

Commercio elettronico: tra crisi e ripresa

Alberto Grandò

La rinnovata crescita segnata dal commercio elettronico nel mondo, dopo la crisi della fine degli anni duemila, sembra manifestarsi anche in Italia. Persistono tuttavia ritardi e gap da colmare. La responsabilità di avviare un'azione incisiva in tal senso è in buona parte connessa alle scelte attuate dalle imprese, oggi spesso impreparate ad affrontare questa importante opportunità di sviluppo.

Introduzione

Il commercio elettronico, o e-commerce, è uno strumento a cui nessuna azienda, sia essa di servizi o di beni, sembra oggi poter rinunciare. Nel nostro Paese, lo sviluppo dei volumi scambiati attraverso la Rete ha subito, negli ultimi 15 anni, fasi alterne, rappresentate da un primo momento esplosivo, proprio di un fenomeno affascinante e innovativo, la cui crescita è stata tuttavia originariamente sovrastimata; è poi succeduto un ridimensionamento, dovuto al conclamarsi di errori nei modelli di business inizialmente elaborati da molte aziende, alle inerzie legate alla diffidenza dei consumatori ad acquistare online, e a un apprezzamento maggiormente realistico dei valori in gioco da parte dei mercati; negli ultimi anni, per contro, scontate alcune incertezze iniziali nella costruzione della *value proposition* sul fronte dell'offerta, per un verso, e grazie alla progressiva maturazione della domanda, per l'altro, si è assistito a una rinnovata spinta che, tuttavia, si connota per cifre inferiori a quelle mostrate dai Paesi con cui siamo soliti confrontarci.

Nel seguito si intende fornire una sintetica descrizione del ciclo evolutivo vissuto dal comparto, in particolare con riferimento alla realtà degli scambi rivolti al consumatore finale (B2C), ponendo l'accento sia sul ritardo che sembra affliggere questa nuova fase di sviluppo sia sulle possibili azioni che le aziende devono porre in atto per aumentare il proprio orientamento al mercato e, per questa via, tentare di ridurre il differenziale che sussiste nel consolidamento di un'importante leva per la crescita di ogni Paese.

Evoluzione e rilevanza attuale del fenomeno

Analizzando l'evoluzione del commercio elettronico in Italia, si possono identificare tre fasi temporali; alla metà degli anni 90 si manifesta anche nel nostro Paese, pur con un ritardo misurato in circa due-tre anni rispetto alle dinamiche evidenziate negli Usa e in alcuni Paesi del Nord Europa, uno sviluppo accelerato di iniziative finalizzate a realizzare business sulla Rete; nascono numerosissime *start up* e le aziende che operano in Rete vedono il loro valore accrescersi in modo smisurato, in virtù di prospettive di mercato drogate da aspettative eccessivamente ottimistiche e da metodi di valutazione dimostratisi, in seguito, non in grado di apprezzare il reale valore creato (Huarng and You, 2011); nella prospettiva di una crescita tumultuosa dei valori d'impresa, le fonti di finanziamento appaiono prodighe di risorse, il capitale di rischio non sembra mancare e, raramente come in quella stagione, si è assistito al riemergere di una forte *vis* imprenditoriale, attratta dalla novità e dalle aspettative di redditività. Raramente, come in quegli anni, in tutto il mondo e anche nel nostro Paese, si è assistito a un fermento innovativo e imprenditoriale così acuto: la nascita di iniziative legate agli spazi di creatività e operatività offerti dai nuovi mezzi e modi di scambiare informazioni sembra poter fornire impulso all'occupazione e allo sviluppo della produttività; i mercati mobiliari vedono quotidianamente intensificarsi le fila di nuovi attori, in gran parte legati direttamente o indirettamente al fenomeno del business elettronico; il numero di utenti di Internet aumenta di giorno in giorno e, parimenti, si incrementa il numero degli scambi garantiti dall'interconnettività (Grando, 2000). Dopo l'iniziale ebbrezza legata alla novità del fenomeno, affiorano tuttavia nuove problematiche connesse, per esempio, alla sicurezza e alla tutela della privacy (Keen. et Alii, 2000), al rispetto delle garanzie legali e contrattuali (Vaccà, 1999), emergono dubbi, in seguito dimostratisi più che fondati, sui criteri di valutazione adottati per le aziende operanti nell'*e-business* (Guatri, Zanetti, 2012).

