



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA

PROVA FINALE

**"IL CASO AMAZON, TRA L'INTRODUZIONE DELL' E-COMMERCE E LA
COSTRUZIONE DI PLATFORMS."**

RELATORE:

CH.MO PROF. FIORENZA BELUSSI

LAUREANDO/A: GIACOMO BULIAN

MATRICOLA N. 1114644

ANNO ACCADEMICO 2017 – 2018

INDICE

INTRODUZIONE	4
PRIMO CAPITOLO: SVILUPPO Dell'E-Commerce, Storia di Amazon e Fattori di Successo PER L'AZIENDA	5
1.1 PANORAMICA SUL commercio elettronico	5
1.1.1 Cenni storici ed evoluzione del commercio elettronico.....	5
1.1.2 Caratteristiche e tipologie di e-commerce.....	7
1.1.3 I numeri del commercio elettronico	10
1.2 Breve Storia di Amazon e principali servizi offerti	13
1.2.1 I primi anni	13
1.2.2 Dopo il 2000	14
1.3 Le chiavi del successo del modello di Amazon.....	16
1.3.1 I fattori che influenzano il successo aziendale	16
1.3.2 Il Cliente al centro di tutto	17
1.3.3 La percezione del Brand	19
1.3.4 Innovazione e Leadership.....	21
1.3.5 Orientamento al lungo termine	25
SECONDO CAPITOLO: AMAZON ED E-COMMERCE, UNO SGUARDO ALLA SITUAZIONE ITALIANA.....	27
2.1 UNA PROSPETTIVA ITALIANA SUL COMMERCIO ELETTRONICO	27
2.1.1 Proporzioni ed analisi del fenomeno	27
2.1.2 Cenni sulla regolamentazione	29
2.2 AMAZON IN ITALIA	30
2.2.1 L'arrivo in Italia e presenza sul territorio	30
2.2.2 Impatto economico	30
2.2.3 Rete di distribuzione e Logistica.....	32
2.2.4 Logistica per i venditori	34
TERZO CAPITOLO: Prospettive Future per Amazon e l'e-commerce	35
3.1 LE INNOVAZIONI DI AMAZON	35
3.1.1 Il carattere innovativo dell'azienda.....	35

3.1.2 Amazon GO.....	35
3.1.3 Alexa	36
3.1.4 Amazon Prime Air.....	37
3.1.5 L'assistenza sanitaria.....	38
3.2 SCENARI FUTURI PER IL SETTORE E-COMMERCE	39
3.2.1 Variabili chiave per il futuro del settore.....	39
CONCLUSIONI	41
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	43

INTRODUZIONE

Per la stesura della mia prova finale ho deciso di approfondire un argomento che ho trovato particolarmente interessante data la sua crescente importanza nell'economia globale, ossia il settore del commercio elettronico e in particolare il caso di Amazon come esempio di impresa leader del settore.

Il primo capitolo si compone di tre paragrafi e si occupa di definire il settore dell'e-commerce nel suo complesso, di spiegare in breve la storia di Amazon e di definire quali sono stati i fattori critici per il successo del modello aziendale.

Il primo paragrafo si apre con una panoramica generale sul settore del commercio elettronico ed è composto a sua volta da tre sotto-paragrafi: il primo contiene alcuni cenni storici riguardo alla nascita e all'evoluzione del commercio elettronico, il secondo descrive le principali caratteristiche e distingue le varie tipologie di e-commerce, e il terzo fornisce una serie di dati interessanti per comprendere la dimensione del fenomeno.

Nel secondo paragrafo vengono brevemente spiegate le origini di Amazon e gli episodi più rilevanti della storia aziendale.

Nel terzo paragrafo si effettua un'analisi delle principali caratteristiche del modello di business dell'azienda, mettendo in risalto i fattori critici che hanno permesso ad Amazon di distinguersi dai propri competitors e avere successo. Per ogni fattore, vengono forniti supporti teorici e spunti derivanti dallo studio della cultura aziendale; inoltre vengono indicati esempi concreti di come ognuno sia stato determinante a contribuire all'affermazione di Amazon come uno dei più grandi siti di e-commerce al mondo.

Il secondo capitolo si concentra sull'analisi del fenomeno del commercio elettronico in Italia e sulla presenza di Amazon sul territorio.

Il primo paragrafo analizza una serie di dati che inquadrano la situazione italiana dell'e-commerce, seguiti da alcuni cenni sulla sua regolamentazione.

Il secondo paragrafo si occupa invece di elencare le sedi italiane di Amazon, di delineare l'impatto economico che l'azienda ha avuto sul territorio, con particolare riferimento alle piccole e medie imprese, e di spiegare il funzionamento della sua rete di distribuzione e logistica

Nel terzo capitolo vengono infine discusse le prospettive e gli scenari futuri per l'azienda statunitense e per il settore dell'e-commerce, con riferimenti alle innovazioni che Amazon sta sviluppando a alle tendenze future del settore nel suo complesso.

PRIMO CAPITOLO: SVILUPPO DELL'E-COMMERCE, STORIA DI AMAZON E FATTORI DI SUCCESSO PER L'AZIENDA

1.1 PANORAMICA SUL COMMERCIO ELETTRONICO

1.1.1 Cenni storici ed evoluzione del commercio elettronico

Trovare una definizione univoca del termine E-commerce, o commercio elettronico, non è affatto un'operazione immediata, in quanto tale concetto è stato soggetto a delle trasformazioni nel corso del tempo e si è evoluto di pari passo con le innovazioni della tecnologia e dei sistemi informatici.

Volendo cercare di dare una definizione generale ed attuale, per commercio elettronico si possono intendere l'insieme di transazioni di beni e servizi per via elettronica tramite l'utilizzo delle tecnologie di telecomunicazione e dell'informazione.

Le basi per la nascita del commercio elettronico vengono poste verso agli anni Sessanta attraverso lo sviluppo dell'EDI, Electronic Data Interchange, un sistema di interscambio di dati che rendeva possibile l'invio e lo scambio di documenti tramite trasferimento digitale, e dell'EFT, Electronic Fund Transfer, che permetteva lo spostamento di denaro da un conto bancario all'altro per mezzo di processi computerizzati. L'implementazione di tali tecnologie con i nuovi protocolli TCP/IP per la navigazione in rete e l'abolizione del divieto sugli usi commerciali di internet del 1991, hanno finalmente permesso la fioritura del commercio elettronico. (Hussung, 2016)

Il concetto moderno di e-commerce si sviluppa infatti verso l'inizio degli anni 90, quando grazie alla diffusione dell'uso dei computer a livello casalingo, al perfezionamento dei primi Internet browser e alla creazione di sistemi di pagamento online sicuri, è stata possibile l'ideazione di piattaforme virtuali per l'acquisto e la vendita di beni. Tra il 1994 e il 1995 nascono due tra i siti web di e-commerce più importanti in assoluto, ossia Amazon ed eBay.

Di Amazon si parlerà ampiamente in seguito, ma è doveroso sin dal principio inquadrarne la logica di funzionamento. Si tratta di un modello di commercio elettronico in cui l'impresa si occupa dell'intero processo di vendita, agendo sia da motore di ricerca per gli acquisti dei suoi clienti, sia occupandosi dell'immagazzinamento, della spedizione e dell'assistenza relativa agli articoli che propone.

Per quanto riguarda eBay, si tratta di un modello estremamente differente, in quanto basato sul concetto di compravendita tra utenti tramite un meccanismo di asta. In questo modo eBay

non si occupa direttamente delle vendite, ma svolge semplicemente un ruolo da intermediario tra gli utenti, guadagnando una certa percentuale su ogni transazione.

Un'altra importante azienda di e-commerce è Alibaba, principale piattaforma di commercio elettronico sul mercato asiatico; emersa alcuni anni dopo le due sovramenzionate, al giorno d'oggi ricopre un ruolo di primo rilievo nello scenario globale. Fondato nel 1999 in Cina, a Hangzhou, il gruppo Alibaba comprende varie realtà di e-commerce, tra cui Alibaba.com, AliExpress e Taobao, che si differenziano le une dalle altre per via dei mercati geografici o della tipologia di clienti servita.

Il fenomeno dell'e-commerce non si limita però solo all'opera di alcuni grandi rivenditori online o piattaforme di vendita, ma riguarda ormai imprese di praticamente qualsiasi tipo e dimensione. Basti pensare ad Apple e Microsoft, grandi aziende informatiche che, pur avendo come business principale la produzione di computer, telefoni, tablet e altri dispositivi, si occupano anche della vendita online dei propri prodotti, tramite una sezione apposita presente sui loro siti internet.

Esistono poi numerosi casi di aziende che svolgono le loro attività interamente online, scegliendo di non avere una presenza fisica nei negozi, ma vendendo i propri prodotti tramite sito web. A tal proposito, va comunque sottolineata la crescente tendenza a rivalutare positivamente l'utilità dei negozi fisici da parte delle aziende online: sono interessanti in quest'ottica i casi di Warby Parker e Bonobos, marchi popolari per accessori e abbigliamento. Questi ultimi, pur avendo dato vita a business di successo con strategie basate fondamentalmente sull'e-commerce, hanno scelto di aprire dei punti vendita in modo da rinforzare i propri brand ed offrire un miglior servizio ai propri clienti. (Walsh, 2016)

Arrivando ai giorni nostri, le più recenti novità nel mondo dell'e-commerce riguardano le piattaforme di vendita. Il crescente utilizzo di smartphone e tablet ha spostato il focus del commercio elettronico dai siti web alle app e ai social network, dando modo agli imprenditori di sviluppare modi sempre più innovativi per attirare clienti e vendere i propri prodotti. Questo commercio attraverso dispositivi mobili, o mobile commerce, rappresenta da un lato la naturale evoluzione dell'e-commerce, ma delinea principalmente un'opportunità per i consumatori per rendere ulteriormente agevole la propria esperienza d'acquisto, non dovendo più fare ricorso ai computer, ma potendo ordinare online in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo.

1.1.2 Caratteristiche e tipologie di e-commerce

L'e-commerce si presenta come una vera e propria rivoluzione rispetto alle precedenti tipologie di commercio. Si tratta infatti di un'innovativa forma di scambio che permette alle aziende di raggiungere in qualsiasi parte del mondo i potenziali clienti, i quali hanno così accesso a una maggiore varietà di prodotti a prezzi sempre competitivi, il tutto senza dover uscire dalle proprie case.

È possibile individuare una serie di tratti salienti che costituiscono prerogativa dell'e-commerce e che lo distinguono dalle forme di commercio più tradizionali. Secondo Fitzgerald (2017), tra le varie caratteristiche peculiari emergono:

- *L'Ubiquità*, non solo come possibilità per i consumatori di effettuare acquisti da ovunque si trovino, ma anche di poterlo fare in qualsiasi momento della giornata
- *La portata globale*, la possibilità per le aziende di raggiungere un numero potenzialmente smisurato di clienti, in ogni parte del mondo e senza dover effettuare particolari investimenti
- *Standard universali*, piattaforme e tecnologie standard che rendono le esperienze di acquisto online uniformi, a prescindere dal paese in cui ci si trovi o dal tipo di dispositivo utilizzato
- *Ricchezza di contenuti*, elementi come video, messaggi, suoni, immagini, che da un lato arricchiscono l'esperienza d'acquisto, e dall'altro permettono alle aziende di veicolare particolari messaggi pubblicitari
- *Interattività*, la relazione che si crea tra consumatore e azienda, una comunicazione bilaterale simile a quella che si ha in un business tradizionale
- *Densità d'informazione*, la vastissima quantità di informazioni che possono essere raccolte, archiviate e riutilizzate in maniera accurata e tempestiva, a costi pressoché minimi
- *Personalizzazione*, i messaggi e i prodotti offerti da un'azienda possono essere indirizzati in modo estremamente preciso, personalizzando i contenuti sulla base dei vari interessi individuali

Le caratteristiche sopraelencate costituiscono una base comune per qualsiasi forma di commercio elettronico, ma all'interno del mondo e-commerce è comunque possibile individuare delle sottocategorie particolari.

Una prima distinzione si può avere tra commercio elettronico diretto ed indiretto.

Il commercio elettronico diretto è una modalità in cui gli affari vengono trattati e conclusi direttamente sul web: riguarda esclusivamente servizi o i beni immateriali, e la sua particolarità è che l'ordine, il pagamento e la prestazione (o eventualmente la consegna) si perfezionano totalmente a livello digitale.

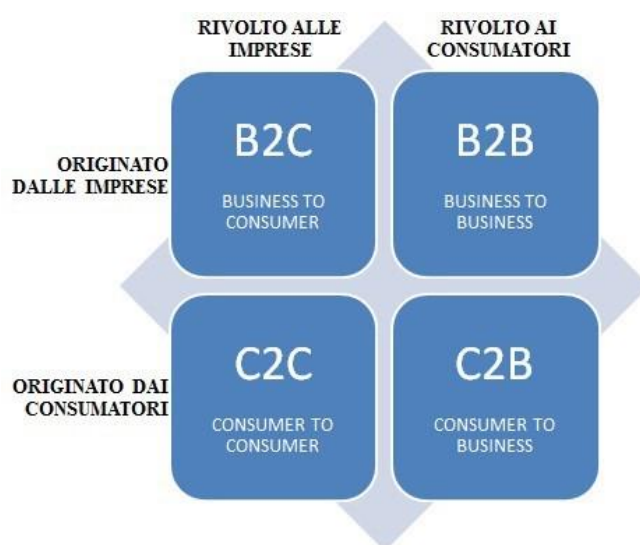
Il commercio elettronico indiretto riguarda invece prodotti fisici, i quali vengono ordinati e pagati elettronicamente, ma la cui consegna avviene in maniera tradizionale. (Neri, 2006, p.5)

Da un altro punto di vista, all'interno del concetto di e-commerce possono essere individuate delle specifiche categorie, distinguibili le une dalle altre in base ai soggetti che di volta in volta interagiscono durante il processo.

