Lexus, con il suo "The Loft" al centro dell'aeroporto di Bruxelles, dalla Volkswagen a Varsavia (figura 21). In uno store da più di 200mq, il gruppo tedesco ha creato uno spazio invitante, elegante dove il cliente può configurare il proprio veicolo dei sogni utilizzando grandi schermi e toccando con mano i principali materiali, con l'aiuto di personale specializzato, che dovrà essere ben formato in modo da far vivere al cliente la migliore esperienza.



Figura 21 – Nuovo concessionario Volkswagen, Varsavia

- *Il centro per i test-drive:* in base alle richieste del cliente, si potrà far arrivare un'auto personalizzata per concedere al cliente dei momenti di prova durante il processo decisionale. Le formule della prova potranno essere di circa 30 min oppure di tutto il weekend, in modo che la macchina venga provata e vissuta prima di procedere all'acquisto.

Un esempio risulta essere quello della BMW vicino a Seoul in Corea del Sud, dove il gruppo ha investito oltre 75 milioni di \$ per ultimare il centro per i test drive. Il centro è composto da una pista per macchine e moto dalla lunghezza di 2,6 km e da diversi tracciati off road sui quali provare i SUV marchiati. Il sito di circa 240000 m² comprende anche un centro servizi, bar, ristorante, un centro fitness e un museo della casa automobilistica tedesca.

- *Il concessionario Mobility-oriented*: in questo caso l'auto non viene vista come un oggetto da possedere, ma piuttosto come un servizio del quale usufruire. Il cliente in questo caso paga una rata mensile, e quando ha bisogno può utilizzare la macchina in base alle sue esigenze e in base al contratto da lui scelto. La Porsche sta sviluppando un sistema del genere in modo che i suoi clienti possano guidare ciò che vogliono, in base alle esigenze del momento. La parola d'ordine in questo caso è flessibilità. Se il cliente ha bisogno di un'auto piccola per girare in città durante il lavoro può sceglierla dal lunedì al venerdì, mentre se nel weekend vuol far una gita con la famiglia potrà prendere il SUV o la familiare, tutto in base alle sue esigenze. Una strategia analoga la stanno percorrendo anche altre case automobilistiche, come Audi, BMW o Mercedes.

Per fronteggiare questi cambiamenti, i dealer pensano che ci sarà bisogno di molti investimenti in diversi ambiti. Come si può notare in figura 22, da uno studio condotto da Pwc su alcuni concessionari tedeschi, i maggiori investimenti dei prossimi anni riguarderanno la digitalizzazione e la formazione dei venditori su di essa.

Solamente l'11% di essi invece non vede la situazione in cambiamento e non pianifica di cambiare il loro modo di approcciarsi al business e alle vendite.

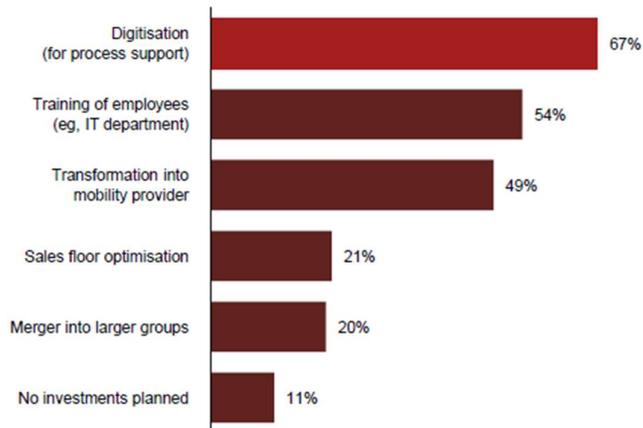


Figura 22 - Investimenti futuri dei concessionari tedeschi

Un gran numero di attori intervistati crede che il ruolo del concessionario si avvicinerà sempre di più a quello del fornitore di mobilità. Dallo stesso report scaturiscono però opinioni contrastanti. Solamente il 7% dei consumatori tedeschi intervistati infatti crede che il car sharing possa sostituire la proprietà dell'automobile, mentre il 64% crede che avere un'auto di proprietà sia un qualcosa di difficilmente sostituibile. Infatti, la flessibilità, la libertà di spostamento e la difficoltà del raggiungimento dello sharing in posti che non siano grandi città, fa sì che i consumatori continuino a voler acquistare automobili, e non considerare lo sharing come unica alternativa di spostamento.

Andando a riassumere dunque, il mondo automotive, in particolare la parte legata alle vendite, subirà moltissimi cambiamenti che possono essere sintetizzati in 5 macrocategorie:

- Modello di distribuzione e vendita: Gli OEMs stanno sempre più imboccando la strada di vendere direttamente online, per questo i concessionari dovranno trovare una strategia assieme alle case madri per innovare le loro vendite e il loro business model;
- Venditori terzi online: Vi sono sempre più nuovi siti dove si possono acquistare automobili che hanno un processo di vendita più conveniente e trasparente. I dealer dovrebbero implementare un sistema omnichannel

assieme agli OEMs, in modo da dare al cliente un'esperienza unica, grazie ad un rafforzato CRM e ad una solida infrastruttura IT;

- Ruolo dei social media: il cliente utilizzerà sempre di più i social media per informarsi, per questo motivo i venditori devono rafforzare anche quei canali di marketing e vendita. In questo modo si possono anche studiare le preferenze dei vari clienti, anticipare i servizi che un consumatore cerca, e offrire un servizio ottimale. Questo aspetto è stato rafforzato ancora i più dal periodo riguardante il Covid, dove il comprare automobili ha avuto un notevole spostamento verso il digitale. Capgemini ha infatti individuato un aumento sostanziale nelle ricerche riguardanti auto online (figura 23).

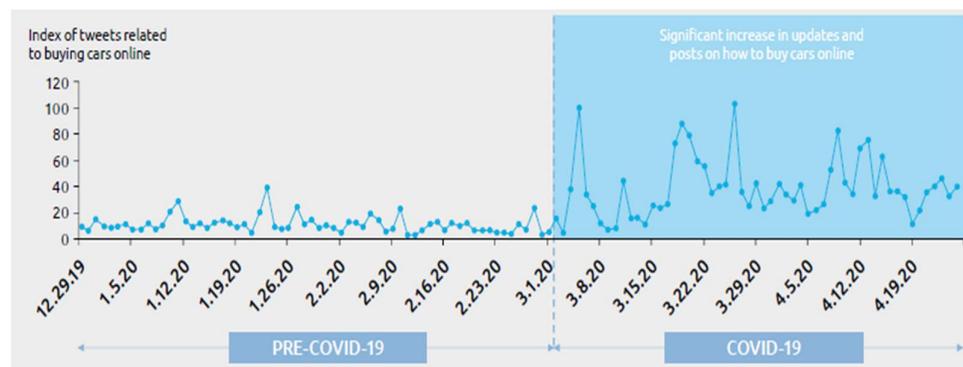


Figura 23 - Numero di ricerche online riguardanti automobili

- Tecnologie: La VR e AR sono sempre più utilizzate per quanto riguarda i test drive e gli acquisti. Investire in queste nuove tecnologie significa stare al passo con la concorrenza, offrendo un prodotto innovativo e attraente. La Abarth ha sviluppato questa tecnologia, consegnando a casa del potenziale cliente, un visore e un dispositivo in modo che il cliente possa effettuare un test drive del modello Abarth comodamente a casa sua. La consegna è fatta da venditori specializzati a bordo di 500 Abarth, in modo da seguire e consigliare il cliente durante tutto il test drive.

- Nuova mobilità: per certi concessionari delle grandi città lo sharing deve essere un servizio che va ad aumentare il fatturato, dunque questi concessionari devono iniziare a collaborare con questi fornitori di mobilità, in modo da affiancare alle entrate delle vendite anche quelle derivanti dal noleggio.

Ricapitolando, in futuro vi saranno meno concessionari, e quelli che vi saranno risulteranno essere molto diversi da quelli odierni. Un grafico di PWC (figura 24) riassume bene quali fattori contribuiranno alla trasformazione del settore e a dove probabilmente si andrà. Molte trasformazioni digitali contribuiranno alla riduzione del numero di punti vendita di autoveicoli. Le piattaforme online, la shared mobility, e le vendite dirette degli OEM tramite sito porteranno ad una redistribuzione logistica e non dei concessionari. Alcuni di essi saranno obbligati a sparire, a meno che il loro tipo di servizio offerto non cambi assieme alle richieste del consumatore.

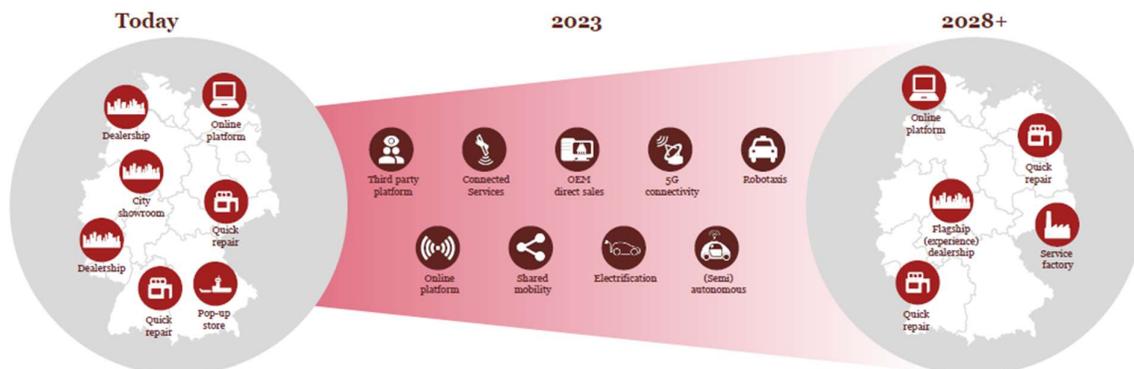


Figura 24 - Trasformazione futura dei dealers tedeschi

5.2 Caso Studio Michelin

5.2.1 Introduzione all'azienda

La Michelin è una multinazionale francese, con sede a Clermont-Ferrand, ed ha come core business la produzione di pneumatici. È il più grande produttore al mondo di pneumatici, solamente dietro al colosso nipponico Bridgestone, e più grande di Goodyear e Continental. Il marchio Michelin è inoltre noto in tutto il mondo per le sue guide turistiche, le mappe stradali e per le stelle Michelin, riconoscimenti ai ristoranti che possiedono un'elevata qualità.

Alcune delle numerose invenzioni della Michelin risultano essere lo pneumatico radiale, lo pneumatico removibile e il pneurail, ossia lo pneumatico per i trasporti su rotaia.