Intorno agli anni Duemila, sulla scia della disillusione e dell'esplosione della bolla speculativa legata al reale valore delle società *Internet-based* sui mercati d'oltreoceano, anche nel nostro Paese si manifesta una brusca frenata, connotata dalla scomparsa di molte iniziative imprenditoriali, dal ridimensionamento dei valori in gioco e dalla consapevolezza che i modelli di business proposti, e i criteri adottati per valutarli, si palesano in tutti i loro limiti, figli di superficialità nel disegno, semplicismo nella gestione ed eccessiva disinvoltura, se non spregiudicatezza, nella valutazione.

Pur con le contraddizioni e le incertezze proprie di ogni principio, l'iniziale esperienza dell'economia digitale traccia in quegli anni un solco incontrovertibile e lascia in eredità un percorso di crescente consolidamento, durante il quale, come era prevedibile (Grando, 2000), si è assistito a processi di razionalizzazione e di progressiva scrematura dell'offerta; il vorticoso tasso di natalità e di mortalità di nuove imprese registrato in questi anni, unitamente ai più recenti vincoli emersi in termini di liquidità, ha reso più avvedute e selettive le scelte

degli investitori, inducendo i nuovi imprenditori a formulare piani più attenti alle implicazioni operative e consapevoli della presenza di una concorrenza che, nel contempo, ha rapidamente saturato molti degli spazi di mercato appetibili; alla stagione della creatività e dell'imprenditorialità diffusa, e talvolta, come si è detto, della spregiudicatezza, è subentrata una fase più matura, nella quale alcune attitudini e spinte creative sono necessariamente state affiancate da competenze manageriali consolidate. Anche nei comparti più colpiti dalla rivoluzione digitale - si pensi per esempio all'editoria - non tarderà la riposta di alcuni operatori tradizionali che, inizialmente spiazzati dalla velocità dei nuovi accadimenti, stanno velocemente riorganizzando i propri processi e, forti di una presenza consolidata, potranno riaffermare la loro capacità di incidere sui mercati; taluni accumuleranno un ritardo incolmabile in tale processo di ridisegno e verranno progressivamente spinti ai margini della competizione, altri, vinta l'inerzia al cambiamento, traendo profitto dalle esperienze pionieristiche e dagli inevitabili errori di molti innovatori, sapranno riproporsi al mercato con accresciute potenzialità competitive.

Diversamente da quanto inizialmente ipotizzato in alcuni contributi di stampo divulgativo, i quali postulavano, grazie all'avvento della nuova economia, uno scenario futuro di mercati perfetti, comportamenti trasparenti e prezzi allineati, le esperienze sin qui accumulate sembrano affermare modelli di mercato diversi dall'utopica perfezione, ibridi ed eterogenei tra loro (Mariotti S., Sgobbi F., 2000); pur connotati da una maggior efficienza tendenziale, molti mercati vedranno mantenere, o ricostruire nel tempo, talune forme di asimmetria informativa, basate principalmente sulla capacità delle imprese di affermare, attraverso l'integrazione tra canali - nuovi e convenzionali - il valore della notorietà di *brand* e di sostenere l'equilibrio economico delle proprie iniziative, organizzando e gestendo in modo appropriato i processi gestionali critici di ogni impresa.

Come è noto, le interazioni nella Rete possono essere osservate in ragione della natura degli interlocutori coinvolti, distinguendo tra scambi B2B - *Business to Business*, B2C - *Business to Consumer*, C2C - *Consumer to Consumer* ecc. (Johnson e Wang, 2002). Focalizzando l'attenzione sulla realtà del commercio elettronico nel segmento *Business to Consumer*, tra i più vivaci in termini di sviluppo imprenditoriale, la dinamica del periodo successivo alla citata crisi del comparto evidenzia una netta ripresa degli scambi, con vendite più che raddoppiate nell'arco del quadriennio 2004-2007, e uno sviluppo più contenuto, ma caratterizzato da tassi di crescita medi interessanti, compresi tra il 14% e il 19%, nel quadriennio successivo 2010-2012. Tale dinamica viene interrotta solo nel 2009, anno in cui si manifesta appieno la crisi dell'economia reale, indotta dalla allora già conclamata crisi finanziaria. La crescita dell'ultimo quadriennio e le stime per l'esercizio in corso appaiono, pertanto, significative, anche a dispetto del perdurare e dell'aggravarsi della crisi a cui stiamo assistendo (Tab. 1).

