



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Scuola
Superiore
del Commercio
del Turismo
dei Servizi
e delle Professioni

UNIVERSITÀ CATTOLICA DEL SACRO CUORE
Milano

FACOLTÀ DI ECONOMIA
Dipartimento di Scienze dell'Economia e della Gestione aziendale

QUADERNI DEL

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E GESTIONE AZIENDALE
SERVICE MANAGEMENT

SERVIZI COMMERCIALI E TECNOLOGIE:
VERSO NUOVI MODELLI DI BUSINESS

Gianluca Ceruti – Nicoletta Colombo – Sergio Distefano

n. 18 – novembre 2014

Gianluca Ceruti – Nicoletta Colombo – Sergio Distefano

***SERVIZI COMMERCIALI E TECNOLOGIE:
VERSO NUOVI MODELLI DI BUSINESS***

Strategia e digitalizzazione per le imprese pag. 3

di Gianluca Ceruti

Collabora, in qualità di docente a contratto, con l'Università Cattolica del Sacro Cuore per i corsi in Economia e Gestione delle imprese commerciali, Gestione dei materiali e della produzione e Operations e Supply Chain Management.

**Commercio elettronico: quali tutele per il titolare del marchio di
impresa pag. 17**

di Nicoletta Colombo

Partner dello Studio Caneva e Associati da fine 2009, l'Avvocato Colombo ha maturato una vasta esperienza in materia di proprietà intellettuale, dedicandosi in particolare a problematiche legate a Internet, a questioni relative ai domain names, alla contraffazione on line e alla protezione dei diritti di proprietà industriale in rete. È panel presso il WIPO (Organizzazione Mondiale della Proprietà Intellettuale) dal 2003, e presso la CAM (Camera Arbitrale di Milano) dal 2009.

**Internet e distribuzione commerciale: la competizione
dell'e-tailing pag. 29**

di Sergio Distefano

Collabora, in qualità di docente a contratto, con l'Università Cattolica del Sacro Cuore per i corsi in Economia e Gestione delle imprese; in qualità di cultore della materia, per i corsi in Gestione dei materiali e dei modelli della logistica e Operations e Supply Chain Management.

Questo working paper sintetizza i contenuti degli interventi del workshop dal titolo "Servizi commerciali e tecnologie: verso nuovi modelli di business" che si è svolto il 13 dicembre 2013 presso la Scuola Superiore del Commercio del Turismo dei Servizi e delle Professioni nell'ambito del Corso di laurea in "Economia e gestione aziendale - Service management", Facoltà di Economia, Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano.

I quaderni sono disponibili on-line all'indirizzo <http://www.unicatt.it/economia/> e all'indirizzo <http://www.scuolasuperiorects.it/>

STRATEGIA E DIGITALIZZAZIONE PER LE IMPRESE

di G. Ceruti

Sommario

Introduzione	pag. 3
La digitalizzazione dei processi di business	pag. 4
Servizi Digitali in “crowdsourcing”: il caso “BeMyEye”	pag. 8
Conclusioni	pag. 14
Bibliografia/sitografia	pag. 15

Introduzione

Le sfide competitive che le aziende devono affrontare ai nostri tempi sono soprattutto orientate alla crescita del business in un contesto non facile, in particolare in alcune aree geografiche quali l'Europa. Prioritario è quindi migliorare le relazioni con i clienti, e assicurare l'innovazione dei prodotti/servizi offerti tali da creare una base commerciale fidelizzata e soddisfatta attraverso un'offerta in linea con le esigenze dei clienti. È fondamentale dunque sfruttare quanto oggi le tecnologie possono offrire per poter apportare valore e cogliere le opportunità per il raggiungimento degli obiettivi indicati di crescita.

La digitalizzazione dei processi di business

Da sempre le aziende hanno fatto affidamento sulle tecnologie per migliorare l'efficienza e la produttività e per innovare processi, prodotti e servizi.

Ma negli ultimi anni si sta assistendo ad una esplosione di tecnologie che creano grandi opportunità, non solo per le aziende ma anche per gli individui, che come consumatori possono accedere a servizi ed acquistare prodotti attraverso canali digitali.

Un largo utilizzo di queste tecnologie digitali sta modificando i processi stessi delle aziende, e sta abilitando la nascita di nuovi player con nuovi modelli di business.

Questi nuovi attori possono proporre offerte di servizi e beni differenziate e con strutture di costo competitive, rispetto a soluzioni più tradizionali.