La storia della Michelin inizia nel 1889, quando i due fratelli Edouard e André Michelin rilevarono un'azienda a Clermont che produceva gomma. Dopo due anni, venne brevettato lo pneumatico che poteva essere rimosso dal cerchione della bicicletta, cosa che prima non esisteva dato che la gomma veniva incollata direttamente sul metallo. Da questo momento, assieme ad altri numerosi brevetti, la Michelin iniziò a crescere senza precedenti, iniziando a fornire ruote di tutti i tipi, dal camion da cava alla bicicletta, dall'autovettura allo pneumatico agro, dal normale camion all'aereo. Nel 1967 la quota di mercato della Michelin negli Stati Uniti era circa dell'87% (jags.org, History of tyre).

Attualmente il gruppo Michelin è presente in 26 paesi, con 117 siti produttivi che generano un fatturato di circa 24.1 miliardi di € e una capacità produttiva che supera le 4 milioni di tonnellate/anno. È inoltre proprietaria di molti marchi, come ad esempio Blackcircles, Tyreplus e Euromaster, i famosi centri distributivi di pneumatici in tutta Europa. (Annual and sustainable development digital report, 2019).

In Italia la Michelin ha tre stabilimenti produttivi (tutti in Piemonte) che producono oltre 15 milioni di pneumatici all'anno e impiegano 4500 persone circa. Nello

stabilimento di Cuneo vengono prodotti solamente pneumatici per il settore automobilistico, assieme alle camere d'aria, principalmente per le biciclette dato che sull'automobile è diventata una tecnologia oramai superata. Lo stabilimento di Cuneo risulta essere non solo il maggior stabilimento italiano, ma anche il più grande d'Europa.

Ad Alessandria si ha la produzione del Peso Lordo, ossia quelle ruote industriali che saranno usate dai camion e dal settore Agro, a Torino Stura invece si ha la produzione dei semifiniti, in particolare le bobine di gomma con all'interno un filo di tessuto, e le bobine con all'interno un filo metallico. Oltre ai siti produttivi, in Italia sono presenti altri tre centri logistici e commerciali, il primo a Torino Stura, il secondo a Milano e infine a Roma, utilizzato per servire il sud Italia.

Michelin in Italia vanta inoltre 16mila punti vendita, diffusi in tutto il paese. In particolare, si affida alla catena di gommisti Mastro ed Euromaster, di proprietà del gruppo Michelin, che vantano molti centri, alcuni di proprietà altri in franchising.

5.2.2 Struttura distributiva Michelin Italia.

Le seguenti informazioni scaturiscono da un'intervista con:

- Andrea Lanza, Chief of Michelin EDC of Turin - Logistic warehouse manager.

La rete di distribuzione Michelin può essere sintetizzata come segue (figura 25):

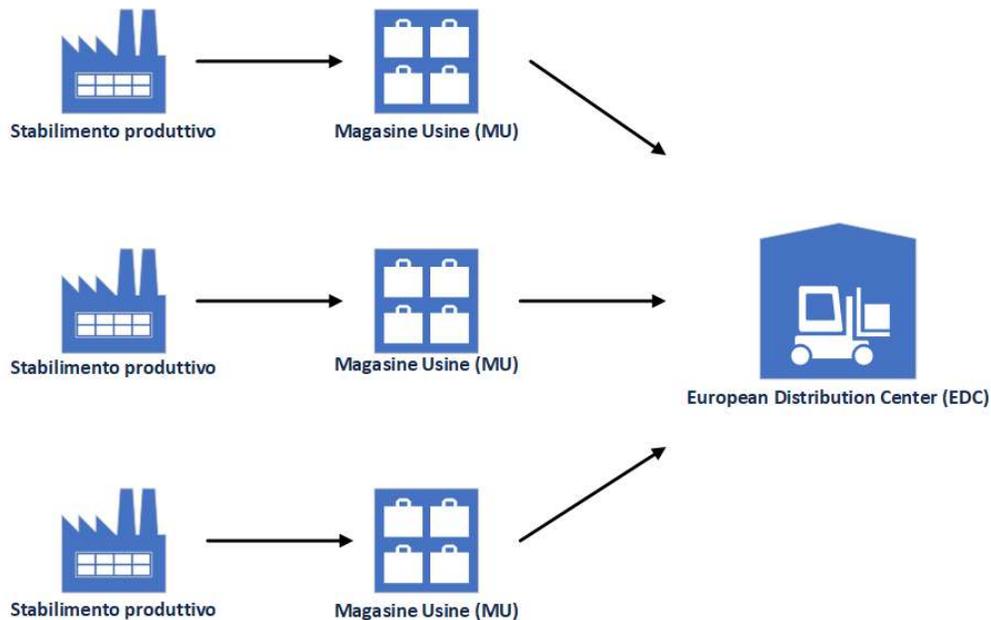


Figura 25 - Struttura distributiva Michelin

Ogni stabilimento produttivo ha il proprio magazzino MU a disposizione. Il sito di Cuneo nel 2017 ha inaugurato il nuovo magazzino di stabilimento con una capacità massima di stock di 1.200.000 pneumatici e una superficie di 55.000 m². La funzione di questi punti di stoccaggio è triplice: fungono dapprima come centri di immagazzinamento e stock dei circa 40.000 pneumatici prodotti al giorno (solamente il sito di Cuneo), la seconda funzione è quella di centro di smistamento degli pneumatici verso gli EDC, in base a dove vi è richiesta degli pneumatici prodotti da quel determinato stabilimento, e infine dagli MU partono direttamente le consegne degli OE verso i costruttori.

Principalmente gli pneumatici si distinguono, oltre ai parametri di dimensione e caratteristiche tecniche, anche in base al produttore dalla quale sono stati acquistati.

Le macrocategorie degli pneumatici sono: gli OE (Original Equipment) e gli RT (Replacement Tyre). La prima categoria intende gli pneumatici che vanno direttamente alle case costruttrici di automobili (gli OEMs), in modo che la macchina nuova, quando esce dalla produzione abbia montato solamente questo tipo di pneumatico. La seconda categoria intende invece tutti gli altri pneumatici che vanno sul rimpiazzo, ossia quando si fa il cambio gomme dal gommista vengono montati degli pneumatici RT. A livello qualitativo non si hanno differenze, cambiano solamente dei dettagli di vernice che vengono messi in base alle richieste del produttore, il quale necessita di questi “segni” per avere un montaggio in linea di produzione maggiormente efficiente e performante.

Il magazzino presente presso lo stabilimento produttivo si occupa quindi della spedizione degli pneumatici OE verso le case automobilistiche. La scelta è dovuta fatto che solitamente ordini di questo tipo risultano essere composti da un numero elevato di pneumatici ma con poche differenze di tipologie. In questo modo si evitano alcuni passaggi logistici, rendendo il processo di approvvigionamento più snello e veloce.

Principalmente i flussi in uscita dal MU sono quindi 2: il primo descritto poco sopra, mentre il secondo risulta essere composto dagli pneumatici RT che vengono spediti verso i vari EDC dove è richiesta. La Michelin tende a produrre gli pneumatici vicino ai mercati dove questi verranno consegnati. Lo stabilimento di Cuneo dunque, consegnerà gli pneumatici agli EDC europei, ma raramente si verificherà il caso in cui i pneumatici vengano spediti in Cina.

Analizzando dunque gli European Distribution Center, a livello italiano ve ne sono 2. Il primo e più importante risulta essere a Torino, stabilimento di circa 60.000 m² con una capacità di stoccaggio di circa 430.000 pneumatici. Questo EDC si occupa di servire l'Italia settentrionale e le regioni centrali della Toscana e dell'Emilia-Romagna, mentre il resto della penisola è servito dall'European Distribution Center di Pomezia, in provincia di Roma. La differenza principale tra gli EDC e i MU è che i primi trattano diversi mercati, dal turismo (pneumatici car), al truck, dall'agro all'avio, in base alla richiesta del mercato dove sono collocati, mentre i MU

dipendono dallo stabilimento alla quale sono collegati, in Piemonte a Cuneo si produce solamente car mentre ad Alessandria viene prodotto solamente peso lordo (truck e veicoli da lavoro pesanti).

I criteri di passaggio di pneumatici da MU a EDC sono principalmente due: gli EDC richiedono gli pneumatici a valle in base agli ordini che ricevono, e inoltre chiedono anche prodotti in base ad analisi di mercato e previsioni che vengono condotte dal reparto commerciale. I flussi logistici all'interno dell'EDC possono quindi essere sintetizzati in 5 tipologie:

- Flusso Inbound: ogni giorno entro le 10 arrivano camion carichi di pneumatici provenienti da tutta Europa, in base agli ordini fatti dall'EDC. Un operatore procede a scaricare e a posizionare la merce in appositi bin che andrà poi a riporre a magazzino.
- Flusso outbound: principalmente è composto da ordini già schedulati, derivanti da contratti esistenti, e da ordini che arrivano quando gli pneumatici sono già arrivati in EDC. A livello logistico e di trattamento non vi sono differenze. L'operatore addetto al picking va nei vari settori a recuperare gli pneumatici richiesti e li porterà nella stazione di impedanamento. Qui in base alla tipologia di pneumatico venduto si procede al caricamento del camion. Se lo pneumatico appartiene alla fascia agro o truck, viene caricato mediante carrelli elevatori, mentre se sono pneumatici car o moto vengono caricati a mano, dato che vengono incastrati a lisca di pesce in modo da ottimizzare gli spazi.
- Flusso outbound verso altri EDC: delle volte può succedere che delle tipologie di pneumatici vengano richieste maggiormente in un Paese piuttosto che un altro, andando contro alle previsioni che si erano fatte in fase di acquisto. In quel caso quindi è accettabile avere un flusso outbound tra due EDC, in modo di non far diventare obsoleti i prodotti in un EDC e sfruttare il momento positivo di vendita nell'altro paese.
- Flusso outbound verso lo smistamento pneumatici: quando uno stock di pneumatici risulta invenduto da troppo tempo, le caratteristiche chimiche e

performanti del prodotto possono non più essere consone allo standard richiesto dal mercato, si deve procedere dunque allo smaltimento di essi.

- Flusso inbound dei resi: quest'ultimo flusso risulta essere sempre più elevati in quanto molti carrozzieri, quando vedono un determinato dot (data di fabbricazione) che per loro risulta più vecchio, credono che sia sinonimo di mancata qualità, quando in realtà la Michelin garantisce la più alta qualità su tutti gli pneumatici in commercio, e decide di mandarli indietro. Seguendo la legge che il cliente ha sempre ragione, l'EDC non può far altro che accettare il reso e vendere gli stessi pneumatici ad un altro cliente alla quale il dot va bene.

La Michelin non è dotata di una flotta di mezzi propri, ma in base a gare di appalto si affida ad operatori logistici che le garantiscono questi spostamenti di prodotti. In questo momento la società che fornisce i trasporti alla Michelin in Italia risulta essere il Gruppo Conserva.