Tab. 1 – Dinamica delle vendite nel Commercio elettronico B2C in Italia

Anno	Vendite (mln euro)	Delta % (Y t / Y t-1)
2004	1.990	=
2005	2.882	44,8
2006	4.107	42,5
2007	5.032	22,5
2008	5.754	14,3
2009	5.772	0,3
2010	6.779	17,4
2011	8.052	18,8
2012*	9.523	18,3

2012* stima ad aprile 2012.

Fonte: Osservatorio e-commerce B2C, Politecnico di Milano, 2012.

In termini di distribuzione delle vendite tra settori, sulla scia degli anni precedenti, il 2012 evidenzia una prevalenza dei servizi, pari al 66% dei valori scambiati totali, prevalentemente legati al turismo, alle assicurazioni, al *ticketing online*, alle ricariche per telefonia ecc. Il restante 34% è, invece, generato dalla vendita in rete di prodotti, in gran parte appartenenti ai settori dell'abbigliamento, dell'elettronica e dell'informatica, dell'editoria e ai beni *grocery* (Osservatorio e-commerce B2C, 2012).

Per quanto i segnali di ripresa appaiano incoraggianti, è necessario sottolineare il ritardo che i consumi online generati in Italia hanno accumulato rispetto ad altri Paesi. Recenti rilevazioni (Eurostat, 2011) evidenziano, infatti, un'intensità di utilizzo dei canali Internet inferiore a quanto rilevato nei principali Paesi europei. Come illustrato nella Tab. 2, il ritardo appare significativo e rimarchevole anche laddove si osservi una segmentazione degli utenti per fasce di età, nei confronti di Germania, Regno Unito e Francia, più contenuto nei confronti della Spagna e comunque ampio rispetto alla media del Paesi Eu27. Il divario con gli altri Paesi, inoltre, si dilata maggiormente ove si osservi la frazione di individui che effettuano acquisti online. Il nostro Paese si segnala, infatti, per valori percentuali pari a un terzo dei corrispondenti livelli espressi dalla media dei Paesi Eu27: la Spagna mostra percentuali pressoché doppie rispetto all'Italia, mentre Germania e Regno Unito sono prossime a valori quattro volte superiori a quelli segnati dal nostro Paese.

Uscendo dall'Europa la situazione non cambia. Pur tenendo in debito conto i differenziali oggettivi in termini dimensionali e demografici, i volumi scambiati in Italia (i citati 8 miliardi di euro del 2011) rappresentano circa un centesimo di quelli sviluppati nel medesimo anno in Cina, ove le vendite via Internet hanno raggiunto gli 875 miliardi di euro, con un incremento rispetto all'anno

prevedente del 39 percento. La massa critica assoluta conta, a prescindere dalle differenze relative rispetto alla popolazione, e la derivata di crescita appare ancora più impressionante.

Tab. 2 – Utilizzo di Internet e acquisti in Rete. Confronto fra alcuni Paesi europei

Paese	Utilizzatori per fasce di età (%)			Soggetti che acquistano online (%)	
	16-24 anni	25-54 anni	55-74 anni	2006	2011
Germania	97	87	49	49%	64%
Regno Unito	96	88	58	45%	71%
Francia	88	82	51	22%	53%
Spagna	92	71	26	15%	27%
Italia	81	60	22	9%	15%
Eu27	91	76	40	26%	43%

Fonte: Eurostat, 2012.

Il ritardo da colmare

L'analisi potrebbe essere ulteriormente dettagliata e approfondita, ma appare evidente il permanere, anche in questo importante campo, di un ritardo significativo, che rischia di ampliarsi in assenza sia di scelte tempestive e appropriate sotto il profilo tecnologico e di *policy* complessiva sia di una maturazione nei consumi e di una crescita di consapevolezza nelle potenzialità del mercato virtuale da parte delle nostre aziende.