Il tema di attualità per le aziende è dunque come attuare la trasformazione digitale, spinta dalle forze che arrivano dal contesto in cui le aziende stesse operano.

I temi tipici da affrontare sono relativi al governo del cambiamento, se orchestrato centralmente o lasciato ad iniziative più locali o spinte dal “basso”, con tutti gli aspetti organizzativi tipici di una trasformazione che richiede spesso anche nuovi ruoli organizzativi ed un adeguamento delle competenze interne e delle scelte relative a quali attività si vogliono mantenere internamente e quali invece si ritiene più opportuno acquisire dal mercato, magari proprio dai nuovi player che si stanno affacciando come propositori di nuovi servizi.

Di certo i fattori che influenzano la trasformazione in atto sono comuni ai diversi settori ed aziende, anche se la velocità di adozione può essere diversa per le caratteristiche intrinseche del mercato in cui ogni azienda opera.

Nextvalue (società italiana di ricerche nel settore informatico) nella sua indagine relativa alla Digital Transformation in Italia, mediante una survey condotta con centinaia di aziende nel 2013, classifica le aziende stesse, come indicato nella tavola 1.

Tavola 1: Stadi di maturità digitali delle imprese

Strategia Digitale	Follower digitali	Leader digitali
	Tardivi digitali	Scommettitori
	Tecnologie + Processi + Persone	

Fonte: Nextvalue, 2014

Società Internazionali di ricerca ed analisi delle tecnologie (quali Gartner) e primarie aziende che operano nel settore delle tecnologie digitali (quali IBM), convergono nell'individuazione di 4 macrocategorie di tecnologie che stanno agendo da abilitatori ed acceleratori della trasformazione.

Social

La condivisione di informazioni attraverso differenti piattaforme web definite appunto di "social networking" è diventata uno strumento di

scambio prezioso di suggerimenti per gli individui, circa i prodotti e servizi da acquistare, come pure una fonte per le aziende per individuare e classificare meglio i propri clienti o potenziali tali.

Mobility

L'accesso alle informazioni ed ai siti di ogni natura è ormai reso possibile in modo pervasivo anche in mobilità, grazie alla sempre maggiore diffusione dei dispositivi di tipo *smartphone* o *tablet* e ovviamente al potenziamento delle reti di connessione mobile e wi-fi sempre più potenti e veloci, come pure la diffusione di accessi wi-fi pubblici.

Secondo Cisco (2014) – azienda leader nel settore delle interconnessioni Internet – si stima che entro il 2015 ci saranno 25 miliardi di dispositivi interconnessi, ovvero oltre 3 volte la popolazione mondiale, con la prospettiva che raddoppino a 50 miliardi entro il 2020.

Cloud

La sempre maggiore diffusione di processi digitalizzati, ha portato ad una sempre più diffusa erogazione in logica di servizio “a consumo”, per la fruizione di tali processi, e delle infrastrutture necessarie per supportarli, quali i datacenters ed i sistemi di archiviazione dei dati. Si tratta di “piattaforme” che includono oltre alle infrastrutture (ad esempio i servers) anche i software di base, quali i sistemi operativi, fino ad arrivare alle soluzioni applicative di “software as a service” per alcuni processi (ad esempio nella gestione delle risorse umane, o dei sistemi di relazioni con i clienti) dove si utilizza il software accedendovi direttamente da rete

pubblica, con costi correlati all'effettivo utilizzo nel tempo della piattaforma. Per poter erogare tali servizi digitali, si sta affermando una logica di "industrializzazione" dei sistemi IT, per poter erogare a costi sempre più competitivi e flessibili come scalabilità, ed al contempo assicurare livelli di sicurezza ed affidabilità molto elevati.

Information/Big Data

Ginni Rometty - CEO IBM - definisce i dati come la nuova risorsa naturale di questi tempi, e la base per nuovi vantaggi competitivi per le aziende che sapranno passare da un utilizzo descrittivo dei dati ad uno maggiormente predittivo e prescrittivo. Per poter attuare questo sarà necessario poter archiviare ed analizzare mole di dati sempre più crescente, e di natura sempre più destrutturata, che necessita quindi di sistemi/software sempre più sofisticati a supporto.

Dal punto di vista delle aziende le possibili "traiettorie" di intervento per la trasformazione digitale, possono essere sintetizzate secondo lo schema di seguito riportato nella tavola 2.