A livello puramente logistico, ossia guardando la modalità di gestione dell'ordine in arrivo, la digitalizzazione non ha portato grandi cambiamenti, dato che vi sono sempre stati ordini piccoli da parte di gommisti di dimensioni ridotte, e, essendo un servizio che ha bisogno di essere montato da professionisti del settore, non come altri articoli venduti online, il cambiamento nella gestione del processo di consegna risulta essere minimo. Infatti, anche se si va ad acquistare 4 pneumatici online, vi è la consegna e il montaggio presso un gommista autorizzato, quindi a livello logistico per il magazzino EDC la differenza è minima. Vi saranno magari più tipi di pneumatici sullo stesso camion per la medesima destinazione, ma il cambiamento è minimo, basta solamente un prelievo in più durante il picking.

La catena di distribuzione logistica dello pneumatico non si ferma ovviamente con la presenza dell'EDC. Gli pneumatici hanno diverse catene di vendita, ognuna con un'importanza e una popolarità differente. Principalmente vi sono 4 tipologie di vendita degli pneumatici (figura 26).

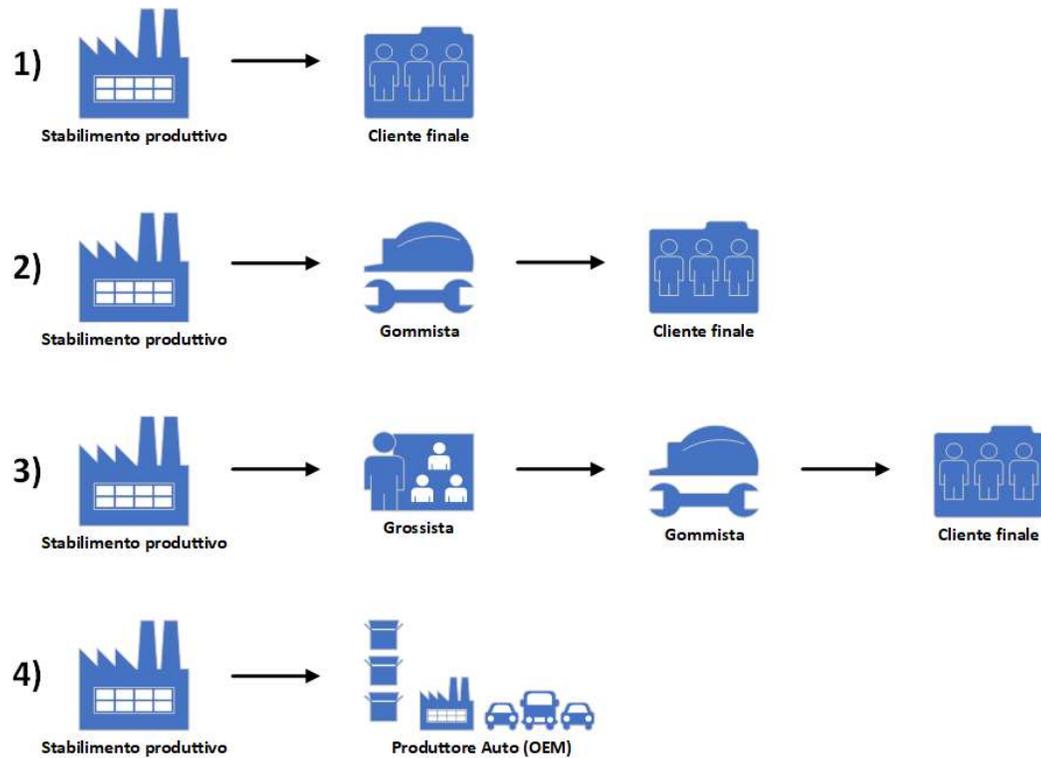


Figura 26 - Catene di vendita Michelin

La prima catena di distribuzione viene in gergo definita “catena diretta” ed è quella che si fa con le grosse flotte di veicoli. La quota di pneumatici venduti in questa maniera ammonta all'8% di tutto il commercio che ha la Michelin in Italia. In questo 8% la Michelin, oltre alla vendita tradizionale, offre un ulteriore servizio data la grandezza del cliente. Vi è infatti un pacchetto molto particolare chiamato “servizi e soluzioni”, con il quale la Michelin si offre di gestire l'intero parco pneumatici della flotta, e non si fatturano gli pneumatici venduti ma ai km totali percorsi dalla flotta. All'interno di questo 8% vi sono anche gli pneumatici che vengono venduti alle concessionarie, considerate anche esse nella catena diretta. Solitamente questi clienti

possiedono i mezzi e il know-how per gestire da sé le riparazioni e il cambio gomme, senza affidarsi a gommisti terzi.

La seconda tipologia di catena di distribuzione è quella che coinvolge 3 attori, la fabbrica, il gommista e il cliente finale. Questo modello di vendita è soprannominato modello corto. Il 48% degli pneumatici venduti passa da questo canale.

Infine, il restante 44% di pneumatici è venduto ai grossisti, i quali si occupano poi a loro volta di rivenderlo a quei gommisti troppo piccoli per fare accordi commerciali direttamente con la Michelin.

In Michelin fare una distinzione B2C e B2B risulta essere molto difficile. La divisione infatti non è fatta in base al cliente finale alla quale si vendono gli pneumatici, ma si ha una divisione in base alla tipologia di pneumatico. Per B2C si intendono infatti tutti gli pneumatici venduti per il mercato delle automobili, motoveicoli e biciclette, mentre per B2B si intendono gli altri pneumatici di grossa taglia. Questo perché il gruppo non vende mai direttamente al consumatore finale, vi è sempre un intermediario che è posto tra la Michelin e il consumatore finale, e delle volte questo è di proprietà del gruppo. Il puro B2C come viene inteso negli altri settori non esiste dunque, e si potrebbe considerare come se fosse un B2B2C. Infatti, i servizi che la Michelin offre ai propri clienti in ambito B2C, mirano ad arrivare al cliente, passando per il fornitore. Ossia si punta ad offrire al fornitore, strumenti che migliorino l'esperienza del cliente finale, in modo da fidelizzarlo e garantirgli un ottimo servizio. L'obiettivo ultimo è dunque quello di arrivare al cliente, ma per far ciò non si passa direttamente ad esso, ma si utilizzano gli intermediari, che possono essere gommisti, catene di vendita, o direttamente i grossisti. Per questi motivi si è più vicini a un B2B2C piuttosto che a un B2C tradizionale.

Nei capitoli successivi quando si parlerà dunque di B2C si intenderanno i processi e i mercati riguardanti gli pneumatici car, bike e moto, mentre quando si citerà il B2B si intenderanno gli pneumatici legati al mondo del lavoro come quelli truck, agro, avio etc.

5.2.3 La digitalizzazione delle vendite di Michelin

Nel 2019 gli acquisti online (in generale) hanno sfiorato i 31,6 miliardi di €, con un aumento del +15% rispetto all'anno precedente (osservatorio eCommerce B2C). A guidare la classifica merceologica ci sono le vendite degli smartphone, con il 40%, mentre il settore dei ricambi e pneumatici ha registrato un incremento del +24%, arrivando a 760 milioni di €.

L'e-commerce legato al mondo degli pneumatici dipende principalmente da:

- Dimensione dei prodotti: nel caso di pneumatici truck, molte volte pesano diverse tonnellate, e dunque servono macchinari, attrezzi e spazio per scaricare e stoccare questi pneumatici. Per quanto riguarda ambito car il processo è più semplice.
- Necessità del gommista: lo pneumatico infatti per essere montato serve che ci sia una figura professionale specializzata in questo.

Il mondo degli pneumatici risulta essere un mercato molto particolare, in quanto non potrà mai essere slegato completamente dalla figura del gommista. Vi sarà sempre la necessità di dover portare il proprio mezzo o la propria flotta dal gommista in modo che installi gli pneumatici, a prescindere dalla modalità di acquisto. Per questo motivo, e per la complessità del prodotto stesso, difficilmente lo pneumatico è venduto su piattaforme/siti non specializzati. Il trasporto infatti risulta essere complesso, inoltre il cliente finale deve anche avere una notevole superficie dove poter stoccare gli pneumatici.

Per Michelin la digitalizzazione è uno sviluppo obbligato che il mercato e di conseguenza l'azienda deve seguire. L'obiettivo della Michelin però non è quello di arrivare ad avere il 100% delle vendite in maniera digitale, in quanto il gruppo crede ancora molto nei contatti umani e nella relazione fisica tra cliente e venditore. Per questo motivo non si hanno degli obiettivi annuali legati a % di espansioni del digitale, ma si punta a farlo crescere in modo da dare al cliente sempre nuovi servizi e supportarlo nelle sue scelte.

5.2.4 Il B2C di Michelin

Le seguenti informazioni scaturiscono da un'intervista con:

- Emanuele Quattrin – Digital and Consumer Experience Marketing Manager B2C Michelin Italia;
- Silvia Vergani – Marketing Director B2B Michelin;
- Francesco Lamagna – E-business Program Manager Italia.

Il B2C si differenzia molto dal mercato B2B e principalmente questa differenza è data dal cliente, posto al centro del business. La customer experience è quindi importantissima, e si basa su tre pilasti: Sensations, Emotions e le Cognitions. Tutto questo è per portare il cliente a generare un'alta profittabilità. Infatti, un'esperienza piacevole genera nel cliente un sentimento positivo, il che crea in lui una predisposizione favorevole verso il marchio, che lo renderà fedele al brand, generando una maggiore profittabilità per l'azienda. La parte difficile da ricreare tra questi passaggi, è il collegamento tra fedeltà e profittabilità. Risulta più semplice infatti per la Michelin mantenersi i clienti offrendo loro un servizio ottimale piuttosto che convincere un cliente di Pirelli a passare in Michelin.

Per creare un'esperienza piacevole nel cliente, bisogna far sì che questa sia personale. Customizzare un'esperienza è reso possibile da due principali strumenti: i dati e i leverage touchpoint. Avere diversi touchpoint con il cliente è fondamentale nel marketing moderno, e questo si basa su un concetto di giustezza. Bisogna infatti individuare il giusto cliente, nel giusto tempo, con il giusto messaggio mandato sul giusto canale e con la giusta frequenza. Il CEM (Customer Experience Management) risulta dunque fondamentale al mondo d'oggi. Al centro del business Michelin non vi è solo più lo pneumatico come era 30 anni fa, ma ad esso si è anche aggiunto il cliente.

C'è stato un cambiamento radicale nell'esperienza che viene richiesta e offerta al cliente, il tutto reso possibile dai dati. Un'esperienza di alcuni anni fa era composta da una breve durata e frequenza, frammentata e non personale. Al giorno d'oggi l'esperienza che viene offerta è l'opposto rispetto a quella del passato. Risulta essere

infatti personale, in qualsiasi momento, su diversi canali contemporaneamente e con un'alta frequenza.