Esistono quattro principali tipologie che si possono distinguere. (Neri, 2006, p.10, e Fernandes, 2014)

- *Business to Business (B2B)*, transazioni commerciali tra imprese o aziende, in cui lo scopo finale delle acquisizioni è legato allo svolgimento della loro attività professionale; riguarda lo scambio di informazioni su prodotti e listini, ordini di beni o servizi e pagamenti elettronici.
Permette alle imprese di selezionare i prodotti tramite cataloghi elettronici, ottenendo prezzi più bassi grazie a minori costi di esercizio, ma anche di rinforzare i rapporti con determinati clienti industriali.
Inoltre, presenta vantaggi in termini di velocità di vendita e rapidità d'accesso a nuovi fornitori, acquirenti e mercati.
- *Business to Consumer (B2C)*, riguarda la vendita al dettaglio che avviene tra imprese e consumatori finali, relativamente all'acquisto di beni e servizi.
Permette ai consumatori di accedere ad un ampissimo assortimento di prodotti, di effettuare confronti e scelte sulla base di informazioni accurate presenti sulle varie pagine web, le quali sono sempre più dettagliate, interattive e personalizzate.
- *Consumer to Consumer (C2C)*, indica tutte le transazioni tra privati in cui beni, servizi e informazioni vengono scambiati direttamente tra i consumatori finali, facendo generalmente ricorso a piattaforme intermedie quali siti di aste online.
Venditore e acquirente gestiscono autonomamente la transazione, stabilendo i prezzi e le modalità di consegna. I consumatori hanno così la possibilità di vendere i propri oggetti ad un ampio bacino di potenziali clienti, ma si tratta anche di un'opportunità per le imprese di mettere all'asta i loro eccessi di magazzino.

- *Consumer to Business (C2B)*, rappresenta l'inverso della logica B2C. In questa forma, sono i consumatori finali a scegliere e proporre il prezzo che sono disposti a pagare per un determinato bene o servizio, e sta poi alle aziende decidere se accettare o meno l'offerta. I consumatori hanno così maggiore potere nella transazione, potendo accedere a prezzi più vantaggiosi e ad una maggiore flessibilità. Un'altra forma di C2B (Arline, 2015) riguarda i consumatori che offrono alle aziende un servizio di pubblicità e marketing dei loro prodotti, attraverso recensioni su siti o blog, o condivisioni sui Social media di contenuti riguardanti quei prodotti (è il caso ad esempio degli Influencer su Instagram).



A queste si affiancano altre due tipologie, le quali riguardano invece gli scambi che coinvolgono le pubbliche amministrazioni. (Neri, 2006, p.10) Si tratta di:

- *Business to Administration (B2A)*, riguarda tutte le possibili transazioni online tra imprese ed organi della pubblica amministrazione. Comprende una grande varietà di servizi, in campo fiscale e tributario, della sicurezza sociale, dell'impegno e della documentazione legale; include la possibilità di ottenere concessioni e permessi, o la riscossione di tasse.
- *Consumer to Administration (C2A)*, comprende le transazioni elettroniche che avvengono tra gli individui e la pubblica amministrazione, come ad esempio il pagamento di tasse e contributi. Si tratta di una forma di comunicazione diretta tra i governi o le autorità locali, e i membri di una comunità. Può avere applicazioni anche nei campi dell'educazione, della burocrazia e della sanità, permettendo di espletare determinate pratiche o di prendere appuntamenti online.

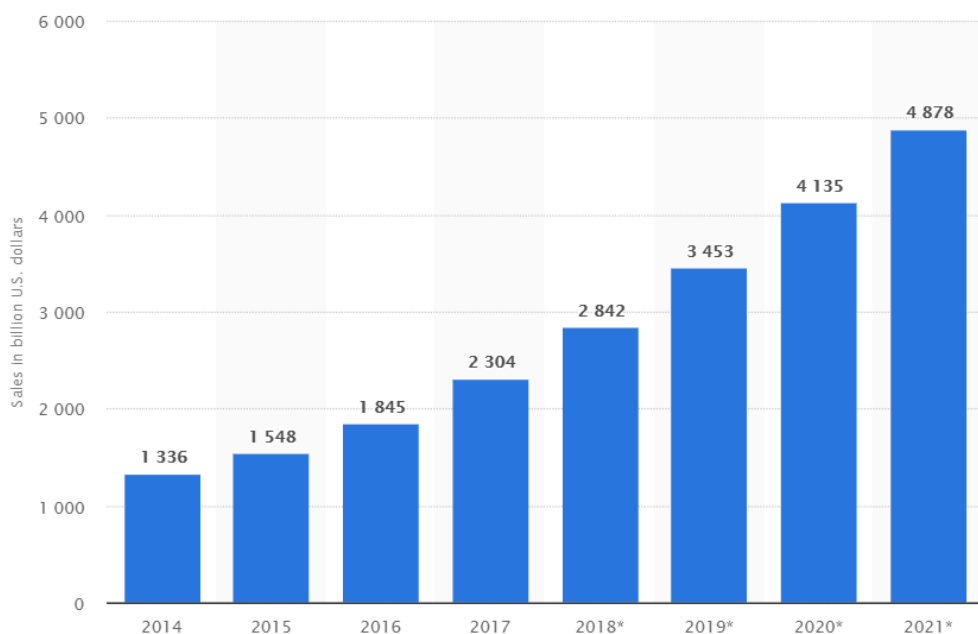
1.1.3 I numeri del commercio elettronico

Il commercio elettronico ha avuto un impatto enorme sul mercato globale e in generale sulle abitudini di acquisto dei consumatori.

Sin dalla sua introduzione, il suo peso nei settori B2B e B2C non ha fatto che aumentare di anno in anno, andando ad influenzare prezzi, disponibilità di prodotti, sistemi di trasporto e comportamenti di consumo nelle economie sviluppate.

Secondo eMarketer, nel 2017 i volumi mondiali di vendita legati al commercio elettronico hanno raggiunto 2304 miliardi di dollari. L'e-commerce è così arrivato a rappresentare il 10,2% delle vendite dell'intero settore del commercio dettaglio, rispetto al 8,6% dell'anno precedente, con un tasso di crescita intorno al 25%.

L'area Asia-Pacifico ha fortemente contribuito a questo risultato, con il 14,6% della spesa totale rivolta al commercio elettronico, mentre nei mercati non ancora maturi di Europa centrale ed orientale, come anche di parti del Sudest Asiatico, l'e-commerce ha avuto un impatto inferiore al 5%.



© Statista 2018

Figura 1

Dal grafico si nota come, a partire dal 2014, la crescita dei volumi di vendita sia stata vertiginosa, con un aumento di quasi mille miliardi di dollari solamente negli ultimi tre anni. Si possono anche evincere le previsioni di crescita per i prossimi anni, secondo le quali i volumi di vendita andranno a raggiungere quasi 5 bilioni entro il 2021.

In particolare, è stato significativo il contributo degli acquisti effettuati da dispositivi mobili, ossia smartphone e tablet, in crescita del 40,3% rispetto all'anno precedente. In tal senso il paese che ha dato il contributo maggiore è la Cina, seguita da altri paesi come il Giappone, la Corea del Sud, il Regno Unito e gli Stati Uniti. (eMarketer Report 2018)

Un aspetto importante da considerare è che i volumi del commercio elettronico sono strettamente correlati al numero di persone che navigano online. Secondo i dati di World Bank, nel 2016 circa l'80% della popolazione dei paesi sviluppati aveva accesso a internet, contro il 39% dei paesi in via di sviluppo. Nel complesso, l'accesso a internet riguarda al giorno d'oggi quasi il 55% della popolazione mondiale (Internet World Stats), e si tratta di un dato in continua crescita.

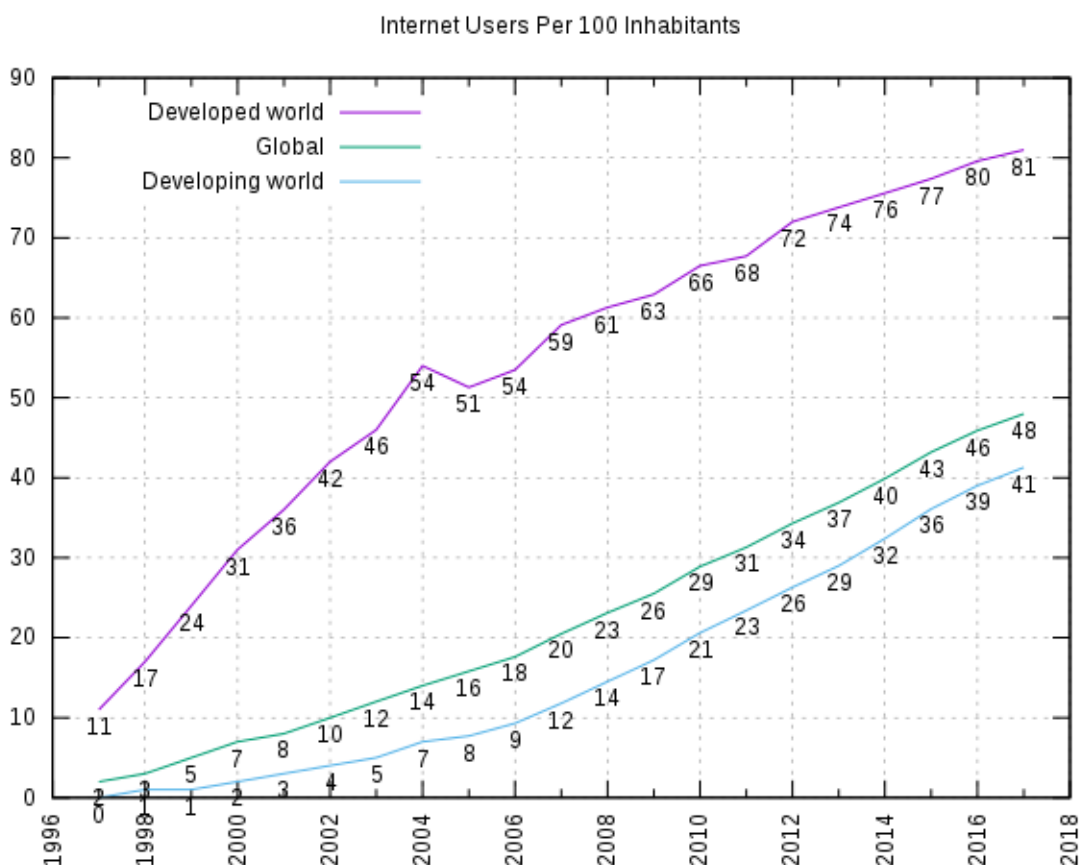
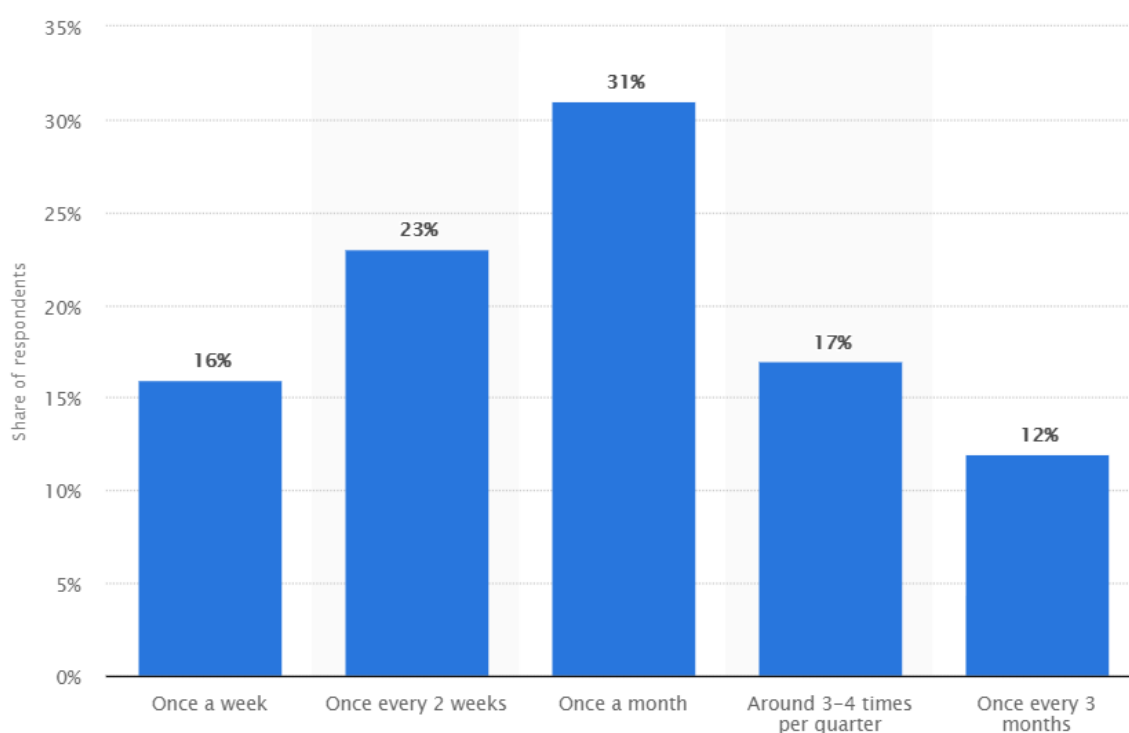


Figura 2

Secondo un sondaggio di Eurostat, nel 2017 il 68% degli utenti internet dell'Unione Europea tra i 16 e i 74 anni ha comprato almeno un prodotto o un servizio online, con un incremento del 18% rispetto allo stesso dato del 2007. Sono in particolare i più giovani ad effettuare acquisti sul web con maggiore frequenza: si tratta dei millennials, generazione nata e cresciuta con le moderne tecnologie e da sempre abituata all'esistenza di internet, e dunque generalmente più inclinata a spendere online.