Tavola 2: Le possibile traiettorie di intervento per la trasformazione digitale

Esperienza del cliente	<ul style="list-style-type: none">• Comprendere meglio il cliente• Arricchire il contatto diretto• Agire su tutti i punti di contatto
Processi Operativi	<ul style="list-style-type: none">• Digitalizzare i processi• Virtualizzare il lavoro• Governare i processi e misurarne le performance
Modelli di Business	<ul style="list-style-type: none">• Allineare al cambiamento i business tradizionali• Valutare nuovi business• Agire a livello globale

Fonte: NextValue, 2014

Servizi Digitali in “crowdsourcing”: il caso “BeMyEye”

Un esempio concreto di utilizzo delle nuove tecnologie per offrire un servizio alle aziende di retail o di produzione di beni è dato dal caso della start-up BeMyEye, che offre servizi di rilevazione di informazioni siano esse dati o immagini, presso punti di vendita, mediante un processo che sfrutta una “app” gratuita tramite *smartphone*; le rilevazioni sono effettuate utilizzando la logica del crowdsourcing ovvero l’utilizzo di “osservatori” che su base volontaria aderiscono alla rilevazione richiesta e forniscono il servizio dietro compenso mirato riferito alla singola attività erogata.

Il crowdsourcing (da crowd, "folla", e outsourcing, "esternalizzazione di una parte delle proprie attività") è un modello di business nel quale un’azienda o un’istituzione affida la progettazione, la realizzazione o lo

sviluppo di un progetto, oggetto o idea ad un insieme indefinito di persone non organizzate precedentemente. Questo processo viene favorito dagli strumenti che mette a disposizione il web. Solitamente il meccanismo delle open call viene reso disponibile attraverso dei portali presenti sulla rete internet.

Ad esempio, al pubblico può essere richiesto di sviluppare nuove tecnologie, portare avanti un'attività di progettazione, definire o sviluppare un algoritmo, o aiutare a registrare, sistematizzare o analizzare grandi quantità di dati.

Il crowdsourcing inizialmente si basava sul lavoro di volontari ed appassionati, che dedicavano il loro tempo libero a creare contenuti e risolvere problemi. La community open source è stata la prima a trarne beneficio. L'enciclopedia Wikipedia viene considerata da molti un esempio di crowdsourcing volontario.

In generale il fenomeno del crowdsourcing è strettamente correlato alla progressiva digitalizzazione dei processi e dei servizi in atto nelle aziende e nella società.

In questo caso si trovano applicati in concreto molti degli aspetti brevemente descritti nel capitolo precedente, circa la possibile adozione di nuove tecnologie digitali per poter offrire un servizio capillare e flessibile a costi contenuti.

L'esigenza di fondo è nota sia ai produttori che ai retailer, ovvero come la presentazione dei prodotti all'interno di uno spazio commerciale fisico, sia fondamentale per la cosiddetta "customer experience" che conduce un potenziale cliente ad acquisire i propri prodotti a discapito della concorrenza.

Inoltre i contratti che regolano la disposizione dei prodotti nello scaffale di un punto di vendita, nel caso ad esempio di beni di largo consumo, hanno delle importanti correlazioni con le vendite, in particolare per le attività promozionali applicate per certi periodi di tempo.

E' altrettanto intuibile come nel caso di lancio di nuovi prodotti, la presenza e la visibilità degli stessi siano fondamentali per il successo dell'iniziativa.

In alcuni casi il prodotto richiede inoltre una presentazione da parte degli addetti al punto vendita, quali commessi e distributori, la cui efficacia e qualità delle attività di proposizione sono fondamentali per convincere un potenziale acquirente.

Per tutti i casi indicati la possibilità di effettuare delle visite e delle rilevazioni presso il punto di vendita, consentono l'individuazione di eventuali aree di miglioramento e reindirizzamento di quegli aspetti che non sono ben presidiati, o che risultano carenti.

Per le aziende, organizzare delle strutture dedicate a queste attività ovviamente è costoso a fronte di benefici e ritorni incerti.

Un ulteriore possibile approccio alla rilevazione è il ricorso ad agenzie specializzate con personale proprio, che comunque risulta un servizio in genere costoso, a fronte di tempi non immediati e informazioni quindi non disponibili rapidamente.

Il servizio offerto da BeMyEye si basa sull'utilizzo di un network di lavoratori occasionali che sfruttano la piattaforma mobile resa disponibile dalla società.