La Michelin ha individuato 3 fasi della vendita di uno pneumatico. Inizia tutto quando il cliente capisce che deve cambiare gli pneumatici, con il momento del “Detect”. Solitamente avviene principalmente in due momenti dell'anno, quando si passa alle ruote estive, e quando bisogna montare gli pneumatici invernali. Da questo momento di ha la fase di ricerca, che può variare da cliente a clienti in base alla sua fedeltà verso un determinato marchio o gommista. Una volta scelto lo pneumatico si ha la fase di acquisto e successivamente a questa si esce dal mercato e si avrà la fase di utilizzo.

Da stime interne Michelin, si vede che la prima fase di ricerca è fortemente influenzata dall'online, infatti più del 70% dei consumatori effettuano ricerche online, ma solamente il 10% dei clienti totali effettuerà l'acquisto online, il restante 90% continua a preferire il negozio fisico. Questi dati ci mettono subito in evidenza qual è la strategia da seguire, ossia quella del ROPO (Research Online Purchase Offline). Risulta strategico dunque avere un negozio fisico alla quale affiancare una vetrina digitale completa ed integrata per permettere il preacquisto da parte del cliente.

L'obiettivo è dunque prendere un cliente online, tramite diversi canali, informarlo riguardo al prodotto, e stimolarlo ad effettuare l'acquisto, offrendo ad esso sia la possibilità di un acquisto online, sia di recarsi presso uno store.

Vi sono principalmente 3 tipi di touchpoint che possono essere implementati:

- Physical, come possono essere negozio, vetrine o stand alle fiere;
- Digital, ossia un sito web, essere presenti sui social, su una piattaforma o marketplace;
- Phygital, ossia attirare il cliente online e indirizzarlo verso un negozio per fargli concludere l'acquisto.

Analizzando la parte digital, il gruppo Michelin divide ancora in tre sottocategorie questo canale, in base al contratto che lega Michelin al canale:

- Paid: sono i canali nei quali Michelin paga terzi affinché glieli gestiscano, ad esempio Havas e le campagne media. Fondamentale per queste customizzazioni è la parte di targeting dei consumatori.

Questa piramide (figura 27) rappresenta i vari step che si devono fare per catalogare i vari consumatori. Ci sono diversi livelli di catalogazione, si parte infatti dal basilare che si riferisce al concetto, ossia un

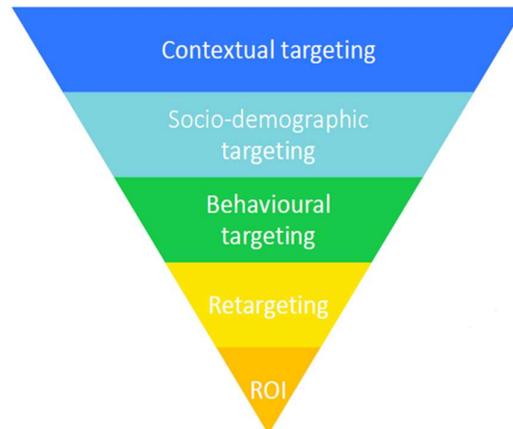


Figura 27 - Piramide dei comportamenti

utente sconosciuto che naviga su un sito di auto il quale verrà raggiunto da una pubblicità generica di pneumatici Michelin, fino ad arrivare alla situazione più customizzata dove si ha la completa conoscenza dell'utente in base alle sue ricerche e ai suoi comportamenti passati sul sito. In questo caso la pubblicità che arriverà all'utente sarà altamente personalizzata, andando ad incontrare i gusti del cliente, il quale vivrà un'esperienza piacevole e su misura.

- Owned: sono quelli posseduti dal gruppo, come ad esempio BNB (Buy Now Button), E-content, il sito e-commerce Michelin.it; i canali social FB e IG e il Marketing Cloud;

La funzione del BNB è quella di diminuire il tempo di ricerca del cliente. Offrendo la possibilità di comprare subito, si punta a prendere il cliente online, convincendolo e indirizzandolo a diversi touchpoint. Il sito Michelin.it ha infatti questa funzione. Non è un vero e proprio sito di e-commerce, ma offre informazioni e consulenze, e nel caso in cui il cliente si convinca ad acquistare, si offre ad esso la possibilità di procedere all'acquisto degli pneumatici, indirizzandolo ai gommisti Mastro o Euromaster che collaborano con il gruppo. Questo punto è molto importante, in quanto Michelin, date le dimensioni, non vende direttamente al piccolo consumatore che deve acquistare 4 pneumatici, ma lo indirizza a gommisti affiliati al gruppo, in modo che possa acquistare pneumatici Michelin da loro.

Un caso particolare è Amazon, in quanto la Michelin non punta a vendere su Amazon, ma vuole essere presente su di esso. Questo perché il 18% dei consumatori italiani, prima di comprare uno pneumatico visita il sito di Amazon. Bisogna dunque essere dove il consumatore spende il proprio tempo. In queste settimane si sta infatti creando un Brand Store, una vetrina che permetta al consumatore presente sulla piattaforma di trovare in un'unica pagina tutte le informazioni dettagliate dei prodotti Michelin. Si vuole usare solamente come vetrina dato che vendendo su Amazon, il fatturato dei rivenditori potrebbe risentirne, e la Michelin non vuole mettere in difficoltà questa componente fondamentale della sua catena distributiva, la quale vede Amazon come concorrente. Inoltre, mettendo il prodotto su Amazon, il controllo del prodotto passerebbe a lui, e dopo che capisce come venderlo, potrebbe, tramite grossisti, tagliare fuori Michelin, togliendo il contatto Michelin-cliente, fondamentale per garantire qualità e servizio. Il Brand Store risulta dunque essere la giusta via di mezzo, in modo da essere presente ma avere il controllo del prodotto.

- Earned: tra questi vi è il Click2Sell, le promozioni di sellout, SEO etc. Un esempio per questa categoria risulta essere Google My Business / Yext. Il 62% delle ricerche online si effettua tramite ricerca, ossia scrivendo frasi e dubbi, non più parole chiave. Solamente il 29% delle ricerche effettuate risulta essere una ricerca diretta, ossia direttamente sul sito Michelin. L'obiettivo è dunque posizionarsi su quelle ricerche che derivano da domande, in modo tale da avere una grande visibilità e arrivare ad un maggior mercato. Il 70% delle ricerche odierne ha più di tre parole, e frasi lunghe generano risultati maggiori a quelle corte di due volte e mezzo. L'obiettivo della Michelin è dunque posizionarsi su questi motori di ricerca per andare a rispondere a tutte queste domande. La Michelin gestisce e aiuta i propri clienti (gommisti, grossisti etc.) con la gestione degli strumenti digitali quali Google My Business in modo che quando un cliente cerca una determinata info riguardante pneumatici, il sito del fornitore esca subito e possa rispondere ai dubbi del cliente.

Il Click2Sell è un servizio Phygital che rientra in questa categoria ed è offerto ai clienti (gommisti o grossisti si intende) per far sì che arrivino nel giusto modo ai consumatori finali. L'obiettivo di Michelin è infatti sempre quello di arrivare sul mercato, avendone il controllo. Questo perché se i propri pneumatici fossero venduti sul mercato ma senza il controllo sulle vendite da parte del gruppo, la Michelin non avrebbe più il controllo sul prezzo e soprattutto sulla qualità del prodotto venduto. L'ecosistema Click2Sell serve appunto ai piccoli gommisti o grossisti ad approcciarsi al mondo digitale. Al momento vi sono circa 130 imprese che hanno aderito al C2S di cui 25 anche con una modalità di e-commerce. La Michelin con il C2S offre un servizio a 360°, nel quale il cliente deve solo più preoccuparsi di vendere. Si offre infatti assistenza, una visibilità illimitata, formazione e molto altro. Fondamentale è infatti aiutare il rivenditore a trasformare il lavoro del cliente, portandolo anche in digitale. Vi deve essere un cambio di cultura, dato che la trasparenza digitale non è vista di buon occhio dai tradizionali gommisti o grossisti. Il sito che si va a creare al rivenditore, non è semplicemente monomarca, ma il rivenditore può anche avere un sito multimarca. Vi sono dati riservati che dimostrano che i rivenditori che aderiscono al servizio C2S, data la fiducia verso Michelin e dati gli ottimi servizi a loro offerti, vendono maggiormente pneumatici Michelin rispetto alle altre marche. L'obiettivo della Michelin è dunque fidelizzare i rivenditori, facilitare loro la vita, in modo che se questi debbano decidere cosa andare a vendere al cliente, siano incentivati a vendere lo pneumatico francese.

Per la Michelin non si parla tanto di e-commerce, quanto di e-retail, dato che i retailer sono quelli con cui han lavorato da 100 anni. Per Michelin e-retail intende 3 diversi fattori:

- Canale di vendita online (10% dei consumatori acquistano online);
- Influenza per vendite fisiche, ossia posizionarsi nelle ricerche del consumatore, dato che il 70% dei consumatori usa il digitale in fase di preacquisto (R.O.P.O);
- Fonte di innovazione, migliorare l'esperienza del consumatore e perseguire il leadership tecnologica.

Vi sono 4 priorità che bisogna considerare quando si parla di e-retail:

1. Presidiare l'accesso al mercato online. Per questo motivo, la Michelin ha acquistato Blackcircles e Allopeus, rispettivamente due piattaforme, la prima inglese e la seconda francese, specializzate nella vendita di pneumatici. Dato che chi impatta è il consumatore finale, avere un punto di contatto con questo è fondamentale, essere presenti nella mente del consumatore è di primaria importanza. Con questo si spiegano le campagne media, il famoso omino Michelin e le guide turistiche.
2. Supportare la digitalizzazione del partner retail. Si offrono i servizi spiegati prima a coloro che sono nel gruppo Euromaster e Mastro.
3. Fare leva sugli e-retailer vincenti sul mercato online. Questi sono ad esempio Gomme-auto, Delticom etc. Si cercano gli e-retailer vincenti dato che, essendo Internet un'area, e offrendo uno pneumatico che ha come caratteristica principale la qualità, fondamentale è utilizzare retailer, siano essi negozi fisici o online, che possano garantire una determinata qualità e un eccellente servizio. Anche con i siti internet, come con i negozi fisici, la strategia è Win-Win, ossia data che la Michelin è un'azienda vincente, deve collaborare

solamente con siti vincenti. Nella figura 28 si vedono i principali siti internet presenti in Italia.