La categoria di beni più popolare su internet riguarda principalmente i vestiti e gli articoli sportivi, comprati dal 64% degli acquirenti online, seguiti al 53% dalle spese per viaggi, vacanze o alloggi. Gli oggetti per la casa, tra cui i mobili e i giocattoli, si collocano al 46%, e anche biglietti per eventi (39%), libri, riviste e giornali (34%) vengono comprati abbastanza di spesso. Altre categorie, acquistate in media da meno del 30% degli utenti del web, comprendono film, musica, videogames, prodotti di elettronica, generi alimentari o materiale per l'e-learning. (Eurostat)

È interessante anche prendere in considerazione la frequenza con cui le persone si dedicano allo shopping online.



© Statista 2018

Figura 3

Come possiamo osservare dal grafico di Statista, la maggior parte delle persone effettua acquisti online una volta al mese (31%).

Coloro che acquistano online più spesso lo fanno su base settimanale o una volta ogni due settimane, e sono rispettivamente il 16% e il 23% degli utenti.

Complessivamente, oltre il 70% delle persone compra su internet una o più volte al mese, e solo il 12% dichiara di effettuare acquisti online al massimo una volta ogni tre mesi.

1.2 BREVE STORIA DI AMAZON E PRINCIPALI SERVIZI OFFERTI

1.2.1 I primi anni

Amazon venne fondata nel 1994 a Seattle da Jeff Bezos, con il nome originario di Cadabra.com. L'azienda nordamericana, nata come Startup dedicata principalmente al commercio di libri online, cominciò ad operare solamente dall'anno successivo tramite l'omonimo sito web, utilizzato come piattaforma di vendita.

Bezos, laureato a Princeton e precedentemente vicedirettore di una società finanziaria di Wall Street, si era infatti reso conto dell'immenso potenziale rappresentato da internet e dall'e-commerce, così decise di lasciare il proprio impiego per dedicarsi completamente al suo progetto: la creazione di un "Everything Store", un negozio virtuale che fungesse da intermediario tra clienti e produttori e permettesse lo scambio di qualsiasi tipo di bene.

Data la difficoltà a mettere in piedi sin dal principio un vero e proprio "negozio del tutto", cominciò stilando una lista dei prodotti che a suo avviso erano più adatti per la vendita online, restringendo successivamente il campo a sole cinque categorie merceologiche, quelle che riteneva aver maggiore potenziale: CD, videocassette, libri, software e hardware. La sua scelta finale ricadde sui libri e nel 1995, assieme alla moglie e ad alcuni esperti di software, diede ufficialmente inizio all'attività, allestendo la prima sede aziendale nel proprio garage.

Bezos riteneva che gli aspetti fondamentali su cui costruire l'impresa fossero la libertà e la varietà di scelta per i clienti: pertanto, grazie alla natura virtuale del negozio che permetteva di superare le evidenti limitazioni di uno spazio fisico, si impegnò ad offrire il catalogo di libri più esteso al mondo.

Il vastissimo assortimento e il prezzo moderato a cui venivano venduti i libri si rivelarono le chiavi di una formula vincente, e in breve tempo il volume di affari di Amazon crebbe a dismisura: nel primo mese di vita la società aveva già ricevuto ordini e venduto libri in tutti e cinquanta gli Stati USA e in quarantacinque paesi nel mondo.

Nonostante le iniziali difficoltà nel rispondere adeguatamente al crescente numero di richieste e alcuni problemi dovuti alla mancanza di finanziamenti, la neonata azienda proseguì la propria espansione secondo la visione del suo CEO. Il particolare modello di Business impostato da Bezos prevedeva la conquista di una consistente quota di mercato per i primi cinque anni, volta a una forte crescita ma a discapito della generazione di utili; nel complesso Amazon continuerà ad operare in perdita fino al 2002, e questa è una delle ragioni per cui fu così complicato in principio attrarre investitori.

Nel 1997 Bezos, spinto dal desiderio di rinforzare il marchio di Amazon a livello globale e di migliorarne la percezione nella mente dei consumatori, ritenne opportuno procedere con la quotazione in borsa della società: l'operazione si rivelò un successo, poiché permise di raccogliere 54 milioni di dollari ed incrementare il fatturato annuale del 900%. (Stone, 2013, p.49)

Negli anni successivi l'azienda proseguì la sua espansione, sia a livello territoriale che di prodotti offerti. A partire dal 1998 aprì delle sedi in Regno Unito e Germania, e iniziò a vendere altri tipi di articoli sul sito, quali CD e DVD, film, videogiochi, prodotti elettronici e giocattoli.

Nel corso dei primi anni duemila, l'azienda si ritrovò nel pieno della crisi legata alla bolla delle dot.com e il valore delle sue azioni scese da 107 a 7 dollari per azione. Tale bolla speculativa si sviluppò a causa del crescente entusiasmo intorno alle emergenti Internet Companies e della mal riposta fiducia degli investitori in queste ultime, e provocò il fallimento di oltre un migliaio di aziende del settore. Amazon fu però capace di sopravvivere grazie al suo solido modello di Business e alla lungimirante visione del suo CEO.

A novembre del 2000 venne lanciato Marketplace, tramite il quale rivenditori terzi avevano la possibilità di utilizzare il sito come piattaforma di vendita per i propri prodotti; tale servizio, benché in principio fonte di alcune controversie legali e complicazioni interne, viene usato oggi da oltre due milioni di venditori.

1.2.2 Dopo il 2000

Negli anni seguenti l'azienda continuò l'ampliamento del range di prodotti offerti, con gioielli, orologi, articoli sportivi, alimentari (con il servizio Amazon Fresh), scarpe e vestiti; inoltre si impegnò ad aumentare il numero dei servizi collegati alla vendita.

Tra tali servizi spicca Amazon Prime, lanciato nel 2005 negli stati Uniti, che consiste nella possibilità di avere una spedizione gratuita e veloce (da uno a tre giorni per la consegna, in base alla tipologia di oggetto) per tutte le ordinazioni effettuate sul sito, a patto di sottoscrivere un particolare abbonamento "Premium". In tal modo, gli utenti che sono disposti a pagare una certa quota mensile ottengono in cambio questi ed altri vantaggi, quali promozioni esclusive, sconti speciali o l'accesso a offerte lampo. Nel corso del tempo il servizio si è evoluto e migliorato, garantendo agli utenti Prime ancor più benefici.

Un altro settore in cui la società si è mossa, a partire dal 2002, è quello del cloud computing, attraverso i suoi Amazon Web Services. Si tratta di servizi informatici quali spazio

d'archiviazione, database, potenza di calcolo ed elaborazione, distribuzione di contenuti, basati su una infrastruttura virtuale creata da Amazon. Per capire la portata di tale piattaforma, basti pensare che alcuni delle applicazioni mobile o dei servizi online più popolari al giorno d'oggi, quali Instagram, Netflix, Spotify e Airbnb, fanno o hanno fatto uso delle soluzioni offerte da AWS.

Nel 2007 l'azienda compie un passo innovativo lanciando nel mercato il primo prodotto da essa stessa realizzato, Kindle, un dispositivo portatile per la ricerca, il download e la lettura di e-Book: Bezos aveva infatti intuito che il futuro dei libri era nel digitale. Tale visione si rivelerà nuovamente corretta, tanto che nel 2010 la vendita di e-Book supererà quella di libri in formato cartaceo; negli anni che seguono Amazon continuerà a sviluppare e introdurre nuove versioni del Kindle, migliorandone design, funzionalità e facilità di utilizzo.

Avvicinandoci ai giorni nostri, è sicuramente degna di nota l'introduzione di Amazon Echo nel 2014. Si tratta di un altoparlante dotato di riconoscimento vocale e supportato da un'intelligenza artificiale, denominata Alexa, in grado di rispondere a domande ed effettuare ricerche su internet, riprodurre musica, chiamare e mandare messaggi, con il futuro obiettivo di diventare il principale tramite per le esperienze di acquisto online.

I prodotti e i servizi presentati in questi brevi paragrafi introduttivi sono solo una piccola parte della vastissima gamma di articoli e possibilità che Amazon mette a disposizione dei propri clienti, ma rendono bene l'idea di quanto la ricerca d'innovazione e la capacità di migliorarsi siano i valori fondamentali su cui si basa l'intera azienda.

Per quanto riguarda le più recenti sfide tecnologiche in cui Amazon si è cimentata negli ultimi anni e le frontiere d'innovazione che la società si impone di esplorare, si rimanda alla lettura dell'ultimo capitolo.

1.3 LE CHIAVI DEL SUCCESSO DEL MODELLO DI AMAZON

1.3.1 I fattori che influenzano il successo aziendale

Inquadrare le ragioni ed i fattori che consentono ad un'azienda di sopravvivere e distinguersi dalla competizione può rivelarsi un'operazione estremamente complessa. A tale proposito Ferrucci (2014, p.78) afferma che “Le imprese ... sono strutturalmente diverse e non omologabili rispetto a un unico modello efficiente ed efficace”.

Egli individua tre tipologie di fattori che influenzano le dinamiche aziendali e la crescita dell'impresa:

- Context Specific, in relazione al contesto territoriale, storico e culturale in cui l'azienda opera
- Industry Specific, per quanto riguarda il settore di riferimento, sia da un punto di vista dei servizi e prodotti offerti che della domanda
- Firm Specific, come insieme delle variabili interne all'impresa, quali struttura proprietaria ed organizzativa, gli obiettivi da raggiungere e i valori che definiscono la cultura aziendale

(Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014).

Analizzando il caso di Amazon si può affermare che i fattori Firm Specific siano quelli che hanno più contribuito all'evoluzione aziendale, principalmente nella forma dei valori predicati da Bezos sin dalla nascita dell'impresa. Com'egli afferma in un'intervista:

“Siamo veramente cliente centrici, siamo davvero orientati sul lungo periodo e ci piace davvero innovare. Quasi nessuna azienda è così. Le aziende si concentrano sui competitor più che sul cliente. Vogliono lavorare a progetti che frutteranno dividendi nel giro di due o tre anni... e preferiscono tallonare il leader di mercato anziché innovare, perché è meno rischioso... ecco perché siamo diversi. Poche aziende racchiudono tutti e tre questi elementi.”

(Stone, 2013, p.12)

Secondo la sua visione, i concetti fondamentali su cui si basa il successo di Amazon sono dunque l'attenzione quasi ossessiva per il cliente, la capacità di innovarsi costantemente e l'orientamento al lungo termine. Questi concetti non devono però essere valutati separatamente, ma bensì riconsiderati in un'ottica di interdipendenza reciproca.

Nei successivi sotto-paragrafi verranno analizzati questi valori (insieme al concetto di percezione del Brand, che in Amazon è strettamente legato alla Customer Experience) e si cercherà di spiegare come essi si siano rivelati le chiavi del successo del modello di business dell'azienda.

1.3.2 Il Cliente al centro di tutto

Il valore fondamentale che viene ripetutamente citato ed evidenziato da Bezos come “motore” che dà impulso all'intera organizzazione di Amazon è senza dubbio la completa e incondizionata attenzione riservata ai clienti.

Tale focalizzazione sulla clientela è alla base di qualsiasi decisione endogena all'impresa e si manifesta all'interno della Mission perseguita dal CEO sin dagli albori dell'azienda: creare l'“Everything Store”, il negozio virtuale in cui i consumatori fossero capaci di trovare e comprare qualsiasi cosa, e impegnarsi ad offrire i prezzi più bassi possibili.

La combinazione di una libertà di scelta pressoché illimitata e di prezzi a buon mercato può essere vista come il sogno di ogni consumatore, sogno che Amazon si è impegnata a trasformare in realtà nel corso degli ultimi vent'anni. La possibilità di mettere insieme questa vastissima selezione e convenienza a una rapidità di consegna senza precedenti è ciò che rende l'esperienza di acquisto online così speciale: Amazon Prime era proprio nato con l'intento di offrire ai clienti un servizio che abbinasse spedizioni veloci alla comodità dell'acquisto dalla propria abitazione.

Un altro aspetto che sottolinea la predisposizione dell'azienda alla soddisfazione dei suoi utenti è l'assoluta efficienza dell'assistenza post-vendita e del servizio clienti. Ciascun cliente può, all'insorgere di una problematica, avvalersi della consulenza di un operatore sia per via telefonica, tramite un numero verde, sia per mezzo di altri canali, quali contatti diretti sul sito, e-mail o social network. È possibile tracciare la spedizione dei propri ordini ed ottenere il cambio o la riparazione di articoli danneggiati. Inoltre, entro 30 giorni dalla data di consegna, si possono restituire oggetti anche senza fornire una motivazione specifica, ottenendo un rimborso completo delle spese di acquisto.