In questo modo il servizio risulta estremamente flessibile e a costi contenuti, stante un numero di aderenti al network significativo: circa 23.000 persone in Italia (www.bemyeye.com, 2013).

Le possibili rilevazioni e servizi disponibili sono descritti nel sito di presentazione della società – vedi tabella 3.

Tavola 3: Le soluzioni BeMyEye



Fonte: www.bemyeye.com, 2013

I vantaggi rispetto ai metodi tradizionali sono riassumibili in:

- certificazione del dato tramite combinazione di meccanismi automatici di localizzazione (esempio GPS) e comportamentali con incentivi e disincentivi economici sulla qualità delle rilevazioni;
- costo unitario per rilevazione limitato grazie alla capillarità della forza lavoro e relativo azzeramento delle spese di trasferta;
- rilevazione di massa con la possibilità di rilevare il medesimo set di informazione in migliaia di indirizzi contemporaneamente;
- velocità nell'ottenimento dei dati anche durante una campagna ancora in corso, con il 50% delle rilevazioni entro 4 giorni dall'avvio della campagna;
- output in formati differenti per poter effettuare tutte le analisi

necessarie sui dati richiesti.

Le rilevazioni possono riguardare molteplici settori e tipologie di prodotti e servizi, classicamente le superfici di vendita a libero servizio come i supermercati, come pure i bar, le stazioni di servizio, la cartellonistica per campagne pubblicitarie, le stazioni di servizio, i negozi di telefonia, farmacie, ed altri.

Il processo di funzionamento può essere schematizzato come rappresentato nel sito della società.

Figura 1: Come funziona il processo BeMyEye



Fonte: www.bemyeye.com, 2013

Conclusioni

L'esempio BeMyEye descritto è uno dei possibili casi concreti dove possiamo ritrovare molti degli aspetti indicati a livello generale come abilitanti del processo di trasformazione digitale in corso, e quindi di utilizzo di tecnologie per nuovi modelli di business.

A livello tecnologico infatti il servizio si fonda primariamente sugli aspetti di:

- *mobility* con l'utilizzo di app per *smartphone*;
- *cloud* in quanto la piattaforma di condivisione delle informazioni con le società è resa disponibile in logica "software as a service", su una primaria piattaforma di cloud pubblica, operante sul mercato (Amazon);
- *social* in quanto utilizza una forma di collaborazione remunerata da parte di individui su base volontaria;
- *information/big data* essendo una rilevazione di informazioni ampia e variegata, anche basata su immagini e conseguente utilizzo di strumenti di aggregazione ed analisi di varia natura, a supporto delle decisioni aziendali.

La struttura molto snella della società e l'utilizzo del crowdsourcing, rendono l'iniziativa molto competitiva e flessibile, con possibile estensione dei servizi anche a livello internazionale, connotandosi tipicamente come una "start-up digitale", resa possibile proprio dall'utilizzo efficace dell'insieme delle tecnologie sopra indicate, per

andare a risolvere una necessità di servizio ed indagine da parte di aziende e business più tradizionali, ma che possono in questo modo beneficiare di informazioni più tempestive e a minori costi, al fine di creare dei fattori distintivi nella competizione con altre aziende nei mercati in cui operano.

Concludendo si può dunque confermare che si tratta di un caso in cui l'informazione diventa effettivamente una nuova risorsa naturale al servizio dei processi di business.

Bibliografia/sitografia

NextValue Insight – Digital transformation in Italia – What's next 2014;

The CIO leadership agenda: a summary of the IBM leadership exchange Europe, 2014;

www.bemyeye.com.

COMMERCIO ELETTRONICO: QUALI TUTELE PER IL TITOLARE DEL MARCHIO DI IMPRESA

di N. Colombo

Sommario

Introduzione	pag. 17
Il principio di libertà di vendita on-line a favore del distributore	pag. 18
Gli strumenti di tutela per il titolare del marchio	pag. 21
Conclusioni	pag. 28

Introduzione

Le nuove tecnologie e, in particolare, Internet hanno dato origine a nuove prassi commerciali che hanno creato nuovi rapporti tra produttore e distributore al fine di adattarsi agli attuali sistemi di vendita on-line.

Tale sviluppo tecnologico ha creato anche una conseguente evoluzione di molti istituti giuridici e, in particolare, dei diritti di privativa di proprietà industriale.