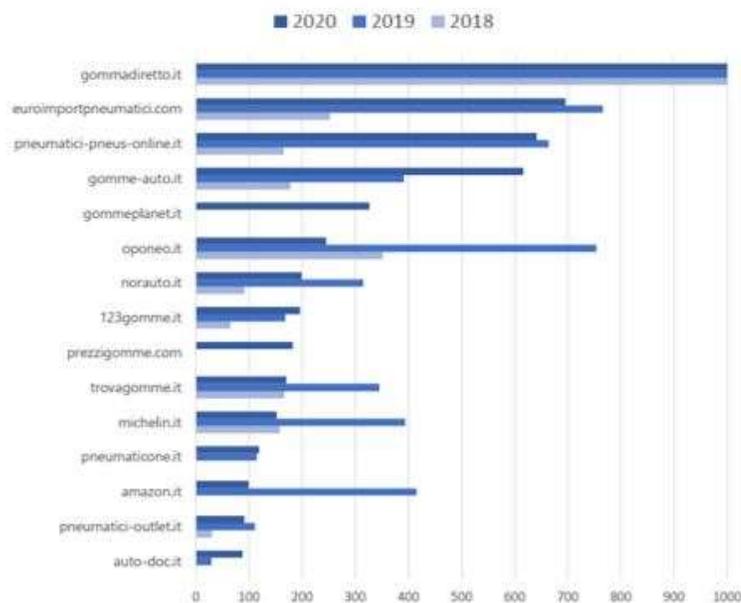


Figura 28 - Maggiori protagonisti del mercato di pneumatici online in Italia

Al primo posto vi è gommadiretto.it per il terzo anno di fila, anche se la sua dominanza sta diminuendo anche perché sta perdendo posizioni nelle ricerche per parole chiave. Gomme-auto sta invece entrando nella top 3, questo dovuto principalmente al suo SEO eccellente, dovuto alle grandi ricerche convogliate sul proprio sito grazie alle parole chiave “gomme auto”. Con tutti questi siti, il modello logistico utilizzato risulta essere il dropshipping, questo dato che lo pneumatico risulta essere un prodotto molto ingombrante e soprattutto infiammabile.

4. Data management e raccolta leads. Importante è anche il dato che viene generato dal digitale. Il ruolo che hanno dunque i siti Michelin e BFGoodrich (principali brand in ottica B2C) è fondamentale nella fase di studio del mercato e di analisi delle vendite. Vi sono tre grandi famiglie di azioni che permettono alla Michelin di accedere ai dati generati dal cliente: le promozioni online richiedono la registrazione del cliente, gli eventi online, e i cookies generati dai social, sito etc. L'unione e l'analisi di questi dati, permette al sistema di Marketing Automation di capire le esigenze del cliente e di realizzarle.

Verranno dunque generate automaticamente campagne marketing customizzate per ogni cliente, in modo da mostrargli solamente i prodotti potenzialmente acquistabili. Queste informazioni sono prese per mettere in contatto il cliente con il giusto fornitore.

Il B2C online sta crescendo moltissimo negli ultimi anni. Il grafico che segue (figura 26), tralasciando i singoli valori che risultano essere poco significativi, evidenzia un trend che negli ultimi 15 anni sta continuando a salire e continuerà a farlo ancora per molto tempo.

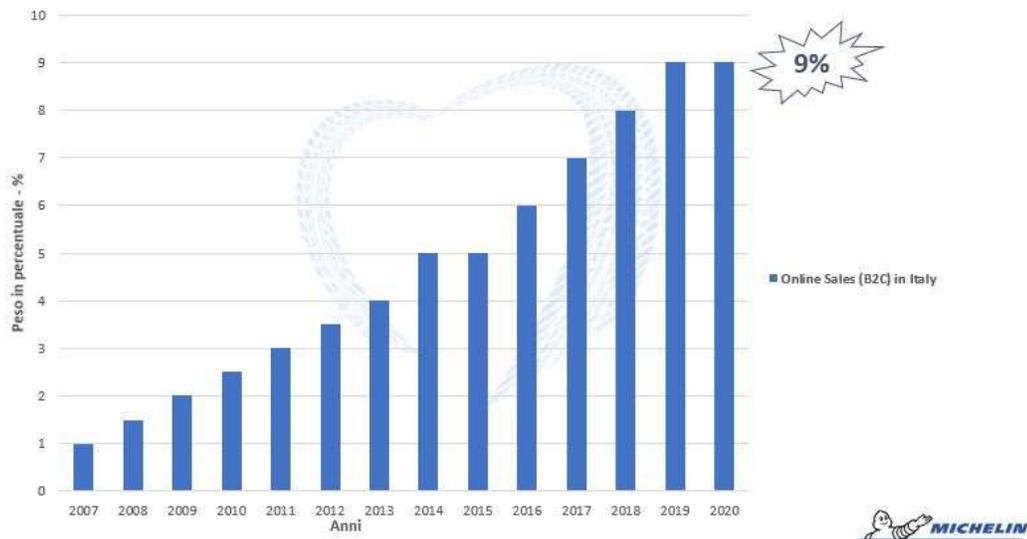


Figura 29 - Trend delle vendite online B2C

5.2.5 Il B2B di Michelin

Le seguenti informazioni scaturiscono da un'intervista con:

- Silvia Vergani – Marketing Director B2B Michelin;
- Francesco Lamagna – E-business Program Manager Italia;
- Enrico Biondi – Process Engineer Michelin Italia-Malta.

Nel mondo truck-agro lo pneumatico è fondamentale per il business. Possiede dimensione e peso considerevole, il che lo rende complesso da maneggiare e da stoccare. Per questi due motivi, la figura del gommista è centrale rispetto al business generale. Un gommista è chiave per tutti i servizi di controllo e accompagnamento del mezzo. In qualunque attività industriale infatti, un veicolo fermo è una perdita di denaro. Il servizio del gommista di fiducia è infatti fondamentale a livello business. Durante una consegna infatti, la reattività e la disponibilità ad intervenire di un gommista è fondamentale. Nel caso in cui ad un mezzo si buchi una ruota in autostrada infatti, per l'azienda risulta essere critico il fatto che il mezzo non possa consegnare la merce in tempo, magari è pure merce commestibile e si rischia di buttare il carico, inoltre vi sono anche multe da parte della polizia stradale nel caso in cui si vada a bloccare la strada per diverse ore. Lo pneumatico quindi dal lato impresa è visto come un componente del business a tutti gli effetti, e non come un oggetto con la quale la macchina funziona come può essere visto dal lato del cliente Car.

In Michelin si stima che il mondo e-commerce per quanto riguarda il truck, per i prossimi 3-5 anni non decollerà. Questo principalmente per i motivi citati sopra, la paura di perdere la fiducia e il servizio del gommista è troppo superiore ai benefici che derivano dall'acquistare online. Da dati del GIPA, nel 2019 si stima ci siano 92500 flotte di camion, di queste le aziende con meno di 20 veicoli sono il 94%. Data la loro dimensione ridotta, avere un gommista terzo disposto ad intervenire in condizioni eccezionali è fondamentale. Un mercato così frammentato, risulta essere molto rilevante per Michelin, dato che per raggiungerli tutti deve avere una struttura commerciale che non può essere tutta di proprietà. Per questo motivo la figura del gommista che oltre al servizio fornisce anche gli pneumatici è fondamentale, soprattutto per queste flotte di dimensione ridotta.

Di conseguenza i consumatori degli pneumatici truck, che molto spesso sono aziende, hanno una specie di barriera psicologica che li blocca dal comprare su siti di e-commerce dove magari troverebbero lo pneumatico a prezzi un po' più bassi, ma andrebbe a minare il rapporto di fiducia instaurato con il gommista o con l'azienda che si occupa di fornirgli assistenza per gli pneumatici. Per riassumere dunque all'azienda non conviene acquistare online principalmente per due motivi: 1) è un fastidio per l'azienda andare a gestire il flusso di ingresso degli pneumatici e andarli a stoccare; 2) se l'azienda compra online per risparmiare e poi va dal gommista, questo molto probabilmente non andrà più ad intervenire magari di notte per risolvere forature o guasti, ma se la prenderà più con comodo.

Ovviamente l'e-commerce che si è inteso è quello che vede la piccola azienda che compra direttamente dal produttore o distributore, sorpassando la figura del gommista.

Il gruppo Michelin ha deciso, già dal 2002/2003, prima che tutti i suoi competitor iniziassero a farlo, di prepararsi all'avvento del digitale in ambito B2B. I primi anni furono difficili per il digitale, e le aziende risultavano essere restie al cambiamento. Dal 2008/2009 si è visto un importante incremento rispetto all'utilizzo di questi strumenti, arrivando fino ad oggi, dove si ha il 50% degli ordini che passano da canali digitali. Con la nascita dei portali digitali, molti clienti sono passati ai più comodi portali, abbandonando i sistemi tradizionali.

A livello B2B la comodità di avere un portale dove poter inserire gli ordini è principalmente per il cliente finale. Il portale della Michelin alla quale possono accedere i clienti per effettuare gli ordini è chiamato BibServe. Le funzionalità che si stanno aggiungendo a questo portale sono notevoli, e ogni anno si aggiungono nuove funzioni. Dapprima la scelta della Michelin è stata quella di sviluppare tante funzionalità per il cliente finale, ma ognuna su un portale diverso. Con il passare degli anni, e vedendo un alto grado di apprezzamento da parte del cliente, il gruppo, tramite il progetto Engage, ha deciso di unire tutti questi siti, in modo da facilitare e rendere sempre più apprezzata l'esperienza del cliente con il gruppo. Nel 2017 è infatti stato lanciato Dealer Portal, un portale per i clienti business dove possono vedere i loro

storici, ricavare qualsiasi scheda prodotto, effettuare ordini e creare banner per le proprie pagine social. Migliorare l'esperienza del cliente è fondamentale in qualsiasi settore merceologico nel caso in cui si voglia fidelizzare il cliente.

- Gli ordini principalmente possono giungere in due modi diversi all'ERP aziendale: Il primo modo è tramite il centro servizi. In questo caso il centro servizi viene contattato tramite telefono o mail, oppure vi è la figura del commerciale che andando a trovare i clienti prova a vendere il maggior numero di pneumatici. Una volta pervenuti agli operatori gli ordini fisici, questi vengono inseriti nell'ERP e successivamente processati;
- Il secondo modo si basa sul digitale. Anche in questo caso vi sono due diverse modalità di effettuare l'ordine. Il primo è quello usato dai clienti più piccoli, ossia tramite il portale BibServe, il secondo, soprattutto per le aziende più grandi e strutturate, consiste nel collegare il gestionale aziendale direttamente con l'ERP della Michelin. In questo modo, ogni volta che il cliente finale effettua una vendita, questo dato si tramuta istantaneamente in un ordine. Nel caso in cui vi fossero, per lo stesso cliente, diversi ordini con la stessa data di consegna, questi vengono accorpati direttamente dall'ERP Michelin, in modo che l'operatore che andrà ad occuparsi del picking gestisca un unico ordine grande. Un esempio è la relazione che si ha tra Michelin e Fintyre, dove viene applicato il sistema VMOI. Gli ERP delle sue società sono infatti collegati, e il magazzino di Fintyre viene direttamente gestito dalla Michelin, la quale è ancora proprietaria degli pneumatici. Per questo motivo quando si hanno degli ordini in uscita da Fintyre, si ha subito la comunicazione con l'ERP del gruppo Michelin il quale convertirà l'avviso in un nuovo ordine di magazzino.