È chiaro come una politica di assistenza e restituzione così favorevole incoraggi la fiducia dei consumatori, trasformando il momento dell'acquisto online in un'esperienza confortevole e sicura. E proprio in quest'ambito, Amazon garantisce che la sicurezza dei clienti sia una delle sue massime priorità: adotta infatti un protocollo basato sull'utilizzo di un server criptato, in modo che tutti i dati personali degli utenti, immessi al momento di un ordine, vengano codificati e resi irrecuperabili durante il trasferimento su internet.

In aggiunta a tutto ciò, Amazon punta anche a un vero e proprio coinvolgimento diretto degli utenti, i quali vengono invitati a scrivere delle recensioni e a lasciare feedback riguardo le proprie esperienze d'acquisto. Così ogni cliente si sente valorizzato e ascoltato, ed esprimendo la propria opinione ha la possibilità di incidere sul processo di miglioramento dell'azienda.

Alla luce di quanto illustrato, non sorprende che i clienti di Amazon siano tra quelli che generano il maggior ricavo per singolo utente, se messi a confronto con altre web company, e siano anche inclini a tornare ad effettuare acquisti sul sito dopo una prima esperienza.

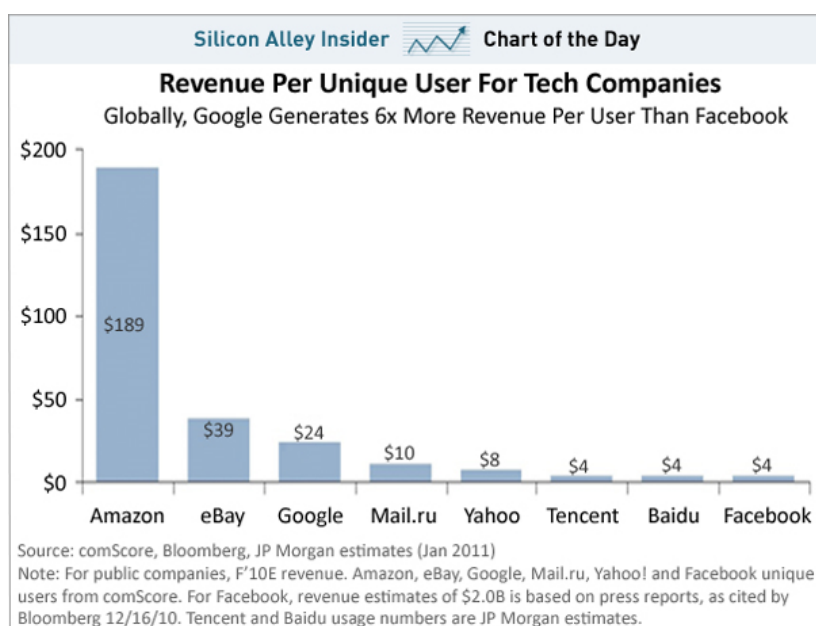


Figura 4

In definitiva, il focus totale sui clienti è ciò che ha permesso ad Amazon di differenziarsi da tutti i suoi competitors; mentre un gran numero di imprese dà più rilevanza alla competizione sul mercato e si preoccupa di massimizzare i profitti nel breve periodo, nell'azienda di Seattle viene estremizzato il concetto di Customer Orientation, nell'ottica che la soddisfazione del cliente sia la cosa più importante, anche a costo di subire ingenti perdite.

Numerosi sono infatti i casi in cui la società ha effettuato mosse di mercato all'apparenza sconsiderate, ma in realtà volte a rafforzare la lealtà dei consumatori. Ad esempio, all'uscita del quarto libro della serie Best Seller Harry Potter nel 2000, vennero offerti sconti del 40 per cento sull'acquisto e agevolazioni per la spedizione rapida: tale azione portò alla perdita di qualche centinaio di migliaia di dollari, ma contribuì certamente al consolidamento del brand nella mente dei consumatori. (Stone, 2013, p.87)

1.3.3 La percezione del Brand

È bene soffermarsi sulla nozione di percezione del Brand, intesa come insieme di lealtà, consapevolezza e associazioni legate a un determinato marchio nella mente di un consumatore. Il valore di un marchio, o Brand Equity, può essere definito come una serie di asset o debolezze legate al brand, al suo nome e al suo simbolo, che rinforzano o indeboliscono il valore associato ai prodotti e ai servizi dell'impresa. (Aaker, 1991, citato da Hollensen, 2011)

Tra le principali caratteristiche riconosciute da Aaker in relazione al valore di un marchio vi sono la Brand Loyalty, intesa come attaccamento dei consumatori a una certa marca, la Brand Awareness, ovvero la consapevolezza generale delle persone rispetto all'esistenza del brand, e le Brand Associations, ossia l'insieme di sensazioni e collegamenti che affiorano nella mente dei consumatori. Un altro elemento importante è la qualità percepita, ovvero come i clienti recepiscono e valutano il valore dei servizi offerti dall'azienda. (Hollensen, 2011)

Nel caso di Amazon, questi fattori sono al centro della cultura aziendale. La predisposizione totale al servizio dei consumatori ha infatti come naturale conseguenza la creazione di Brand Loyalty: le decisioni riguardo a quali nuove categorie prodotto offrire, a che modifiche apportare alle funzionalità e al design del sito, a quali nuovi tipi di business esplorare e a che sconti e promozioni lanciare, sono tutte prese in un'ottica "bottom-up", ovvero mosse dal soddisfacimento delle necessità dei clienti, in modo da migliorarne l'esperienza e aumentarne gradualmente il livello di fidelizzazione.

In riferimento alla nozione di Brand Awareness, il pionieristico apporto di Amazon all'e-commerce e la disponibilità di scelta senza precedenti che offre, gli permettono di avere una posizione di primo piano nella mente delle persone nell'ambito di che sito utilizzare per effettuare gli acquisti online.

Anche il concetto di qualità percepita assume un ruolo di rilievo per l'azienda, in quanto essa si pone l'obiettivo di mantenere alti standard in tutte le fasi della relazione con il consumatore: a partire da un'interfaccia chiara e semplice da utilizzare, passando per l'affidabilità e convenienza del servizio, e restando a disposizione della propria clientela in ogni fase del processo di vendita. L'adempimento delle promesse, l'alta qualità dei servizi e la costanza della propria identità e dei propri fini sono difatti principi cardine per l'impresa.

A tal proposito, è esplicativo un aneddoto che permette di comprendere chiaramente l'importanza rivestita dal posizionamento del marchio secondo i dirigenti aziendali di Amazon, relativamente ad un incontro svoltosi tra Jeff Bezos e i membri del Senior Team. Il CEO, chiedendosi quali fossero le ragioni che portano un'impresa ad essere amata piuttosto che temuta, tentò di racchiudere i valori più significativi a riguardo in una nota distribuita ai suoi manager. (Stone, 2013, p.238)

La nota, intitolata Amazon.love, esprime la visione di come Bezos vuole che la sua azienda sia vista dal resto del mondo. Tra i valori che menziona, vi sono l'essere percepiti come giovani, vincenti, schietti, sicuri ed autentici. In un appunto a parte elenca diversi attributi, tra cui il rispetto, l'affidabilità, la propensione al rischio e il pensare in grande. Si legge che "Essere rispettosi, affidabili o estremamente attenti alla clientela non è però sufficiente. Essere percepiti come creativi, come esploratori più che conquistatori è di un'importanza critica... E [Nemmeno] essere creativi è abbastanza, c'è bisogno che lo spirito pionieristico sia compreso e percepito dalla clientela." (Stone, 2013, p.238-239)

Per comprendere quanto il brand di Amazon sia impresso nella mente dei consumatori, è opportuno osservare le informazioni raccolte da YouGov, una ditta inglese specializzata in ricerche di mercato ed elaborazione di dati. Uno dei tipi di ricerche di cui si occupa è BrandIndex, ossia una serie classifiche sulla percezione dei brand nei vari paesi del mondo, basate sui feedback raccolti in oltre due milioni e mezzo di interviste annuali ai consumatori.

Secondo i ranking di BrandIndex, nel 2017 Amazon si è attestata nuovamente al primo posto tra i brand che generano più notorietà presso il pubblico Statunitense: per l'azienda di Seattle si tratta del quinto anno consecutivo in testa alla classifica. Inoltre al terzo posto si colloca Amazon Prime, a riconferma della popolarità di tale servizio.

Rank	Brand	2017 Score
1	Amazon.com	33.3
2	Netflix	31.5
3	Amazon Prime	28.1
4	YouTube	26.5
5	Google	23.7
6	Nike	20.3
7	Dawn	19.9
8	M&M's	19.8
9	iPhone	19.7
10	Apple	19.3

Figura 5

1.3.4 Innovazione e Leadership

L'innovazione è ciò che permette alle imprese di ottenere e consolidare un vantaggio competitivo, sia attraverso lo sfruttamento di nuove tecnologie, sia tramite la ridefinizione e il perfezionamento dei processi aziendali. Affinché abbia successo, un'innovazione richiede un contesto stimolante, in cui gli attori siano mossi da un senso di necessità, pressione e sfida; e anche quando si riesce effettivamente a conseguire un vantaggio competitivo, esso può essere mantenuto solo se si agisce in un'ottica di miglioramento costante, in quanto vi è un elevato rischio di imitazione da parte dei competitors. (Porter, 1990)

Quando si parla di organizzazioni innovative, si fa riferimento a quelle imprese che pongono la ricerca e il cambiamento come elementi fondamentali tra i propri valori aziendali: tali imprese non vedono l'innovazione come qualcosa di mosso dalla necessità, ma piuttosto come un fenomeno cruciale per la loro crescita.

Il fattore determinante nel processo d'innovazione è l'apertura mentale, la quale consente di coltivare nuove idee e di sperimentare, in un ambiente in cui le persone non sono soggette alla paura di fallire. Secondo questa visione, gli errori non sono qualcosa di scorretto ed irrimediabile, ma bensì parte integrante del percorso di apprendimento e miglioramento che porta all'innovazione: le persone, liberate dal timore di sbagliare, sono così stimolate ad esprimere la propria creatività. (Thakrar e Winston, 2017)

All'interno di Amazon, la propensione all'innovazione è evidente, in quanto la compagnia è sempre pronta a lanciare nuovi prodotti o servizi, a mettere in discussione le proprie scelte e ad esplorare nuove possibili fonti di crescita. Questa inclinazione al cambiamento è strettamente correlata all'orientamento al lungo termine, che consente ai manager dell'azienda di agire più in un'ottica di risultati futuri, piuttosto che concentrarsi sull'ottenimento di successi immediati.

L'azienda adotta un approccio di Open Innovation, riconoscendo e attribuendo valore anche al sapere detenuto da soggetti esterni alla proprietà dell'impresa: in questa prospettiva, i clienti stessi diventano fonte d'innovazione, dando un contributo importante grazie alle proprie opinioni e critiche. (Chesbrough, 2003, citato da Tunisini, Pencarelli, Ferrucci, 2014)

Decisioni riguardanti quali prodotti continuare a vendere e quali dismettere, che attività promuovere e quali nuovi servizi proporre, vengono tutte prese considerando il feedback dei clienti e nell'ottica della loro soddisfazione. Inoltre, le innovazioni possono provenire da qualsiasi livello della gerarchia aziendale, e difatti tutti i nuovi assunti sono invitati ad

esprimere le proprie idee, andando ad alimentare un processo definito “working backwards”, ossia “lavorare all’indietro”.

Con ciò si intende che gli spunti per sviluppare nuove idee compiono un percorso inverso, muovendosi dal basso verso l’altro: non nascono dalla mente dei dirigenti, ma bensì dalle necessità dei consumatori. Tali necessità vengono individuate e studiate dai dipendenti dell’azienda, che sono incoraggiati a cercare soluzioni creative e a proporle in maniera chiara ai propri manager di riferimento: in tal modo una qualsiasi idea brillante, nata alla base della “piramide aziendale”, può trasformarsi in un futuro servizio o prodotto. I dipendenti si sentono così valorizzati e parte attiva del processo di crescita dell’impresa. (Dyer e Gregersen, 2017)

Numerose sono le innovazioni che Amazon ha sviluppato e implementato nel corso della sua storia, come ad esempio l’introduzione delle recensioni dei clienti, della Wish list, del Marketplace e dei Web Services, così come di prodotti e servizi quali Kindle e Amazon Prime. Tra queste, sono sicuramente degne di nota l’One Click System e il sistema di raccomandazioni.

La prima è una funzione introdotta nel 1997, che ha estremamente semplificato le operazioni di acquisto online. Prima della sua introduzione, i clienti erano tenuti a inserire i propri dati di pagamento ad ogni acquisto, rendendo il processo decisamente lento e scomodo. Con One Click, poi brevettato nel 1999, gli utenti di Amazon hanno avuto la possibilità di effettuare le proprie spese con un solo clic del mouse, dovendo inserire i propri dati solo al primo acquisto e potendo fruire di un’esperienza molto più scorrevole.

Il sistema di raccomandazioni è invece una caratteristica dei siti di e-commerce che al giorno d’oggi diamo per scontata, ma che inizialmente non esisteva. Questa funzione è capace di consigliare agli utenti vari oggetti a cui potrebbero essere interessati, sulla base di acquisti passati, di oggetti a cui hanno dato un feedback, o di prodotti simili a quello della ricerca corrente.