La generalizzata ripresa delle attività online, dopo la crisi di fine 2000, ha segnato in molti Paesi del globo tassi di crescita significativi, motivati sia da un rilancio delle iniziative imprenditoriali (*start up*) basate su *value proposition* costruite per far leva sulle potenzialità della Rete, sia per iniziativa di aziende già presenti sui mercati, che hanno affiancato al business convenzionale nuovi canali di offerta online. La letteratura specialistica ha indagato le motivazioni sottostanti tale sviluppo, identificando alcune ragioni di fondo che possono, di pari passo, spiegare il perché del ritardo evidenziato dal nostro Paese. In sintesi, è possibile distinguere le principali cause sotto tre profili principali: la tecnologia, la domanda e l'offerta. Se i vincoli di natura tecnologica appaiono superabili solo a fronte di interventi e politiche centrali, è soprattutto attraverso la formulazione di un'offerta efficace che è possibile vincere l'inerzia e la diffidenza del mercato domestico. È su tale aspetto che si deve concentrare l'attenzione delle nostre aziende.

Non vi è dubbio che le difficoltà incontrate in Italia nella creazione di una capillare rete a banda larga abbiano indotto seri ritardi e limiti allo sviluppo

dei mercati digitali nel nostro Paese. I condizionamenti imposti dal *digital divide* e dall'arretratezza tecnologica (Eurostat, 2012), auspicabilmente in via di superamento nel prossimo futuro, non devono tuttavia essere assunti quali alibi e indurci a occultare le ragioni di un ritardo, che appaiono risiedere principalmente nell'incapacità di costruire sistemi di offerta appropriati da parte di molti soggetti economici.

Osservando il profilo della domanda, è quasi pleonastico sottolineare che il tasso di sviluppo di iniziative di *e-commerce* è correlato al tasso di adozione di Internet da parte della popolazione di un Paese e dalla sua propensione ad acquistare attraverso la Rete. Come già illustrato, l'Italia presenta livelli di adozione nettamente inferiori a quelli dei Paesi con cui suole confrontarsi in molti campi e, inoltre, palesa una ridotta propensione all'acquisto online, nel contempo testimonianza e frutto di una serie di resistenze di diversa natura; va da sé che, sino a oggi, le condizioni di contesto non hanno certo agevolato la crescita del fenomeno qui discusso. Tuttavia, è bene sottolineare che l'evoluzione nei modelli di consumo, soprattutto nelle popolazioni *target* più giovani, unitamente all'impatto della dinamica socio-demografica, che condurrà in breve molti mercati a essere composti prevalentemente dai cosiddetti "nativi digitali" (Ryan and Jones, 2011), sfocerà in una progressiva crescita della propensione all'acquisto in Rete e nella potenziale contrazione del *gap* sopra illustrato.

La difficoltà ad aumentare il volume di scambi online nel nostro Paese appare, quindi, legata, in buona parte, a una scarsa consapevolezza e maturità dell'offerta. Molte aziende sembrano, infatti, non aver ancora compreso le potenzialità della Rete e adottano strategie di offerta poco attente e coerenti con le esigenze espresse dai consumatori. La possibilità di accelerare la crescita di un business, a prescindere che si faccia riferimento a un conteso online o a canali convenzionali, è legata ad almeno tre *driver* e alle connesse capacità gestionali specifiche, cruciali per qualsiasi azienda si ponga obiettivi di crescita e sviluppo: la *customer acquisition*, ovvero la capacità di accrescere la *customer base* attraverso azioni di comunicazione appropriate e la progettazione di elementi di offerta coerenti; la *customer retention*, ovvero la capacità di stimolare il ri-acquisto e gestire in modo appropriato il *customer lifetime value* (Kumar e Shah, 2009; 2011), in virtù di un sistema di offerta in grado di soddisfare le attese del cliente nel tempo e accrescere la sua fidelizzazione; l'aumento dello *spending*, ovvero la capacità di attrarre nel proprio paniere di offerta quote crescenti del reddito spendibile da parte della *customer base* esistente e fidelizzata. Le *survey* condotte in Italia mostrano una propensione all'acquisto online inferiore a quella di altri Paesi, motivata in buona parte da errori di progettazione e incertezze nella gestione dei sistemi di offerta. Se la *customer acquisition* attraverso i canali digitali viene spesso percepita come una sfida assai complessa per molte aziende, specie di piccole dimensioni, a motivo della scarsa dimestichezza e conoscenza delle dinamiche di acquisto nella Rete, l'avvio di processi tesi a garantire adeguata *retention* e aumento