5.2.6 Obiettivi futuri

Avere un cliente fidelizzato è fondamentale nel mondo degli pneumatici in quanto è evidente che il cliente che si reca a comprare un mezzo in concessionaria, molto probabilmente quando andrà a fare il cambio gomme andrà a montare nuovamente pneumatici della stessa marca che era presente sul veicolo al momento della consegna. Per questo motivo aiutare il rivenditore tramite diversi portali è una strategia fondamentale per garantirsi vendite future.

Un altro fattore di comodità molto apprezzato dalle aziende è che potendo compilare un ordine in modo digitale, il gommista di turno non deve più basarsi sugli orari del centro servizi della Michelin. La copertura temporale che si ha con l'e-commerce è maggiore, in questo modo il lavoratore non deve ricavarsi del tempo durante il normale orario lavorativo per effettuare un ordine, ma può farlo quando più gli è comodo.

Il gruppo Michelin punta molto sulla digitalizzazione e sull'offrire al cliente nuove funzionalità, rese possibili dal digitale, ma non si vuole avere un passaggio al digitale obbligato. L'andamento del mercato e delle richieste è ovviamente in quella direzione ma non si vuole forzare il cliente che è ancora radicato ai metodi tradizionali.

La praticità del digitale quindi, non è tanto per la Michelin, ma più per il consumatore. A livello di cambiamenti organizzativi non vi sono stati molti stravolgimenti. I magazzini logistici della Michelin sono infatti dotati di sistemi logistici che accorpano gli ordini, dunque in fase di picking non si hanno molte differenze rispetto al modello tradizionale.

L'obiettivo del gruppo Michelin non è quello di far passare le vendite sul digitale al 100%, anche perché i vantaggi non sarebbero per il gruppo, dato che il risparmio a livello di costi sarebbe minimo, ma principalmente per i clienti finali. L'obiettivo totalmente digitale inoltre non si vuole percorrere in quanto si snaturerebbe del tutto il contatto che si ha tra azienda e cliente, andando ad alienare il tutto. È importante per il gruppo Michelin essere all'avanguardia e sperimentare nuove tecnologie in grado di aumentare la customer experience e offrire un servizio al cliente di 360 gradi,

ma fondamentale continua anche ad essere il dialogo e il contatto fisico tra azienda e cliente, relazione che non si vuole perdere nemmeno in un futuro sempre più digitale.

Punto fondamentale della strategia della Michelin è quello di non creare un proprio sito di e-commerce. Questo perché si ha un grande rispetto dei ruoli della catena distributiva, e la Michelin non ha intenzione di creare un proprio sito internet per vendere direttamente al cliente, in quanto andrebbe a rubare clienti ai propri rivenditori, che sono stati coloro che hanno permesso lo sviluppo e la presenza sul mercato mondiale di Michelin.

6 Punto della situazione e scenari futuri

La digitalizzazione e l'e-commerce, mai come nel 2020 hanno costituito un punto fondamentale nel commercio e nelle vendite. La pandemia globale da Covid-19 ha accelerato ancora di più un processo che da dieci anni oramai vedeva una crescita annua nell'ordine di due cifre percentuali. L'avvento di Internet ha infatti innescato importanti cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, quali l'accessibilità a nuovi canali di vendita senza limiti di tempo o geografici e la disponibilità di informazioni. I nuovi modi di vendere hanno portato una trasparenza che permette ai clienti di cercare e trovare in rete tutto ciò che desiderano, quando e dove vogliono al miglior prezzo possibile.

Alla digitalizzazione del mercato B2C, va affiancata la trasformazione che si sta avendo anche nel mercato B2B. Questa rivoluzione digitale risulta essere più profonda ed avviata, infatti da molti anni i meccanismi di vendita e di acquisto delle imprese più tecnologiche si avvalgono di piattaforme e canali digitali. Questi strumenti hanno reso efficienti e più semplici meccanismi di vendita ancor prima dello sviluppo dell'e-commerce nel B2C. Si pensi infatti al caso studio Michelin, la quale ha iniziato il suo processo di digitalizzazione del collegamento con il cliente già a partire dal 2003.

Il numero di utenti che utilizzano la rete quotidianamente ammonta attorno ai 4.5 miliardi, il 7% in più rispetto al 2019, rappresentando il 59% della popolazione mondiale (Digital 2020). La penetrazione dei canali digitali è aumentata da 55,1% al 58,8% in solamente un anno e vi sono circa 1,72 miliardi di siti internet attivi in tutto il mondo (Statista, 2019). Nel 2019 l'80% degli utenti della rete hanno cercato online un prodotto e il 74% di essi hanno effettuato almeno un acquisto, per un totale di circa 3 miliardi di consumatori, circa il 39% della popolazione mondiale (Digital 2020). A gennaio 2020 il conversion rate a livello globale ammontava a 1,72%, dimostrando un aumento del 9% rispetto ad un anno prima (IRP Commerce, 2020).

L'e-commerce mondiale nel 2019 ha prodotto un fatturato di oltre 15.000 miliardi di \$ tra di B2C e B2B, di questi il 23% è composto dalla quota B2C, in crescita del 2% rispetto al 2018 (eMarketer, 2019).

In Italia i dati relative all'e-commerce sono altrettanto positivi, e dimostrano quanto il paese e in particolare le imprese si stiano affacciando a questo nuovo modo di vendere e di fare business, provando ad arrivare allo stesso livello degli altri paesi più avanzati. Importante risulta essere il dato comunicato dal Registro Imprese nel 2020, il quale conferma che in tutto il 2019, le imprese attive che si sono registrate con il codice ATECO 47.91.1, ossia il codice per il commercio online (sia esso primario o secondario), risultano essere 6.968, il 20% in più rispetto a quelle registrate nel 2018. Di queste, il 68% risulta essere registrato con il codice primario, ossia dichiara di avere come attività principale la vendita online (Infocamere, 2020). L'e-commerce in Italia nel 2020 ha generato un fatturato di circa 30,6 miliardi di €, di cui 23,4 mld provengono da prodotti (+31% rispetto al 2019), mentre i servizi acquistati online pesano solamente per 7,2 mld (-47% rispetto al 2019), evidenziando la grave crisi che servizi quali turismo, trasporti e ristorazione hanno subito in questo anno. (Osservatorio e-commerce B2C, 2020).

Nel 2020, a causa della pandemia da Covid-19, alcuni dei dati relativi al commercio globale hanno visto delle inversioni di tendenza. Il turismo, che a livello di e-commerce italiano rappresentava il 25,6% nel 2019, nel 2020 ha visto quasi azzerata la sua componente di fatturato (Casaleggio Associati, 2020).

Anche il settore del retail in tutto il mondo è stato colpito duramente dal Covid-19, vedendo perdite percentuali di circa -10,5%, -9,3% e -8,2% rispettivamente in USA, UK e Germania. A beneficiarne è stato l'e-commerce, che in questi paesi ha visto un aumento rispettivamente del +18%, +15% e del +16% (Osservatori.net, 2020).

La pandemia ha dunque portato rivoluzioni che probabilmente ci sarebbero state da qui a una decina d'anni, ma queste sono state accelerate in pochi mesi. Lo U.S. Retail Index compilato da IBM afferma che negli Stati Uniti la crescita che si ha avuto nel digitale equivale a quella che si sarebbe avuta in cinque anni (Corrierecomunicazioni, Digital360, 2021).

Molte imprese hanno optato per la chiusura di un gran numero di punti vendita, altre compagnie hanno optato per rafforzarsi in questo periodo, acquisendo altri retailer (LMVH ha acquistato Tiffany per 15,8 mld \$), mentre altre imprese hanno deciso di integrare i retailer con i dot com, componente fondamentale soprattutto in questo ultimo anno. Un esempio può essere Asos, famoso sito e-commerce di moda, il quale ha completato l'acquisizione di alcuni brand del Gruppo Arcadia per rafforzare e consolidare la sua presenza mondiale offline, diversificando dal solo mercato online. Un altro esempio opposto risulta invece essere Boohoo, che ha acquisito Debenhams per 55 mln \$ in quanto interessato all'e-commerce e ai suoi brand, andando a chiudere invece i negozi fisici (MFFashion, 2021).

A livello mondiale si sono dunque delineate due strategie opposte con la quale i retailer hanno reagito a questa pandemia e alla relativa accelerazione del processo di digitalizzazione:

- Focus su e-commerce e omnicanalità: molte imprese hanno optato per sviluppare il proprio sito di e-commerce, come Poundland, importante catena di negozi britannica, che ha deciso di aprire il proprio sito e-commerce nel 2021, oppure chi era già presente online ha deciso di rafforzarsi, sia in ambito e-commerce, la Carrefour ha aumentato il numero di strutture per evasione ordini e-commerce, sia in ambito Omnicanale, Whole Food negli USA ha esteso il servizio click & collect (ordine online, ritiro in store o in auto) ad altri 400 punti vendita (Osservatori.net, 2020).
- Focus su negozio e nuove modalità di vendita: molti retailer che erano già molto presenti online e possedevano una forte struttura pronta a reggere gli imprevisti, hanno deciso invece di focalizzarsi sull'esperienza che il cliente andrà a provare quando tornerà a frequentare i negozi. Dalla ricerca condotta dal Politecnico di Milano assieme ad osservatori.net è infatti scaturito che l'esperienza in store è stata migliorata da molte imprese, Dechatlon ha adottato un sistema di mobile check-out basato su RFID, Tesco ha lanciato un sistema di 3D imaging per la gestione degli ingressi e delle code, altre imprese hanno

creato negozi completamente automatizzati per rendere l'esperienza del cliente sempre più innovativa e particolare. Altre imprese hanno adottato nuove modalità di vendita come Ikea, la quale ha integrato il proprio sito online ad una piattaforma di AR e AI che permette di creare e visualizzare ambienti virtuali per poi procedere con l'acquisto online.