Il sistema di raccomandazioni si è anche rivelato fonte di un inaspettato vantaggio nelle relazioni con le grandi case editrici americane, poiché Amazon ha potuto usarlo come leva nelle rinegoziazioni dei contratti di distribuzione. La società di Bezos riuscì a sfruttare questa peculiarità ottenendo sconti e condizioni contrattuali particolarmente favorevoli da parte delle case editrici: le aziende che si rifiutavano di concedere questi benefici, vedevano i propri libri esclusi dalla lista di quelli consigliati sul sito e i guadagni crollare fino al 40 per cento. (Stone, 2013, p.185)

Un'ulteriore innovazione che ha segnato la storia di Amazon è stato il rinnovamento dei sistemi logistici, passati dall'essere una delle attività che creava maggiori difficoltà, a diventare uno dei punti di forza dell'azienda, grazie alla loro efficienza e flessibilità.

Inizialmente infatti, la gestione della logistica di Amazon era stata decisamente caotica, costosa ed inaffidabile: era stata progettata da manager provenienti da Walmart, esperti nella grande distribuzione, ma inadeguati per le esigenze della web company, che necessitava invece un sistema più efficace per rispondere ai piccoli ordini. Le cose sono poi cambiate nel 1999 grazie all'input innovativo di Jeff Wilke, giovane manager di recente assunzione, che assieme al suo team di ingegneri ha elaborato una serie di algoritmi volti a stabilire la miglior collocazione e momento di stoccaggio dei prodotti all'interno della rete di distribuzione, oltre che a trovare le combinazioni più efficienti dei vari oggetti di un ordine in una singola scatola. (Stone, 2013, p.124-125)

Infine, quando si parla di innovazione non si può prescindere dal discutere del ruolo della Leadership nella sua implementazione.

Il comportamento dei leader di un'azienda è strettamente correlato a quanto liberamente i membri di un'organizzazione esprimano le proprie idee; un atteggiamento positivo in questo senso stimola i dipendenti e permette di costruire un contesto lavorativo basato su valori quali la fiducia, la creatività e la cooperazione. Un leader di successo non è colui che si limita ad impartire ordini, ma una persona che riconosce il valore dei propri collaboratori, li motiva e dà loro responsabilità. Il leader mantiene comunque la sua autorità e sicurezza delle proprie decisioni, ponendosi come esempio positivo per gli altri appartenenti all'organizzazione. (Dike, 2017)

Come già prima evidenziato, nella cultura aziendale di Amazon questi concetti sono radicati e diffusi. Nel libro di Stone viene spesso sottolineato come il temperamento di Bezos possa essere a volte fuori dalle righe, ma ciò è dettato più dal fatto che egli sia molto esigente, piuttosto che da una mancanza di fiducia negli altri. A testimonianza di ciò, il CEO sostiene che Amazon debba promuovere pensiero critico e attività decisionali indipendenti, in quanto ritiene che le persone più vicine a un problema siano anche quelle più adatte a trovarne la soluzione. (Stone, 2013, p.128)

Un' esemplificazione di quest'ottica di decentramento decisionale si ebbe dopo il crollo del mercato azionario del 2000. Bezos si occupò di ridurre al minimo il numero di manager intermedi per semplificare e velocizzare la comunicazione aziendale, e si impegnò ad assumere più "persone che agiscono", ovvero ingegneri, sviluppatori, responsabili acquisti, i

quali secondo lui avrebbero avuto un impatto positivo e sarebbero stati capaci di organizzarsi in team indipendenti. (Stone, 2013, p.129)

L'importanza dei principi di Leadership è rimarcata dalla presenza di un apposito elenco sul sito web di Amazon. È presente una lista con quattordici principi, e sono menzionati il pensare in grande, la passione per il cliente, la frugalità, la curiosità e la propensione all'azione.

Tra questi principi risaltano, in relazione a quanto detto prima riguardo alle doti di un leader, il "Conquistare la Fiducia", secondo cui i leader "trattano gli altri con rispetto [e] fanno autocritica", e l'"Avere carattere; dissentire e aderire alle decisioni", che afferma che "I leader sono tenuti a mettere in discussione, con rispetto, tutte le decisioni che non condividono... I leader hanno convinzione e tenacia... Una volta presa una decisione, vi aderiscono completamente".

È dunque sufficientemente chiaro quanto la visione della Leadership all'interno di Amazon sia coerente con la propensione all'innovazione di cui sono dotati i leader creativi.



Figura 6

1.3.5 Orientamento al lungo termine

Con orientamento al lungo termine si intende l'inclinazione a non soffermarsi sugli esiti di breve periodo, ma ad adottare una visione più ampia ed incentrata sui risultati futuri.

Hofstede (2015) discute di tale argomento nelle sue ricerche, facendo riferimento alle dimensioni caratterizzanti delle diverse culture nazionali, ma dando una definizione di orientamento al lungo termine che si adatta bene anche al contesto aziendale. Egli lo definisce come “promozione di virtù orientate a ricompense future, in particolare perseveranza, parsimonia e adattabilità a circostanze mutevoli”. Hofstede sostiene che i valori collegati all'orientamento al lungo termine siano la volontà di imparare, la propensione al cambiamento, il mettere in discussione le proprie convinzioni e la disponibilità al compromesso.

Tale ideologia si rivede nei già menzionati principi di Leadership di Amazon, tra cui il “pensare in grande” e l’“inventare e semplificare”, che evidenziano come i manager prestino attenzione alle dinamiche esterne all'azienda, all'originalità di pensiero come valore da incentivare e alla possibilità di essere fraintesi pur di favorire l'innovazione.

La filosofia di pensiero di Bezos è esemplificativa del suo orientamento al lungo termine: è legata al motto Get Big Fast, per cui l'azienda nel corso della sua storia si è sempre concentrata sulla propria crescita interna ed espansione in nuovi mercati e settori, piuttosto che nel creare profitti. La generazione di utili è infatti solitamente uno degli obiettivi principali delle imprese incentrate su un orizzonte temporale medio-breve, piuttosto che di quelle che guardano con convinzione al futuro. A tal proposito, Christensen scrive in “The Innovators Dilemma”, che le grandi imprese falliscono perché sono riluttanti ad esplorare nuovi mercati potenzialmente dannosi per il loro core business e che non soddisferebbero i loro requisiti di crescita a breve termine. (Stone, 2013, p.178)

In una lettera del 1998 ai suoi investitori, Bezos rimarca la propria decisione di abbracciare una visione improntata su lungo termine, ed afferma: “Crediamo che una misura fondamentale del nostro successo sarà data dal valore che creeremo nel lungo termine per gli azionisti. Questo valore sarà un risultato diretto della nostra abilità di estendere e sostenere la nostra attuale leadership di mercato. Più forte sarà la leadership di mercato, più forte sarà il nostro modello economico”. Poi conclude: “Abbiamo investito e continueremo ad investire in maniera aggressiva per espandere e fare leva sulla nostra base clienti, sul brand e sulla nostra infrastruttura, nell'ottica di stabilire un business duraturo”. (Stone, 2013, p.56)

Altri principi cardine di Amazon che rientrano nell'ottica dell'orientamento al lungo termine sono l'"Assumere e far crescere i migliori" e l'"Insistere su standard più elevati", che sostengono l'importanza di puntare sempre all'eccellenza e di aumentare continuamente il livello di qualità delle performance. Secondo Bezos una delle chiavi del successo aziendale è assumere solo le menti più brillanti, e ritiene che ogni nuova assunzione dovrebbe alzare gli standard per quella successiva, cosicché il livello generale di talento sia in costante miglioramento. (Stone, 2013, p.37) A tal proposito Bezos ha creato un sistema denominato "bar raisers", che può essere tradotto come alzatori d'asticella; si tratta di alcuni dipendenti designati, particolarmente portati nello scoprire nuovi talenti, che partecipano o sempre ai colloqui con gli aspiranti impiegati e hanno la facoltà di vietarne l'assunzione, se ritengono che il candidato non rispecchi gli standard qualitativi richiesti da Amazon. (Stone, 2013, p.69)

SECONDO CAPITOLO: AMAZON ED E-COMMERCE, UNO SGUARDO ALLA SITUAZIONE ITALIANA

2.1 UNA PROSPETTIVA ITALIANA SUL COMMERCIO ELETTRONICO

2.1.1 Proporzioni ed analisi del fenomeno

Secondo il report “E-commerce in Italia 2018”, il mercato dell’e-commerce in Italia ha raggiunto durante il 2017 un valore di oltre 35 miliardi di euro di fatturato, con una crescita del 11% rispetto all’anno precedente.

Attualmente quasi il 90% della popolazione compresa tra gli 11 e i 74 anni è presente online, per un totale di 43 milioni di italiani che dichiarano di disporre di un accesso alla rete. Tra questi, secondo la ricerca di *idealo* vi sono circa 25 milioni di consumatori online, divisi tra consumatori intensivi, abituali e sporadici.

Gli intensivi, che effettuano in media acquisti online una o più volte a settimana, rappresentano il 22% del totale, mentre gli abituali, che acquistano almeno una volta al mese, sono il 56%; gli sporadici rappresentano infine il rimanente 22% e sono coloro che dichiarano di comprare online al massimo una volta ogni tre mesi. A livello geografico, vi è una correlazione positiva tra frequenza negli acquisti e grandezza della città di residenza: si ha infatti una maggiore concentrazione di consumatori intensivi nei grandi centri urbani, mentre quelli sporadici risiedono generalmente in paesi più piccoli.

Per quanto riguarda il genere, sia in Italia che in Europa si ha una predominanza maschile in riferimento agli acquisti online. Nel nostro paese gli e-shopper uomini sono il 61,3% contro il solo 38,7% delle donne; si tratta di un dato particolarmente marcato rispetto alle medie europee, e l’Italia risulta infatti essere uno dei paesi con la minor partecipazione femminile in tale ambito.

Se si prendono invece in considerazione le fasce d’età maggiormente interessate dal fenomeno e-commerce, si può osservare come esso riguardi principalmente le persone tra i 35 e i 44 anni, rappresentanti il 26,9% degli acquirenti online, seguite dalle fasce 45-54 al 21,3% e 25-34 al 20,5%. Le persone d’età inferiore ai 24 anni o superiore ai 55 sono quelle meno interessate dal fenomeno, probabilmente per ragioni legate rispettivamente a minori disponibilità economiche o inferiore familiarità con i mezzi digitali.

Il Pc resta il dispositivo principale per concludere un acquisto online ed è abitualmente utilizzato dal 91% dei consumatori, ma cresce al 29% l’utilizzo dei dispositivi mobili quali smartphone e tablet per finalizzare gli acquisti. Inoltre, Per quanto riguarda la semplice

navigazione in internet o la ricerca di informazioni riguardo a prodotti e articoli, il mobile ha superato il computer: in ciò l'Italia si afferma nelle prime posizioni a livello europeo, rispetto a paesi quali Francia e Germania in cui il pc rimane lo strumento privilegiato anche dal punto di vista informativo.

Prendendo invece in considerazione i metodi di pagamento, il mezzo più usato dagli italiani è Paypal, preferito dal 54% dei consumatori e ritenuto generalmente affidabile e sicuro.

Seguono le carte di credito al 22%, segno che esiste ancora una certa diffidenza nel fornire i dati della propria carta in ambienti virtuali, e le ricaricabili come Postepay al 16%.

È interessante analizzare quali siano i settori più importanti per la distribuzione del fatturato nel mondo del commercio elettronico. Ai primi posti vi sono tempo libero e turismo, che rappresentano rispettivamente il 40% e il 30% del fatturato, seguiti dai centri commerciali online al 12,3% e dal settore assicurativo al 5,8%. In rampa di lancio anche i settori dell'elettronica di consumo, della moda, della salute, dei prodotti per la casa e degli alimentari, con crescite percentuali vertiginose (tra il 20 e il 40%) rispetto all'anno precedente, ma quote di fatturato ancora modeste se comparate ai settori già menzionati.



Figura 7

(Dati provenienti da "E-commerce in Italia 2018" e "E-commerce in Italia: identikit del consumatore digitale")

2.1.2 Cenni sulla regolamentazione

Il decreto legislativo numero 70 del 9 aprile 2003 si occupa della regolamentazione del commercio elettronico sul territorio italiano, recependo ed attuando la direttiva europea 2000/31/CE, con la finalità di “promuovere la libera circolazione dei servizi delle società dell’informazione”.

Il decreto applica il “principio del Paese di origine”, secondo il quale “il prestatore di servizi è sottoposto alla legge del Paese dove ha sede l’impresa e non a quella dove il servizio è fornito”, in modo che tale prestatore non debba ogni volta rapportarsi con le legislazioni dei singoli Stati Membri.

Le disposizioni di tale decreto individuano una serie di elementi fondamentali per rendere a norma un sito web di e-commerce. In primo luogo devono essere fornite in maniera chiara e trasparente tutte le informazioni utili ad identificare e contattare il venditore, quali il nome o la ragione sociale, l’eventuale numero della partita IVA, il domicilio o sede legale, il numero di iscrizione al registro delle imprese e tutte gli estremi di recapito dell’azienda.

Secondariamente, per ogni prodotto o servizio in vendita sul sito, devono essere indicate le varie informazioni di riferimento e caratteristiche principali in maniera precisa e veritiera, e se si tratta di un contratto di licenza d’uso per un contenuto digitale, devono essere segnalate le attività consentite al consumatore.

Anche il prezzo del prodotto o servizio dev’essere chiaramente indicato, prima in tutte le sue componenti e poi come complessivo, distinguendo il prezzo del bene dalle eventuali tasse o imposte e dalle spese di spedizione e consegna; le modalità di pagamento devono essere preventivamente esplicitate, così come i tempi di consegna previsti.