dello *spending* appaiono spesso deficitari, a testimonianza dei limiti insiti nelle strategie e nelle politiche commerciali di molti soggetti, poco attenti alla soddisfazione del cliente online. Tale carenza si lega alla scarsa conoscenza delle peculiarità dei processi di acquisto sulla Rete e alla palese inadeguatezza nel far fronte alle richieste dei consumatori. Tra i molti limiti lamentati dagli online *shopper*, si segnalano, a titolo di esempio, le incertezze legate al rischio di furto dei dati della carta di credito, di furto di identità o dei dati bancari, la frequente non ricezione dell'oggetto acquistato, l'attesa troppo lunga per la ricezione o la ricezione di un oggetto diverso da quello ordinato, il timore di esporre il proprio sistema informatico a email false (*spoof/phishing*) o a virus ecc. (Prandelli, Verona, 2011).

La realistica prospettiva di colmare il ritardo evidenziato è in buona parte legata alle scelte che le nostre aziende saranno in grado di assumere per superare i limiti sopra delineati, che inducono comportamenti improntati alla diffidenza e alla prudenza sul fronte della domanda. Si tratta di ripensare radicalmente e ridisegnare alcuni processi e strumenti gestionali, tra i quali assumono rilevanza quelli legati a:

- la progettazione del sito e dei sistemi di interazione con il mercato, ponendo rimedio all'incomprensibile arretratezza oggi evidente nello sviluppo di interfacce in grado di dialogare efficacemente con *smart device* e dispositivi mobili;
- la creazione di coerenti sistemi di profilazione che supportino politiche di *retention* e di *customer loyalty*, basate sull'utilizzo di applicativi di Crm - *Customer relationship management*;
- lo sviluppo di sistemi di comunicazione e marketing virale, basati sull'ossessiva attenzione a garantire un presidio vivace e una presenza convincente nei principali *social network* frequentati dai clienti *target*;
- il miglioramento della propria capacità di offrire un sistema di servizi informativi e accessori puntuale ed esaustivo, e di garantire la sicurezza delle transazioni e dei pagamenti;
- la realizzazione, in particolare per l'*e-commerce* di beni fisici, di sistemi logistici, gestiti in proprio o affidati a *outsourcer* specializzati, attenti ai momenti del *delivery* e del *last mile logistics*, in termini di puntualità, accuratezza, precisione delle consegne;
- la progettazione di soluzioni multicanale, giocate sull'integrazione dei propri sistemi di offerta, con l'obiettivo di acquisire nuove quote di mercato e sfuggire alla trappola della cannibalizzazione tra canali.

Se i problemi legati alla logistica dell'ultimo miglio, alla tracciabilità del ciclo ordine-consegna e alla profilazione del cliente sono ben presenti da tempo, per quanto purtroppo in molti casi irrisolti, nuovi modelli di comunicazione, accessibilità e consumo devono essere presi in seria considerazione

dalle aziende che vogliono operare in Rete. In particolare, lo sviluppo delle nuove generazioni di sistemi di *e-commerce* è legato alla capacità di essere presenti sui *social network* e di essere accessibili da sistemi mobile attraverso applicazioni originali e innovative; si stima che, nel 2015, oltre il 50% delle vendite via web si realizzeranno attraverso la presenza sui *network* di *social sharing* e le applicazioni mobile (Gartner, 2012). La rilevanza di tali processi appare inconfutabile alla luce di alcune evidenze solo apparentemente sorprendenti per chi è attento alle dinamiche relazionali odierne e spesso ignorate da troppe aziende; recenti ricerche, infatti, mostrano il crescente impatto dell'interazione sociale in Rete sui comportamenti dei soggetti che vi appartengono. A titolo di esempio, un recente studio ha rilevato che il 62% dei compratori in Rete è stato influenzato nel proprio acquisto dai giudizi espressi dagli amici di Facebook, il 75% degli utenti di Facebook che leggono i pareri espressi dalla rete su prodotti e servizi si connette alle pagine che promuovono la vendita di detti articoli, e il 53% di coloro che sono entrati nei siti a seguito di segnalazioni procede con un acquisto; l'81% dei consumatori che hanno acquistato in tal modo diventa a propria volta un promotore, o un detrattore, attraverso la condivisione nella Rete della propria esperienza di consumo, avviando un circolo di comunicazione dal potenziale espansivo virale. Il medesimo studio dimostra che, sul target sensibile, l'efficacia della ricerca svolta attraverso i motori di ricerca e i commenti condivisi sui *social network* appare tre volte superiore a una promozione attuata da un *retailer* via mail (Williams D., 2012).