Quando si parla di digitale e innovazione nelle imprese, non bisogna infatti solamente pensare al digitale inteso come piattaforme, marketplace ed e-commerce. Per quanto riguarda le modalità di vendita, il digitale sta permettendo sempre più l'integrazione tra i diversi canali, e molto importante risulta essere il trattamento che viene riservato al cliente, punto fondamentale di queste innovazioni. Per focalizzarsi sul cliente bisognerà investire molto in ottica di omnicanalità, i negozi fisici verranno trasformati completamente, adottando nuovi format integrati con i canali digitali, alcuni di essi diventeranno invece strutture ibride, luoghi per permettere uno shopping fisico ma allo stesso tempo centri logistici a supporto dell'e-commerce.

Anche in Italia le innovazioni e i risultati che ha dimostrato il mercato sono simili a quelli del resto del Mondo. Il calo delle vendite al dettaglio è stato del 12,6% (fatturato composto sia dalla parte offline che online), al contempo si è vista una crescita della domanda online di prodotti del 31%, arrivando a 23.377 milioni di €, rispetto ai 17.861 dell'anno precedente (Osservatori.net, 2020). In particolare, i settori che hanno visto una crescita maggiore della domanda online sono stati quello alimentare (+70%), prodotti per la casa (+32%), moda (+22%).

Questi dati hanno portato le imprese ad investire molto nell'innovazione digitale, composta sia dai potenziamenti della struttura e-commerce, ma anche dalla digitalizzazione dei processi fisici aziendali, fondamentali per offrire la vendita online. Per potenziamento dell'e-commerce si intende sia il rafforzamento dei siti sulla quale avvengono gli acquisti, ma soprattutto si intende la parte che sta dietro al front-end e che permette l'evasione e il controllo dell'ordine. Il rinforzamento dell'infrastruttura logistica è stato infatti l'ambito nel quale i retailer vogliono investire e innovare maggiormente. L'88% di essi infatti crede che sia fondamentale potenziare la propria struttura organizzativa con nuove assunzioni e con nuove

metodologie di gestione degli ordini in modo da gestire al meglio l'aumento della richiesta di prodotti online (Osservatori.net, 2020).

In particolar modo, la volontà di investire da parte delle imprese è aumentata notevolmente. Dal 1,5% del fatturato del 2019, si è passati ad investire circa il 2% del fatturato nel 2020, un aumento di circa il 33%. Principalmente questa crescita è spiegata da due fenomeni: un aumento degli investimenti nel digitale, ma anche un grande calo di fatturato in alcuni settori rispetto agli anni passati.

Da un'analisi condotta da Osservatori.net su 55 top retailer italiani, è scaturito che vi sono 3 grandi macroaree nella quale convergeranno gli investimenti in digitale:

- Miglioramento dei processi di back-end – 25%: il fine ultimo di questi miglioramenti risulta essere l'analisi del dato che è generato dal consumatore. Molte imprese stanno infatti investendo in soluzioni di business intelligence per la raccolta e l'analisi dei dati, mentre altre in soluzioni di CRM, che permettono di avere un'unica visione sul cliente. Importanti risultano essere i miglioramenti dei processi interni, andando ad efficientare la logistica, la tracciabilità del prodotto etc.
- E-commerce e omnicanalità – 40%: come detto poco sopra, molto si vuole fare per quanto riguarda la logistica, ma molti investimenti riguardano anche gli spazi per gli ordini cross canale e una tecnologia maggiore che permetta un'omnicanalità più fluida.
- Digitalizzazione dei processi in negozio – 35%: con questi investimenti si intendono quelli che mirano a migliorare l'esperienza del cliente presso lo store fisico, come moderni sistemi di pagamento, vetrine digitali e interattive come nel caso di Miroglio, riconoscimenti tramite fidelity card in modo da avere un'esperienza sempre più personalizzata.

Si evince dunque quanto la pandemia abbia accelerato processi che prima risultavano essere sì estesi, ma non a tutte le aziende. Con la crisi sanitaria e soprattutto con i vari lockdown di gran parte dei paesi, la componente digitale è diventata fondamentale nella sopravvivenza delle imprese.

Già nel 2019 si era rilevata però un'accelerazione verso la digitalizzazione e la presenza online. In particolare, da una ricerca di Casaleggio Associati del 2020, si è stabilita una classifica sulle principali modalità di creazione del proprio spazio online. Il 31% delle imprese intervistate ha sviluppato il proprio e-commerce su una piattaforma ad hoc. La restante parte del campione invece si è affidato alle piattaforme e-commerce descritte nel capitolo 4, vedendo al primo posto tra queste Magento (21%) in calo rispetto agli anni passati, Prestashop e Woocommerce, 12% e 10%. Da segnalare risulta essere l'importante crescita di Shopify, dal 2% al 4%, crescita spiegata dal mercato dei piccoli negozi al quale si rivolge, e dell'italiana StoreDen (4%).

Nel B2C grande importanza nella generazione del fatturato è composta dai marketplace, che vanno a generare circa il 24% del fatturato che si crea online (figura 30) (Casaleggio Associati, 2020). Circa metà delle imprese italiane infatti è presente su un marketplace, il 45% su almeno 2-3. Ai primi posti tra i marketplace scelti vi è ovviamente Amazon, il quale offre il proprio sito a circa il 38% delle imprese che utilizzano i marketplace, a seguire si posiziona eBay con il 19%, e di seguito gli altri siti quali Zalando, Facebook etc.

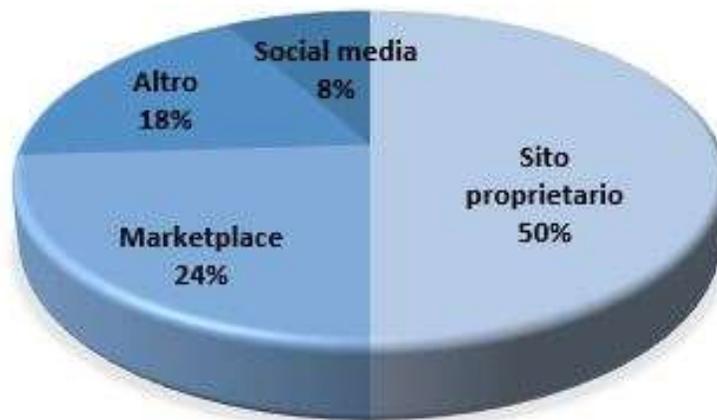


Figura 30 - Provenienza del fatturato online

Quando si parla di e-commerce e marketplace fondamentale è la struttura di back-end che devono avere le imprese per supportare questo tipo di vendita digitale. La struttura organizzativa infatti impatta sull'esperienza di acquisto dei clienti, e dunque sull'andamento delle vendite. Sulla base delle interviste condotte da Casaleggio Associati nel 2020, vi sono diverse strategie che verranno applicate per aumentare le vendite online da parte delle aziende: la maggior parte di loro, circa il 24%, amplierà le soluzioni di pagamento offerte, il 19% la possibilità di spedizioni e resi gratuiti, in modo da spingere maggiormente il cliente a compiere acquisti impulsivi.

Come si è potuto notare dai casi studio presenti nel capitolo precedente dell'elaborato, fondamentale quando si parla di e-commerce e nuove modalità di vendita digitale è la struttura logistica. Senza una struttura logistica adeguata che sia in grado di evadere gli ordini e sia in grado di gestire i dati generati dai vari canali, tutto il front-end digitale collaserebbe. Come visto sopra vi sono diverse strutture che un'azienda può adottare in ambito logistico. Tra le aziende della survey citata poco sopra, più della metà delle aziende possiede la struttura logistica a carico dell'azienda, in modo da avere controllo e potere decisionale sul magazzino. Allo stesso livello invece sono le aziende che offrono l'incarico a terzi e che si avvalgono del drop-shipping. Il 9% solamente si avvale della logistica offerta dai marketplace. In Italia i pacchi legati al commercio e-commerce B2C sono circa il 20% del totale del mercato delle spedizioni, anche se si prevede un aumento vedendo i trend di crescita dell'e-commerce (Agcom, 2019).

Sul mercato italiano per quanto riguarda le consegne standard (3-5 giorni lavorativi), i principali player risultano essere Amazon e da Poste Italiane (coprono l'86% delle consegne), mentre quelle express (2-3 giorni lavorativi) sono effettuate al 64% da Amazon, Poste Italiane e Bartolini (Agcom, 2019). Un'altra importante tipologia di consegna, che sta guadagnando sempre più popolarità con l'e-commerce, risulta essere quella del time-definite, ossia si sceglie il giorno e l'ora in cui farsi consegnare il pacco. Questa tipologia di consegna vede nuovi player sul mercato italiano, quali DHL, TNT, Bartolini etc.

Va da sé che oltre alla logistica è fondamentale per la gestione interna del prodotto, un'azienda che intenda sviluppare canali digitali di vendita debba avere anche forti collaborazioni con corrieri fidati, in modo che questi non vanifichino i lavori e gli sforzi della gestione dell'ordine. Il costo del trasporto infatti risulta essere molto elevato, motivo per cui solitamente le imprese che non commercializzano moltissimi pacchi decidono di affidarsi ad aziende terze specializzate nel settore. Nei casi studio descritti al capitolo 4 si vede bene questa scelta, operata anche da aziende internazionali quali la Miroglio o la Michelin. La complessità di gestione e i costi fissi che deriverebbero dall'avere una flotta di veicoli di proprietà, non consente alle aziende di integrare verticalmente questo tipo di servizio, obbligandole ad esternalizzare la consegna, a meno che si sia come Amazon, il quale con picchi di vendite di 175 milioni di prodotti durante i prime day (15 e 16 luglio 2019) può permettersi di avere un proprio servizio per le consegne (Corrierecomunicazioni, Digital360, 2019).

Punto degno di nota durante il 2020 è stato il comportamento delle PMI italiane verso l'e-commerce. Durante la pandemia infatti le PMI che hanno utilizzato l'e-commerce sono aumentate del 50%, passando dal 24% di febbraio 2020 al 34% di agosto 2020 (Digital360, 2021). Questa crescita è dovuta maggiormente all'utilizzo di piattaforme terze, dato che la creazione di un e-commerce proprietario risulta un'attività di nicchia tra le PMI, in quanto comporta investimenti di tempo, denaro e risorse. Anche le PMI stanno dunque capendo che i canali digitali non sono un ostacolo al fisico, ma al contrario un'opportunità per ampliare il proprio business e raggiungere i clienti con un canale differente.

L'arretratezza digitale delle PMI italiane rispetto agli altri paesi europei è dovuta principalmente ad un problema culturale. Le piccole e medie imprese italiane infatti soffrono di una mancanza di competenze strategiche e tattiche su come poter sfruttare in modo efficace il digitale nel proprio business. L'approccio al digitale di queste risulta essere più reattivo piuttosto che strategico. Inoltre, l'Italia è ultima in Europa nell'area capitale umano dell'indice DESI (Digital Economy and Society Index), dimostrando grandi carenze digitali nei cittadini. Gli specialisti ICT sono il 3,5%

degli occupati e questa carenza rischia di peggiorare ancora in quanto solo l'1,3% dei laureati possiede una specializzazione in ambito ICT, a fronte della media europea di 3,8% (Digital360, 2021). L'obiettivo resta dunque cambiare la mentalità, provando a trasformare l'approccio in strategico, valorizzando maggiormente le varie possibilità di sviluppo.