Il decreto regola anche la comunicazione commerciale effettuata dai siti di e-commerce, stabilendo che gli eventuali messaggi pubblicitari devono contenere una specifica informativa, la quale evidenzia che si tratta di una comunicazione commerciale, chi è il soggetto per conto del quale viene effettuata e, nel caso di premi, sconti, omaggi o concorsi promozionali, le condizioni di accesso o di partecipazione.

Tutti gli obblighi sopraelencati si aggiungono a quelli già previsti dall’articolo 49 del Codice del Consumo, per quanto riguarda i “contratti a distanza”, e in particolare per il venditore di fornire le informazioni riguardanti le modalità e i costi di restituzione, l’assistenza post-vendita, la garanzia di conformità, le garanzie commerciali e altre eventuali condizioni contrattuali. (Fiorillo, 2018)

2.2 AMAZON IN ITALIA

2.2.1 L'arrivo in Italia e presenza sul territorio

Il primo vero contatto commerciale tra Amazon e l'Italia si ha nell'agosto del 1995, con la prima consegna da parte dell'azienda nel nostro paese, a un cliente genovese; negli anni successivi sono stati spediti milioni di articoli su ordini italiani (Munafò, 2010), ma è solo nel novembre del 2010 che avviene il definitivo sbarco in Italia, con l'apertura del portale amazon.it.

A ottobre 2011 è stato poi inaugurato il primo centro di distribuzione di Amazon in Italia, a Castel san Giovanni in provincia di Piacenza, che ha ad oggi una superficie di 100.000 metri quadrati e oltre 1600 dipendenti. Ad esso sono seguiti i centri di distribuzione di Passo Corese e di Vercelli, aperti nel 2017, grazie ai quali è prevista la creazione di 1800 posti di lavoro e investimenti per oltre 200 milioni di euro entro il 2020, mentre un quarto centro di distribuzione verrà aperto nell'autunno del 2018 a Torrazza Piemonte, nelle vicinanze di Torino.

Amazon continua così la sua espansione in Italia, con una serie di stabilimenti che comprendono, oltre ai già menzionati centri di distribuzione, undici centri di smistamento, che diventeranno dodici considerando l'ormai prossima apertura del centro di Casirate d'Adda, nella provincia di Bergamo. (La Repubblica, 9 gen. 2018)

L'azienda statunitense dispone inoltre del suo quartier generale e ufficio direzionale nel cuore di Milano, così come di un centro di distribuzione urbano per supportare il servizio di consegna ultra veloce Prime Now.

La sede per il servizio clienti si trova invece a Cagliari ed è stata aperta nel 2012, mentre è prevista l'apertura di un nuovo centro a Torino dedicato alla ricerca e sviluppo, in particolare alle aree dell'intelligenza artificiale, del riconoscimento vocale e della comprensione del linguaggio naturale.

2.2.2 Impatto economico

Dal suo ingresso nel paese nel 2010 Amazon ha avuto un importante impatto economico: ha infatti investito in Italia oltre un miliardo e mezzo di euro e creato 3500 posti di lavoro a tempo indeterminato, con la previsione di crearne altri 1700 entro la fine del 2018.

Oltre all'impatto diretto dovuto agli investimenti e ai posti di lavoro creati nei nuovi stabilimenti, l'azienda ha avuto un ulteriore impatto positivo sull'economia italiana, consentendo a migliaia di piccole e medie imprese del territorio di sviluppare i propri business facendo ricorso ai suoi servizi.

Secondo i dati che compaiono sul sito di Amazon, sono oltre 10.000 le PMI italiane che utilizzano il suo Marketplace per ampliare il loro mercato e collegarsi a nuovi clienti in tutto il mondo, così come sono più di 10.000 i posti di lavoro creati da queste aziende per gestire le proprie vendite.

Oltre un terzo di queste imprese esporta i propri prodotti in Europa e nel mondo, e nel 2017 sono stati superati i 350 milioni di euro di export; complessivamente la vetrina Made in Italy di Amazon ospita più di 700 imprenditori e artigiani locali, con oltre 72000 prodotti ed eccellenze regionali.



Figura 8

Una novità importante è rappresentata dall'introduzione in Italia di Amazon Business, la sezione dedicata al commercio B2B e riservata ai titolari di partita Iva.

Tale sezione si configura come una piattaforma per il commercio di oltre 250 milioni di articoli di natura tecnico industriale, attrezzature professionali, macchinari e strumenti di precisione; essa prefigura per le imprese la possibilità di utilizzare funzionalità particolari quali fatturazione elettronica, impostazioni di ordini a programma e di regole di acquisto, e di ottenere reportistiche personalizzate.

Secondo Riccardo Mangiaracina, responsabile scientifico dell'Osservatorio Fatturazione elettronica & eCommerce B2B, "Il lancio di Amazon Business in Italia rappresenta un importante boost per lo sviluppo dell'eCommerce B2b nel nostro Paese. Le funzionalità dedicate aprono nuove possibilità sia di acquisto che di vendita alle imprese italiane, con la forza di un operatore globale che unisce alla grande offerta una capacità di servizio e orientamento al cliente tipica del B2c", e aggiunge "Se Amazon riuscirà a mantenere la sua visione customer centrica, offrendo anche alle imprese l'efficacia di servizi già conosciuti dai consumatori, dal customer service alla possibilità di reso o sostituzione dei prodotti, i volumi potranno essere importanti: un impulso significativo alla crescita di un settore che in ogni caso è destinato a conoscere un aumento fisiologico nei prossimi anni" (Netti, 2018).

2.2.3 Rete di distribuzione e Logistica

Amazon dispone di una delle reti di distribuzione più efficienti del settore e-commerce, capace di soddisfare decine (se non centinaia durante festività o ricorrenze quali Black Friday e Cyber Monday) di migliaia di ordini al giorno in maniera veloce e precisa.

Il segreto di questa efficienza ha le sue origini nell'impeccabile organizzazione che contraddistingue i vari centri di distribuzione e di smistamento, in cui i dipendenti si muovono e lavorano secondo precisi criteri e regole.

Un tipico centro di distribuzione è organizzato in un'area "in entrata" e una "in uscita", lungo le quali si sviluppa l'intero processo che va dalla ricezione degli oggetti alla spedizione degli stessi.



Figura 9

La prima fase è quella di ricezione, in cui i prodotti provenienti dai fornitori arrivano al centro e vengono caricati su nastri trasportatori; ne vengono quindi registrati peso, dimensione e dati del venditore.

La fase successiva è quello dello stoccaggio, in cui i prodotti vengono collocati in spazi predefiniti sugli scaffali, nell'attesa dell'ordine di un cliente. La particolarità di Amazon è che adopera la logica dello "stoccaggio casuale", per cui oggetti sono collocati sulla base di previsioni di frequenza degli ordini; inoltre oggetti simili non sono mai posti gli uni vicini agli

altri, in modo da minimizzare la probabilità di errori nel momento in cui i dipendenti devono prelevarli.

In seguito si passa all'area "in uscita", caratterizzata dalle fasi di "pick" o "raccolta", ricollocamento, imballaggio, "SLAM" e spedizione.

La fase di "raccolta" comincia dal momento della ricezione di un ordine: i magazzinieri si occupano di cercare gli oggetti e posizionarli dentro a delle ceste. In questa fase è molto importante il "lead time" o tempo di attraversamento, in particolare per un'azienda come Amazon che fa della velocità di consegna una delle sue priorità

Successivamente si passa alle fasi di ricollocamento, in cui gli oggetti contenuti nelle varie ceste vengono riposizionati sulla base degli ordini dei clienti, e di imballaggio, dove i prodotti vengono trasportati verso differenti postazioni e impacchettati con imballaggi completamente riciclabili.

La penultima fase è costituita dal processo "SLAM", ossia Scan, Label, Apply, Manifest (Scansiona, Etichetta, Applica, Mostra), in cui vengono stampate le etichette appropriate per ogni ordine e gli imballaggi vengono pesati per assicurare che il peso effettivo sia pari a quello stimato, in modo da evitare errori.

Infine gli imballaggi raggiungono la loro appropriata area di spedizione e vengono caricati sui furgoni per le consegne. (Patton, 2014)

In tutti i centri di distribuzione di Amazon vi è un forte ricorso alla tecnologia e una continua ricerca di innovazione, nell'ottica di migliorare i processi di lavoro e supportare i dipendenti nello svolgimento delle proprie attività quotidiane.

Viene fatto ricorso ad algoritmi che stabiliscono il dimensionamento delle caselle e degli imballaggi, a software che guidano gli spostamenti dei dipendenti determinando i percorsi più rapidi ed efficienti per recuperare gli oggetti, e al programma Kaizen. Si tratta di un termine giapponese che indica un "cambiamento atto al miglioramento": in Amazon i dipendenti hanno la possibilità di dare dei feedback ed identificare delle aree di miglioramento, influenzando in maniera positiva il proprio ambiente di lavoro.

Le più importanti innovazioni tecnologiche all'interno dei centri di distribuzione provengono dall'apporto di Amazon Robotics, un centro di ricerca e sviluppo che si occupa di migliorarne i processi attraverso l'automazione, la robotica, lo sviluppo di sistemi per il riconoscimento degli oggetti e l'apprendimento automatico, lo studio dell'intelligenza artificiale.

Un esempio di applicazione riguarda l'utilizzo di robot che si inseriscono al di sotto degli scaffali in cui sono immagazzinati i prodotti, li sollevano e li spostano, permettendo di limitare i movimenti dei dipendenti, velocizzare i tempi di smaltimento degli ordini e ridurre gli spazi, in quanto riescono ad aumentare del 50% gli articoli stoccati per metro quadro.

Un'ulteriore innovazione nei processi di logistica di Amazon, relativa alla fase di spedizione, riguarda l'introduzione degli Amazon Locker: sono punti di ritiro self-service in cui i clienti potranno decidere, al momento dell'acquisto, di far recapitare il proprio ordine.

In Italia esistono numerosi Amazon Locker sparsi per il territorio, collocati all'interno di supermercati, stazioni di servizio o centri commerciali. Si tratta di un servizio particolarmente utile per le persone che per vari motivi non hanno la possibilità di trovarsi a casa al momento della consegna; utilizzando gli Amazon Locker, possono infatti ritirare autonomamente gli oggetti in orari a loro più congeniali, in maniera semplice e veloce.

2.2.4 Logistica per i venditori

Un ultimo aspetto interessante riguardante la logistica di Amazon è la possibilità di sfruttarla anche da parte dei venditori che fanno uso del suo marketplace.

Il servizio, denominato appunto "Logistica di Amazon", consente ai venditori terzi di inviare i propri prodotti direttamente a uno dei centri di distribuzione di Amazon: sarà poi l'azienda ad occuparsi dello stoccaggio degli articoli, dell'imballaggio, della spedizione e della tracciabilità dell'ordine, dell'assistenza clienti e dei resi.

I prodotti gestiti in questo modo hanno generalmente una maggiore visibilità e, se adeguati, possono ottenere l'etichetta "Prime" e godere della spedizione gratuita, aumentando ulteriormente la probabilità di acquisto da parte dei clienti; possono inoltre rientrare con maggiore frequenza nella Buy Box, ossia essere visualizzati nell'opzione "aggiungi al carrello".

La logistica di Amazon permette ai venditori di concentrarsi sulla propria attività e sul miglioramento dei propri prodotti senza dover impiegare troppo tempo nelle operazioni relative all'inventario; consente inoltre di espandere le proprie vendite anche a livello internazionale, utilizzando un unico inventario locale.

Nel complesso si tratta di un servizio che presenta notevoli vantaggi per i venditori, quali una maggiore visibilità, la possibilità di espandere le proprie vendite su nuovi mercati, di ottenere risparmi di tempo non indifferenti e di offrire un'assistenza globalmente migliore per i propri clienti senza un eccessivo impiego di risorse.

TERZO CAPITOLO: PROSPETTIVE FUTURE PER AMAZON E L'E-COMMERCE

3.1 LE INNOVAZIONI DI AMAZON

3.1.1 Il carattere innovativo dell'azienda

Come precedentemente emerso dal paragrafo 1.3.4 “Innovazione e Leadership”, Amazon si presenta come un'impresa profondamente votata all'innovazione e alla ricerca.

Nel corso della sua esistenza l'azienda ha sempre incentivato lo sviluppo di nuove idee e dato spazio ai propri dipendenti in modo che le spinte innovative arrivassero anche dal “basso”.

Negli ultimi 25 anni Amazon è cresciuta espandendosi di settore in settore, iniziando dalla vendita di libri e spostandosi progressivamente alla vendita di quasi qualsiasi categoria merceologica; ha fatto anche il suo ingresso nel mondo dei servizi e ha investito largamente sulla ricerca in ambito tecnologico.

Nei paragrafi successivi si analizzeranno alcune delle innovazioni più interessanti e recenti portate avanti dall'azienda nordamericana.

3.1.2 Amazon GO

Amazon Go è un nuovo concept di negozio lanciato da Amazon, in cui le persone possono entrare, muoversi liberamente ed effettuare i propri acquisti senza doversi fermare a pagare alla cassa.

All'ingresso i clienti si identificano scansionando un codice dal loro smartphone tramite l'applicazione collegata ad Amazon Go, poi una volta all'interno possono prendere i prodotti desiderati e metterli direttamente via nelle proprie borse: un sofisticato sistema, basato sull'intelligenza artificiale e sul machine learning, e costituito da centinaia di videocamere e sensori, riconosce quali sono i prodotti presi, e capisce anche se un cliente cambia idea e ripone nuovamente un oggetto sullo scaffale.