Lo sviluppo o l'acquisizione di nuove competenze per operare con successo online appare pertanto una scelta difficilmente eludibile. Ciò vale per qualsiasi azienda, a prescindere dalle sue dimensioni. Si consideri in proposito che per molte imprese di piccole dimensioni, in assenza di una massa critica sufficiente a garantire la presenza sui mercati, il commercio elettronico rischia di diventare il prevalente, se non l'unico canale di vendita.

Nell'attesa, pertanto, che il nostro Paese realizzi interventi di potenziamento delle proprie infrastrutture tecnologiche e nella consapevolezza che i mercati si evolvono verso modelli di consumo che inevitabilmente contempleranno sempre più gli scambi in Rete, la responsabilità di creare sistemi di offerta coerenti, capaci di attrarre quote di clientela crescenti e di sveltare in mercati virtuali sempre più affollati ricade inevitabilmente su tutte le aziende, nessuna esclusa. L'esigenza di colmare il *gap* di conoscenza e di tradurre dette competenze in concreti strumenti orientati al mercato appare imprescindibile per ogni azienda o istituzione che voglia rafforzare, o solo difendere, la propria visibilità e i legami instaurati con i propri interlocutori esterni. Anche in questo frangente, tuttavia, il tempo a disposizione per acquisire le competenze necessarie e per avviare realizzazioni coerenti è ormai ridottissimo, in molti casi è scaduto: o le scelte e le azioni conseguenti sono state attuate o il ritardo diventerà incolmabile.

Riferimenti bibliografici

- Hanson, W. A., Kalyanam, K., *Internet Marketing & e-commerce*, Thomson Southwestern, 2007.
- Huang, K. H., You, T. H., "Internet software and services: past and future", *The Service industries journal*, vol. 31, n. 1, 2011.
- Keen, P., Ballance, C., Chan, S., Schrupp, S., *Electronic Commerce Relationship: trust and design*, Prentice Hall, London, 2000.
- Kumar, V., Shah, D., "Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization", *Journal of Marketing*, vol. 73, n. 6, november 2009.
- Kumar, V., Shah, D., "Can marketing lift stock prices?", *Mit Sloan Management Review*, vol. 52, n. 4, summer 2011.
- Eurostat, "E-Skills Week 2012. Computer skills in the Eu27 in figures", *Eurostat News-release*, n. 47, 26th march 2012.
- Johnson, M. E., Whang, S., "E-business and supply chain management: an overview and framework", *Production and Operations Management*, vol. 11, n. 4, 2002.
- Gartner, "Cool vendor in e-commerce", *Gartner Research*, <http://bit.ly/gartcvec12>, 2012.
- Grando, A., *Commercio elettronico e progettazione logistica. Una relazione sottovalutata*, Egea, Milano, 2000.
- Guatri, L., Zanetti, L., *Ipo delle aziende Internet. Il più grande inganno della storia finanziaria e delle valutazioni aziendali*, Egea, Milano, 2012.
- Lee, H. L., Whang, S., "Winning the last mile of e-commerce", *Mit Sloan management Review*, vol. 42, n. 4, summer 2001.
- Mariotti, S., Sgobbi, F., "Il commercio elettronico: modelli di business e scenari di crescita", *Economia & Management*, n. 4, luglio-agosto, 2000.
- Prandelli, E., Verona, G., *Vantaggio competitivo in rete. Dal web 2.0 al cloud computing*, McGraw-Hill, Milano, 2011.
- Ryan, D., Jones, K., *Understanding Digital Marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*, Second Edition, Kogan Page Limited, London, 2011.
- Vaccà, C., *Il commercio elettronico*, Egea, Milano, 1999.
- Williams, D., *Social Impact Study 2012: Social Sharing as Helpful as Google Search in Shopping*, <http://www.sociablelabs.com>, 2012.