Come visto fino ad ora, la digitalizzazione sta portando cambiamenti radicali soprattutto nel modo di vendere delle imprese in ambito B2C. I canali di vendita sono aumentati, la connessione tra questi sta divenendo sempre più fondamentale, ma soprattutto punto centrale in tutto questo processo risulta essere il cliente e l'esperienza a lui offerta.

Analoghi cambiamenti stanno avvenendo sempre più anche in ambito B2B, come ha dimostrato il caso studio riguardante la Michelin. Secondo le aziende B2B oggetto della ricerca condotta da Casaleggio Associati nel 2016, l'evoluzione digitale per il 78% di esse ha influito maggiormente sulle vendite, il 67% ha indicato il marketing come funzione aziendale con più cambiamenti, mentre solo il 22% hanno selezionato la gestione degli ordini. Anche la logistica e il customer service sono state scelte da una piccola minoranza (figura 31) (Casaleggio Associati, 2016).



Figura 31 - Aree aziendali con maggiore impatto del digitale

Nel B2B la digitalizzazione e la nascita delle piattaforme di aggregazione hanno rivoluzionato il modo di vendere delle aziende. Sempre più imprese infatti hanno iniziato a vendere tramite sito internet oppure tramite marketplace.

L'e-commerce B2B infatti può essere distinto in diretto e indiretto. Per e-commerce B2B diretto si intendono appunto i siti internet di proprietà delle imprese, personalizzati al massimo e diversi gli uni dagli altri, in quanto i servizi e le presentazioni offerte sono differenti in base ai prodotti e ai settori. Per e-commerce B2B indiretto invece si intendono i marketplace, ossia piattaforme che mettono a disposizione i propri spazi internet e la propria visibilità per convogliare i clienti verso i prodotti di imprese terze. Tra le più importanti vi sono le famose Alibaba, AmazonBusiness etc.

Le aziende che si affidano a marketplace terzi, come evidenziato nei casi studio sopra descritti, devono far attenzione a diversi aspetti, come ad esempio la troppa dipendenza da una di esse. In quel caso infatti si rischierebbe di essere in una posizione di svantaggio rispetto alla piattaforma, ed essere poi costretti ad accettare qualsiasi offerta che venga fatta da essa, in quanto il fatturato dipenderebbe solamente dalle vendite effettuate tramite quel canale.

Punto fondamentale anche nell'e-commerce B2B risulta essere il cliente. Rispetto al B2C si ha un altro rapporto con il consumatore finale, ma l'importanza risulta essere la stessa, o forse ancora maggiore.

Nel B2C infatti l'esperienza del cliente e la sua fidelizzazione è sì importante, ma molte volte gli acquisti che vengono fatti dal cliente sono mossi dalle emozioni, e dal bisogno di un determinato oggetto. Effettuato quel determinato acquisto per un po' di tempo si presume che non si acquisteranno più oggetti simili.

Nel B2B invece molto importante è il cliente e il rapporto che si ha con esso, in quanto le relazioni tra fornitore e cliente in ambito business, solitamente risultano essere più durature rispetto a quelle in ambito B2C. Risulta dunque essere fondamentale riuscire a far sì che i clienti non cambino fornitore, fidelizzandoli e offrendo loro un servizio e un trattamento che li convinca a restare.

Molti investimenti come si può notare nella strategia della Michelin, sono infatti finalizzati a semplificare la modalità di acquisto per il cliente, magari complicando anche un po' la gestione interna per l'azienda stessa, ma sempre con l'obiettivo finale di aiutare il cliente nell'acquisto e nel mantenere una forte relazione lavorativa.

Altro punto critico in ambito B2B per quanto riguarda il futuro dell'e-commerce e su cui andranno buona parte degli investimenti futuri, risulta essere il rapporto tra canali digitali e agenti di vendita. La gestione di queste due tipologie di vendita risulta infatti essere critica, in quanto un'impresa deve essere coerente su entrambi i canali. Per questo motivo il ruolo degli agenti di vendita sta cambiando anche in questo senso. Dotati di strumenti elettronici per avere accesso ai canali digitali, molto spesso durante la visita al cliente aiutato quest'ultimo ad effettuare l'acquisto sul canale digitale, oppure lo fanno per lui. Il Gruppo Michelin con il programma Engage mira proprio a questo. Da una parte risulta essere un portale per il cliente dove può effettuare gli acquisti, ma dall'altra, nella sezione chiamata Dealer Portal, risulta essere un punto di forza per l'agente che si reca presso un cliente, in modo che possa vedere i suoi ultimi acquisti, le sue preferenze, in modo da servirlo al meglio e migliorare la sua esperienza e il suo rapporto con Michelin.

Nei prossimi anni si vedranno dunque molti investimenti per quanto riguarda il digitale. Alcune imprese rafforzeranno la parte front-end dapprima, investendo su un sito e-commerce, e nuovi canali di vendita. Chi avrà invece i propri canali già affermati, dovrà investire nella parte di back-end e di organizzazione strutturale, fondamentale per gestire al meglio i diversi canali e le nuove opportunità future.

“All’inizio la gente rifiuta di credere che una nuova cosa strana possa essere fatta, poi iniziano a sperare che possa essere fatta, poi vedono che è possibile farla, poi è fatta e tutto il mondo si chiede perché non è stata fatta secoli prima.”

Frances Hodgson Burnett

Bibliografia

- Geoffrey G. Parker, Marshall W Van Alstyne, *Platform Revolution*, 2016;
- Michael A. Cusumano, Annabelle Gawer, *Business of Platform*, 2019;
- “Defining Business Model, Sustainability of the Community Portal”, Engineering, 2016;
- “How Traditional Firms Must Compete in Sharing Economy”, Viewpoints i, 2015;
- “Industry Platform and Ecosystem Innovation”, Annabelle Gawer and Michael A. Cusumano, 2013;
- John Fisher, *Amazon FBA Blackbook*, 2015;
- “Amazon Remains the Undisputed No.1”, eMarketer, 2020, <https://www.emarketer.com/content/amazon-remains-the-undisputed-no-1>
- “La regina dei profitti di mercato degli smarthonpe resta Apple”, TuttoAndroid, 2019, <https://www.tuttoandroid.net/news/counterpoint-profitti-smartphone-q3-2019-764437/>
- “L’Italia si unisce alla battaglia mondiale per la web tax”, Internazionale, 2019, <https://www.internazionale.it/notizie/roberta-carlini/2019/10/16/italia-web-tax>
- “Alibaba, Ipo record. Vale oltre 230 miliardi di dollari”, la Repubblica, 2014, https://www.repubblica.it/economia/finanza/2014/09/19/news/alibaba_ipo-96119320/
- “How Pharmapacks Makes Millions Selling on Amazon”, Bloomberg, 2016, <https://www.bloomberg.com/news/videos/2016-06-01/how-pharmapacks-makes-millions-selling-on-amazon>
- Accenture, 2018, “Disruption need not to be an enigma”;
- World Economic Forum, 2016, “Digital Transformation of Industries, Logistic Industry”;

- World Economic Forum, 2018, “Platform and Ecosystems: Enabling the Digital Economy”;
- World Economic Forum, 2019, “Delivering the Goods: E-commerce Logistics Transformation”;
- Logistic Management, Peerless, 2015, “The e-commerce logistic revolution”;
- “E-commerce, 2021 al “ralenti” ma poi sarà crescita esplosiva”, Corrierecomunicazioni, Digital360, 2021, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/e-commerce-2021-al-ralenti-ma-poi-sara-crescita-esplosiva/>;
- Ericsson, 2020, “Ericsson Mobility Report”;
- DHL, 2016, “The 21st Century Spice Trade”;
- PWC, 2017, “Solving the online logistics dilemma”;
- Boston Consulting Group, 2020, “Can Delivery Companies Keep Up with the Post Covid-19 E-commerce Boom?”;
- McKinsey&Company, 2018, “More than digital plus traditional: A truly omnichannel customer experience”;
- “Omnichannel vs. Multichannel: How to Know the Difference”, Omnisend, 2020, <https://www.omnisend.com/blog/omnichannel-vs-multichannel/>;
- “Finding the Best E-commerce Platform for Your Business Needs”, Bigcommerce, 2018, <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/ecommerce-platforms/>;
- EY, 2020, “Settore Automotive e Covid-19”;
- Capgemini Consulting, 2018, “Automotive Online Sales: The direct route to the customer”;
- KPMG, 2020, “The future of Automotive Retailing”;
- FutureLab, 2019, “The future of the Automotive Dealership”;
- KPMG, 2018, “Will this be the end of car dealerships as we know them?”
- PWC, 2019, “Future of Automotive Retail”;

- Capgmenini Consulting, 2020, “Automotive Sales: A Bumpy road to recovery”;
- PWC, 2018, “The Future of Automotive Retail”;
- “We Are Social & Hootsuite”, Digital 2020, 2020;
- “How Many Websites Are There?”, Statista, 2019;
- eMarketer, 2019, “Global Ecommerce 2019”;
- “Telemaco, Sportello telematico per l’accesso al Registro Imprese”, Infocamere, 2020;
- Casaleggio Associati, 2020, “E-commerce in Italy 2020”;
- Idealo, 2020, “Report annuale sull’e-commerce italiano”;
- Osservatori.net, 2021, “Il Digitale nel Retail: l’emergenza accelera il cambiamento”;
- “Boohoo compra Debenhams per 55 milioni di sterline”, MFFashion, 2021, <https://www.mffashion.com/news/livestage/boohoo-compra-debenhams-per-55-milioni-di-sterline>;
- “Analisi del mercato dei servizi di consegna dei pacchi”, Agcom, 2019;
- Casaleggio Associati, 2017, B2B: il futuro digitale del business tra aziende”;
- “Amazon Prime Day, è nuovo record: venduti oltre 175 milioni di prodotti”, Corrierecomunicazioni, Digital360, 2019, [corrierecomunicazioni.it/digital-economy/ecommerce/amazon-prime-day-e-nuovo-record-venduti-oltre-175-milioni-di-prodotti/](https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/ecommerce/amazon-prime-day-e-nuovo-record-venduti-oltre-175-milioni-di-prodotti/);
- “E-commerce, colpo di acceleratore: il Covid anticipa la crescita di 5 anni”, Corrierecomunicazioni, Digital360, 2019, <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/ecommerce/e-commerce-colpo-di-acceleratore-il-covid-anticipa-la-crescita-di-5-anni/>;