Si tratta di una tecnologia denominata “Just Walk Out”, che prende nota dei prodotti presi e di quelli rimessi al loro posto, tenendone traccia in un carrello virtuale, il quale viene poi confermato quando si esce dal negozio. In questo modo all'uscita il cliente non ha bisogno di fermarsi a pagare, in quanto è il sistema stesso a riconoscere quali sono stati i suoi acquisti e ad addebitarne direttamente il valore sulla carta di credito registrata su Amazon.

Questa nuova esperienza di shopping presenta vantaggi sia dal punto di vista dell'azienda, che dei consumatori.

Da un lato i clienti vedono ridurre in maniera considerevole i tempi di attesa grazie al fatto che non devono più aspettare in coda o fermarsi alla cassa; dall'altro Amazon ha la possibilità di studiare in modo più preciso i comportamenti d'acquisto, tracciando i percorsi e le scelte dei clienti, e di verificare se l'eliminazione del passaggio alla cassa aumenti le probabilità di acquisto.

Al momento esistono due negozi Amazon Go a Seattle, ma è prevista l'apertura di nuovi punti vendita a Chicago, San Francisco e Los Angeles (Day, 2018). Inoltre, nel caso in cui il feedback da parte dei clienti continuasse a essere positivo, non sarebbe azzardato immaginare anche una possibile futura espansione oltre i confini statunitensi.

3.1.3 Alexa

Alexa è l'assistente vocale creato da Amazon e incorporato negli Amazon Echo e in altri dispositivi abilitati; una potente intelligenza artificiale che interagisce con le persone nella maniera più naturale possibile, ossia attraverso il linguaggio, e che si attiva quando viene pronunciata una determinata "wake word", parola di risveglio.

Alexa è capace di comprendere e rispondere alle domande nel giro di pochi secondi, di riprodurre musica e di fornire informazioni in un istante, ma la sua capacità più grande è quella di apprendere ed imparare sempre più velocemente: gli sviluppatori hanno già creato migliaia di diverse abilità per Alexa, e la selezione non fa che aumentare di giorno in giorno, rendendola sempre più intelligente e capace di collegarsi a nuovi dispositivi o applicazioni.

Si tratta inoltre un tipo di intelligenza personalizzabile, che si adatta ai modi di parlare, al vocabolario e alle preferenze di ogni persona, e che reagisce in maniera diversa in base al contesto o al dispositivo utilizzato.

Secondo Rohit Prasad, vice presidente della divisione "Amazon Alexa", il "successo e l'adozione di Alexa sono già estremamente soddisfacenti, ma siamo solo all'inizio della scoperta delle infinite possibilità offerte dai sistemi di interazione vocale." (Day One Staff, 2018)

Gli scienziati e gli ingegneri che si occupano dello sviluppo di Alexa sono alla continua ricerca di miglioramenti sia per quanto riguarda l'accuratezza sia per la latenza delle risposte. Vengono utilizzate diverse tecniche di apprendimento, che si differenziano le une dalle altre per il grado di supervisione applicato: un grado di supervisione maggiore è generalmente più efficace, ma sono i meccanismi di apprendimento con la supervisione minore a dare i risultati più interessanti, poiché consentono ad Alexa di imparare in maniera autonoma.

Prasad sostiene che: “L’intelligenza artificiale avrà un profondo impatto sociale ed aiuterà gli esseri umani ad imparare nuove capacità che al giorno d’oggi non riusciamo neanche ad immaginare ... Nei prossimi cinque anni, vedremo l’intelligenza artificiale colloquiale diventare più intelligente su più fronti, di pari passo con i progressi sull’apprendimento automatico e il ragionamento. Con questi progressi, vedremo Alexa diventare sempre più consapevole rispetto al contesto, riguardo a come riconosce, comprende e risponde alle richieste degli utenti. Alexa diventerà più intelligente più velocemente poiché l’apprendimento senza supervisione diventerà quello principale.” (Day One Staff, 2018)

3.1.4 Amazon Prime Air

Amazon Prime Air è un innovativo servizio di consegna, non ancora disponibile presso il pubblico, basato sull’utilizzo di piccoli droni volanti per lo spostamento degli oggetti.

Si tratta di un sistema che potrebbe velocizzare esponenzialmente le consegne dei prodotti, riducendo il tempo che va dal momento dell’ordine a quello dell’effettiva ricezione, a meno di trenta minuti.

L’obiettivo di Amazon è di rivoluzionare i tradizionali metodi di consegna, offrendo un servizio veloce, efficiente, sicuro e che rispetti l’ambiente. In quest’ottica, la sicurezza del sistema è una delle priorità dell’azienda: i droni sono dotati di numerosi sensori che gli permettono di individuare ed evitare gli ostacoli, sia nell’aria che a terra.

Al momento esistono dei centri di sviluppo Prime Air negli Stati Uniti, in Inghilterra, in Austria, in Francia e in Israele: Amazon sta effettuando vari test con droni dotati di differenti design e meccanismi di consegna, in modo da capire come offrire il servizio più efficiente in base alle condizioni ambientali e al luogo di consegna.

Sostanzialmente, una volta ricevuto un ordine, gli addetti dello specifico centro di distribuzione Prime Air si occupano di preparare l’imballaggio e caricarlo sul drone, il quale poi prenderà il volo, raggiungerà la destinazione e individuerà il miglior punto per atterrare, recapitando così l’articolo e tornando poi al centro; il tutto in maniera completamente autonoma.

I droni sviluppati da Amazon sono capaci di volare per oltre 20 chilometri e di trasportare oggetti del peso leggermente superiore a 2 chilogrammi, ma l’azienda sta continuamente lavorando per migliorarne le capacità e la sicurezza.

Al momento il progetto Prime Air è ancora in fase di sviluppo, ma la società si sta adoperando per aderire alle norme e alle regolamentazioni dei diversi paesi in materia di veicoli aerei, in modo da trasformarlo in una realtà concreta, per un futuro in cui “vedere veicoli Prime Air sarà tanto normale quanto vedere camion per strada”.

3.1.5 L’assistenza sanitaria

La più recente sfida accettata da Amazon riguarda la creazione di una società non-profit indipendente congiuntamente con i colossi Berkshire Hathaway e JP Morgan, avente l’obiettivo di migliorare i servizi di assistenza sanitaria negli Stati Uniti.

Il primo passo per ottenere questo risultato sarebbe assicurare una copertura sanitaria completa ed efficiente all’oltre un milione di dipendenti che lavorano per le tre aziende coinvolte, per poi in futuro condividere le innovazioni con altre società e provocare un forte impatto nel settore dell’assicurazione sanitaria per gli impiegati, che riguarda al momento più di 150 milioni di lavoratori. (Tracer, 2018)

La neonata società, ancora priva di un nome ufficiale, concentrerà i suoi sforzi verso la diminuzione degli sprechi di risorse, attraverso lo sviluppo e l’adozione di tecnologie volte a rendere più semplice i servizi medici statunitensi.

Atul Gawande, chirurgo dell’ospedale di Boston e professore all’università di Harvard, è stato nominato amministratore delegato e ha affermato che l’impresa prenderà di mira tre diversi tipi di sprechi del sistema sanitario, ossia i costi amministrativi, i prezzi troppo alti e gli usi impropri del sistema. In particolare, riguardo alle spese amministrative, egli ritiene che: “I costi amministrativi molto alti siano una delle prime cause di spreco... Ci sono molti intermediari all’interno del sistema, e devono esistere delle soluzioni per semplificarlo, per ridurre almeno in parte il numero degli intermediari”. (Tracer, 2018)

La missione intrapresa da Bezos assieme a Warren Buffet e Jamie Dimon, rispettivamente i presidenti di Berkshire Hathaway e JP Morgan, non si preannuncia di certo semplice, in quanto la spesa medica americana nel 2016 è stata di 3300 miliardi di dollari e il rapporto costi- benefici del sistema sanitario statunitense è da tempo agli ultimi posti nelle classifiche dei paesi avanzati. (Valsania, 2018)

I tre magnati sono però convinti che si tratti di uno sforzo quanto mai necessario, e gli investitori gli hanno dato presto dato fiducia, con i titoli azionari di catene farmaceutiche, distributori e assicuratori sanitari che hanno subito un rapido calo. (Valsania, 2018)

3.2 SCENARI FUTURI PER IL SETTORE E-COMMERCE

3.2.1 Variabili chiave per il futuro del settore

L'e-commerce è un settore estremamente dinamico, caratterizzato da cambiamenti rapidi per quanto riguarda le modalità di acquisto, i dispositivi e le piattaforme utilizzate, e va evolvendosi di pari passo con il progresso tecnologico.

Al termine del report "E-commerce in Italia 2018" viene proposta un'analisi condotta da Skopìa S.r.l, start up innovativa dell'Università di Trento, sulle variabili più interessanti riguardo il futuro del commercio elettronico.

In primo luogo bisogna considerare come stia progressivamente avvenendo uno spostamento del baricentro commerciale globale, che potrebbe andare a collocarsi sul Pacifico, e quindi tra USA e Cina, o lungo la cosiddetta nuova Via della seta, iniziativa Cinese per migliorare i collegamenti tra i paesi dell'Eurasia. L'alternativa non è univoca, e le merci continueranno in ogni caso a transitare lungo entrambe le direttrici, ma è chiaro come le proporzioni tra i volumi degli scambi influenzeranno profondamente gli equilibri economici mondiali.

La nuova Via della seta, o OBOR (One Belt, One Road), è un progetto partito dal governo Cinese nel 2013 che punta a rinnovare le infrastrutture e le linee di comunicazione tra Asia Centrale, Medio Oriente, Africa ed Europa, coinvolgendo almeno 76 paesi e creando il più network commerciale più grande mai esistito. (Tweed, 2018)

Il progetto avrà un deciso impatto sul commercio elettronico, in quanto la nuova rete di infrastrutture permetterà di sperimentare nuove soluzioni logistiche e di valorizzare le produzioni artigianali dei paesi attraversati; in particolare l'Italia sarà direttamente coinvolta come ultimo paese di attracco per la rotta mediterranea, il che potrebbe permettere alle aziende nostrane di acquisire vantaggi tramite i marketplace dell'OBOR.

Per quanto riguarda le innovazioni del settore e-commerce nello specifico, un primo elemento che emerge dal report sarà la coesistenza tra virtuale e reale, con una sempre maggiore interazione tra negozi online e negozi fisici, attraverso i meccanismi dello showrooming e del webrooming.

Lo showrooming consiste nel recarsi nei negozi fisici in modo da vedere o provare personalmente i prodotti, per poi comprarli successivamente online; il webrooming rappresenta invece il fenomeno opposto, ossia il fare ricerche sul web per informarsi su determinati articoli, per poi in seguito andare a comprarli nei negozi.

Al giorno d'oggi, uno dei principali ostacoli per il settore e-commerce è rappresentato dal Need for Touch, ovvero la necessità di provare l'esperienza sensoriale dell'oggetto desiderato prima di acquistarlo. Le nuove tecnologie e tecniche di web marketing potranno però permettere di superarlo, ricreando la qualità e simulando in maniera autentica l'esperienza in presenza dell'oggetto, in modo da facilitare la percezione di un totale controllo sull'acquisto.

L'utilizzo di tecnologie quali la realtà aumentata e la realtà virtuale sarà sempre più importante all'interno dei negozi fisici, così da fornire maggiori informazioni ed esperienze più complete e personalizzate per i clienti.

Importante sarà anche il potenziamento delle intelligenze artificiali per favorire l'analisi dei dati sugli acquisti e il riconoscimento delle situazioni in cui la necessità d'acquisto prevale su quella dell'esperienza sensoriale, in modo da veicolare tecniche di marketing particolari verso i consumatori più "impulsivi".

Un'ultima tendenza da tenere in considerazione sarà la personalizzazione sempre più spinta dei prodotti, che non riguarderà esclusivamente la loro modulazione secondo le esigenze dei clienti, ma bensì la creazione di beni in quantità limitatissime, tale da renderli estremamente rari se non addirittura unici.

In definitiva, secondo il report l'e-commerce continuerà la sua crescita e diventerà un elemento imprescindibile per mantenere un rapporto diretto con i clienti.

CONCLUSIONI

Il principale risultato emerso dalle mie ricerche è che il fenomeno del commercio elettronico ha conosciuto negli ultimi trent'anni una crescita a ritmi vertiginosi, arrivando in breve tempo a ricoprire un ruolo sempre più importante nel mondo del retail.

I tassi di crescita a due cifre dei volumi di commercio legato all'e-commerce non devono però trarre in inganno e far pensare che il “momento magico” del settore sia sul punto di esaurirsi, poiché il fenomeno presenta tutt'ora degli enormi margini di crescita. Come emerso negli ultimi paragrafi della mia tesi, le possibilità per il settore sono enormi e al momento sono state esplorate solo in minima parte.

Lo sviluppo di tecnologie legate all'intelligenza artificiale, al riconoscimento vocale, all'automazione, alla realtà virtuale e aumentata o alle stampanti 3D, solo per fare alcuni esempi, non potrà che dare un ulteriore impulso al settore, portando novità riguardo alle modalità di acquisto, ai tipi di dispositivi che utilizzeremo e ai tempi e i metodi di consegna.

In quest'ottica, sono particolarmente interessanti gli sviluppi riguardanti il cosiddetto “Internet of Things”, fenomeno che riguarda oggetti tecnologicamente avanzati, quali orologi, bracciali, termostati e molti altri, capaci di raccogliere ed elaborare dati e comunicare gli uni con gli altri attraverso la rete, rispondendo in maniera efficiente alle esigenze degli utilizzatori. Integrando dei metodi di pagamento in questi oggetti, non è affatto irrealistico immaginare di poter in futuro effettuare acquisti tramite un orologio da polso, o di ricevere consigli dal proprio frigorifero “intelligente” su cosa manchi per preparare la cena.

Le tecnologie blockchain sono un altro fattore che potrebbe provocare profondi cambiamenti nel mondo del commercio elettronico, rendendo le transazioni più fluide e sicure, e dando vita a marketplace decentralizzati e indipendenti; ciò provocherebbe una drastica riduzione, se non addirittura l'azzeramento dei costi di commissione, con una perdita di potere contrattuale non indifferente per i grandi player del mercato. (Devanur, 2018)

In questo scenario Amazon, che è stata capace fin da subito di cavalcare l'onda di Internet, realizzando l'iniziale visione di Bezos di diventare un “negoziò del tutto” nel giro di soli vent'anni, dovrebbe rimettersi nuovamente in discussione e anticipare l'avvento di queste tecnologie, inventando soluzioni integrate che le permettano ancora una volta di superare la sfida.

Se c'è però qualcosa che a Bezos non manca è proprio la lungimiranza e la capacità di innovare costantemente, come testimoniano i numerosi ambiti in cui l'azienda sta concentrando i suoi investimenti in ricerca e sviluppo.

Al giorno d'oggi Amazon è l'impresa di e-commerce più importante e profittevole del pianeta, il suo marchio è uno dei più conosciuti al mondo, e secondo le previsioni potrebbe diventare la seconda azienda di sempre a superare mille dollari di capitalizzazione di mercato. (Kilgore, 2018)

Nonostante ciò, non vi sono segni che Bezos e Amazon abbiano alcuna intenzione di fermarsi, mentre continuano ad esplorare nuove opportunità e a fare scommesse, investendo in innovazione ed espandendosi nei più differenti settori, sempre con l'obiettivo di servire i clienti nella maniera migliore possibile.

Come afferma Stone nelle pagine conclusive del suo libro: “Jeff Bezos continuerà a fare ciò che ha sempre fatto. Cercherà di muoversi più velocemente, di far lavorare più intensamente i suoi dipendenti, di fare scommesse più sagge, di inseguire sia le invenzioni più grandi che quelle più piccole, e tutto per realizzare la sua grande visione per Amazon: che non sia semplicemente un “negozio del tutto”, ma che si trasformi infine in un'impresa che fa qualsiasi cosa”.*

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

CAPITOLO 1

Bibliografia

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing*. 5° ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Porter, M. E. (1990). "The Competitive Advantage of Nations." *Harvard Business Review* (p.75)

Stone, B. (2013). *The Everything Store*. New York [etc.]: Bantam Press.

Tunisini, A., Pencarelli, T., Ferrucci, L. (2014). *Economia e Management delle Imprese*. Milano: Hoepli.

Articoli Online e Materiale da Internet

10 minutes with Geert Hofstede on Long versus Short Term Orientation, 2015. YouTube. 3 gennaio. Disponibile su https://www.youtube.com/watch?v=H8ygYIGsIQ4&index=5&list=PLQvFZ16QYK_ovcyej9kTjCrsg0mnS3oaJ [Data di accesso: 18/04/2018]

Arline, K. (2015). What is C2B? *Businessnewsdaily.com* [online] Disponibile su <https://www.businessnewsdaily.com/5001-what-is-c2b.html> [Data di accesso: 04/05/2018]

Dike, D. (2017). Leadership, Innovation and the Future. *Management-issues.com* [online]. Disponibile su <http://www.management-issues.com/opinion/6533/leadership-innovation-and-the-future/> [Data di accesso: 18/04/2018]

Dyer, G., Gregersen, H. (2017). How Does Amazon Stay At Day One? *Forbes*[online]. Disponibile su <https://www.forbes.com/sites/innovatorsdna/2017/08/08/how-does-amazon-stay-at-day-one/#6a0455967e4d> [Data di accesso: 17/04/2018]

Fernandes, J. (2014). Types of e-commerce. *Bloomidea.com* [online] Disponibile su <https://bloomidea.com/en/blog/types-e-commerce> [Data di accesso: 04/05/2018]

Fitzgerald, H. (2017) The Seven Features of eCommerce. *Bizfluent* [online]. Disponibile su <https://bizfluent.com/info-10028856-seven-features-ecommerce.html> [Data di accesso: 27/04/2018]

Hussung, T. (2016) From Storefronts to Search Engines: A History of E-Commerce. *Concordia University Saint Paul* [online] Disponibile su <https://online.csp.edu/blog/business/history-of-ecommerce> [Data di accesso: 27/04/2018]

Neri, G. (2006) Dispensa sul Commercio Elettronico. *Sistema Bibliotecario dell'Università di Bologna*. Disponibile su http://www.biblioteche.unibo.it/neri/sist_inf/materiale_didattico/09.pdf [Data di accesso: 29/04/2018]

Thakrar, M., Winston, J. M. (2017). What Can Your Organization Do to Become More Innovative? *Forbes* [online]. Disponibile su <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/07/13/what-can-your-organization-do-to-become-more-innovative/#3e59e4c14bfa> [Data di accesso: 17/04/2018]

Walsh, M. (2016) The future of e-commerce: bricks and mortar. The Guardian [online] Disponibile su <https://www.theguardian.com/business/2016/jan/30/future-of-e-commerce-bricks-and-mortar> [Data di accesso: 03/05/2018]

Informazioni sul Marketplace (1.2.1)

<https://www.amazon.jobs/en/teams/marketplace>

Dati sull'impatto dell'e-commerce (1.1.3)

E-commerce statistics for individuals (2017). Eurostat. Disponibile su http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals#General_overview [Data di accesso: 24/05/2018]

eMarketer Report (2018). Disponibile su <https://www.emarketer.com/Report/Worldwide-Retail-Ecommerce-Sales-eMarketers-Updated-Forecast-New-Mcommerce-Estimates-20162021/2002182> [Data di accesso: 24/05/2018]

Individuals using the Internet (2016). The World Bank. Disponibile su <https://data.worldbank.org/indicator/it.net.user.zs> [Data di accesso: 24/05/2018]

Internet Usage Statistics (2017). Internet World Stats. Disponibile su <https://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Data di accesso: 24/05/2018]

CAPITOLO 2

Dati sull'impatto dell'e-commerce in Italia (2.1.1)

Casaleggio Associati, 2018. E-commerce in Italia 2018. Report Maggio 2018. Disponibile su <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2018/>

Pilello, A. (2018) E-commerce in Italia: identikit del consumatore digitale. Idealo magazine [online] Disponibile su: <https://www.idealomagazine.it/magazine/2018/03/06/e-commerce-italia-identikit-consumatore-digitale/> [Data di accesso: 06/08/2018]

Dati sulla presenza in Italia e sull'impatto economico (2.2.1 e 2.2.2)

<https://www.aboutamazon.it/impatto-economico>

<https://www.aboutamazon.it/sostengo-alle-piccole-medie-imprese/i-numeri-delle-piccole-e-medie-imprese-italiane-su-amazon>

Informazioni sulla logistica di Amazon, sulla tecnologia e sugli Amazon Locker (2.2.3 e 2.2.4)

<https://www.aboutamazon.it/innovazioni/la-tecnologia-al-lavoro>

<https://www.amazon.it/Amazon-Locker/b?ie=UTF8&node=10833679031>

<https://services.amazon.it/servizi/logistica-di-amazon/caratteristiche-e-vantaggi.html>

<https://www.amazon.it/p/feature/nrz2thdwspfm95a>

Articoli Online e Materiale da Internet

Fiorillo, M. (2018) eCommerce a norma di legge in Italia: i requisiti necessari. Inside Marketing [online] Disponibile su: <https://www.insidemarketing.it/e-commerce-a-norma-di-legge-in-italia/> [Data di accesso: 06/08/2018]

Munafò, M. (2010) Amazon sbarca in Italia Supersconti per il lancio. La Repubblica [online] Disponibile su: http://www.repubblica.it/tecnologia/2010/11/23/news/amazon_sbarca_in_italia_supersconti_per_il_lancio-9408244/ [Data di accesso: 06/08/2018]

Netti, E. (2018) Amazon inaugura in Italia il portale B2B: 250 milioni di prodotti per le aziende. Il Sole 24 ORE [online] Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2018-06-26/amazon-inaugura-italia-portale-b2b-250-milioni-prodotti-le-aziende-193018.shtml?uuid=AEtYfsCF> [Data di accesso: 10/08/2018]

Patton, M. (2014) Behind Amazon's Well-Oiled Machine: How The "Everything Store" Ships Everything. Disponibile su: <http://mpisformarypatton.com/2014/10/behind-amazons-well-oiled-machine-how-the-everything-store-ships-everything/> [Data di accesso: 12/08/2018]

Anon. (9 gen. 2018) Amazon si espande ancora. In arrivo due nuovi centri di distribuzione in Lombardia e Piemonte. La Repubblica [online] Disponibile su: http://www.repubblica.it/economia/2018/01/09/news/amazon_si_espande_ancora_in_arrivo_due_nuovi_centri_di_distribuzione_in_lombardia_e_piemonte-186120182/ [Data di accesso: 08/08/2018]

CAPITOLO 3

Informazioni su Amazon Go (3.1.2)

<https://www.amazon.com/b?ie=UTF8&node=16008589011>

Day, M. (2018) Amazon Go targets Chicago, San Francisco for new stores. The Seattle Times [online] Disponibile su: <https://www.seattletimes.com/business/amazon/amazon-go-targets-chicago-san-francisco-for-new-stores/> [Data di accesso: 28/08/2018]

Informazioni su Amazon Alexa (3.1.3)

Day One Staff (2018) How our scientists are making Alexa smarter. Day One: The Amazon Blog [online] Disponibile su: <https://blog.aboutamazon.com/amazon-ai/how-our-scientists-are-making-alexa-smarter> [Data di accesso: 28/08/2018]

Informazioni su Prime Air (3.1.4)

<https://www.amazon.com/Amazon-Prime-Air/b?ie=UTF8&node=8037720011>

Informazioni sulla società di assistenza sanitaria (3.1.5)

Tracer, Z. (2018) Amazon-Berkshire-JPMorgan Health Venture Takes Aim at Middlemen. Bloomberg [online] Disponibile su: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-24/amazon-berkshire-jpmorgan-health-venture-takes-aim-at-middlemen> [Data di accesso: 30/08/2018]

Valsania, M. (2018) Jp Morgan, Amazon e Buffett alla rivoluzione del welfare. Il Sole 24 ORE [online] Disponibile su: <http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2018-01-31/jp-morgan-amazon-e-buffett-rivoluzione-welfare-084644.shtml?uuid=AEUgIerD> [Data di accesso: 30/08/2018]

Dati e informazioni sugli scenari futuri per il settore e-commerce (3.2.1)

Casaleggio Associati, 2018. E-commerce in Italia 2018. Report Maggio 2018. Disponibile su <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2018/>

Tweed, D. (2018) China's New Silk Road. Bloomberg [online] Disponibile su: <https://www.bloomberg.com/quicktake/china-s-silk-road> [Data di accesso: 31/08/2018]

CONCLUSIONI

Devanur, G. (2018) Blockchain Will Disrupt E-Commerce. Forbes [online] Disponibile su: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2018/08/08/blockchain-will-disrupt-e-commerce/#2c64d8856942> [Data di accesso: 31/08/2018]

Kilgore, T. (2018) Amazon stock tops \$2,000, as yet another analyst projects \$1 trillion in market cap. MarketWatch [online] Disponibile su: <https://www.marketwatch.com/story/amazon-stock-tops-2000-as-yet-another-analyst-projects-1-trillion-in-market-cap-2018-08-30> [Data di accesso: 31/08/2018]

IMMAGINI, GRAFICI E TABELLE

Figura 1: <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>

Figura 2: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Internet_users_per_100_inhabitants_ITU.svg

Figura 3: <https://www.statista.com/statistics/664770/online-shopping-frequency-worldwide/>

Figura 4: <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-revenue-per-unique-visitor-2011-1?IR=T>

Figura 5: <http://www.brandindex.com/ranking/us/2017-buzz/top-buzz-rankings>

Figura 6: https://media.licdn.com/media-proxy/ext?w=800&h=800&hash=YvNAJWG%2BIGKBwGcNRDcF6qi3OJE%3D&ora=1%2CaFBCTXdkRmpGL2lvQUFBPQ%2CxAVta5g-0R6jnhodx1Ey9KGTqAGj6E5DQJHUA3L0CHH05IbfPWjofcPaL7Ci90BEKXoIjQA6Luq1SGO3E46_Lojrfl8niMS2IZL5aRUPbhU4hGUB5sE-Pg

Figura 7: <https://www.casaleggio.it/focus/rapporto-e-commerce-in-italia-2018/>

Figura 8: <https://www.aboutamazon.it/sostengo-alle-piccole-medie-imprese/i-numeri-delle-piccole-e-medie-imprese-italiane-su-amazon>

Figura 9: <http://mpisformarypatton.com/wp-content/uploads/2014/10/Screen-Shot-2014-10-26-at-1.17.59-AM.png>