Analizzando il contesto storico e le motivazioni della nascita del marchio comunitario è possibile rilevare che, a partire dagli anni '90, si è avvertita l'esigenza di una disciplina unitaria a livello europeo idoneo a uniformare il trattamento di tale segno distintivo in tutta Europa; tale spinta è stata dovuta, anche e soprattutto, allo sviluppo delle nuove tecnologie che ha richiesto una tutela uniforme del marchio al di fuori degli, ormai non più adeguati, limiti territoriali nazionali volta a rimuovere l'ostacolo

rappresentato dalla territorialità dei diritti che le singole legislazioni degli Stati Membri accordano ai titolari dei marchi.

Come noto, questo obiettivo è stato raggiunto con il Reg. 40/94/CE, del 20 dicembre 1993, che ha istituito il marchio comunitario.

Fatte tali necessarie premesse, vi son due questioni sulle quali occorre soffermarsi.

In primo luogo, pare fondamentale stabilire se il produttore o fornitore, e titolare di un marchio, di un determinato prodotto possa porre dei limiti al sistema e-commerce del proprio distributore.

In seconda battuta, si deve individuare se vi siano e quali siano gli strumenti del produttore idonei a controllare l'utilizzo on-line del proprio marchio, in un sistema di vendita che esula sempre più da punti vendita fisici e che non è più limitato territorialmente.

Il principio di libertà di vendita on-line a favore del distributore

Al fine di dare risposta ai suesposti quesiti è opportuno introdurre brevemente la normativa europea in materia *e-commerce* per poi analizzare, più in dettaglio, la normativa relativa agli accordi di tipo verticale, ossia i rapporti tra produttore e distributore; ovvero quegli accordi che intervengono tra soggetti operanti a livelli diversi della filiera produttiva.

La normativa principale, a livello europeo, in materia di commercio elettronico è la Direttiva 2000/31/CE, attuata in Italia con il D.Lgs. n. 70/2003, che detta la disciplina generale dell'e-commerce. La Direttiva stabilisce il principio secondo il quale chi intende svolgere attività di

commercio elettronico ha libero accesso a tale settore senza necessità di un'autorizzazione preventiva, fatti salvi i casi relativi a settori speciali (ad esempio i servizi postali), regolati diversamente. Il soggetto, che intende vendere mediante un sistema di e-commerce deve rispettare determinati obblighi informativi e requisiti stabiliti dalla Direttiva. La normativa in esame disciplina anche la responsabilità dell'Internet Provider.

Viene inoltre in rilievo il Regolamento n. 330/2010 relativo all'applicazione dell'articolo 101, paragrafo 3, del TFUE (Trattato sul Funzionamento dell'Unione Europea) a categorie di accordi verticali e pratiche concordate¹.

Tralasciando gli aspetti squisitamente di diritto antitrust, in questa sede è importante sottolineare che il Reg. 330/2010, entrato in vigore l'1 giugno 2010, introduce una nuova disciplina degli accordi verticali, precedentemente disciplinati dal regolamento 2790/99, regolando in modo nuovo i rapporti tra soggetti nel settore del commercio elettronico. Il Regolamento in esame è stato immediatamente seguito dalle Guidelines della Commissione Europea 2010/C 130/01 contenenti orientamenti sulle restrizioni verticali. Insieme, il Regolamento e le Guidelines hanno, in particolare, introdotto la disciplina delle vendite on-line non disciplinate nel precedente regime.

¹ L'articolo 101 TFUE, al fine di garantire la concorrenza nel mercato interno, vieta *“tutti gli accordi tra imprese, tutte le decisioni di associazioni di imprese e tutte le pratiche concordate che possano pregiudicare il commercio tra Stati membri e che abbiano per oggetto o per effetto di impedire, restringere o falsare il gioco della concorrenza all'interno del mercato interno”*. Tuttavia, il paragrafo 3 di tale articolo pone un'importante eccezione, stabilendo che sono consentiti quegli accordi *“che contribuiscano a migliorare la produzione o la distribuzione dei prodotti o a promuovere il progresso tecnico o economico, pur riservando agli utilizzatori una congrua parte dell'utile che ne deriva, ed evitando di: a) imporre alle imprese interessate restrizioni che non siano indispensabili per raggiungere tali obiettivi; b) dare a tali imprese la possibilità di eliminare la concorrenza per una parte sostanziale dei prodotti di cui trattasi”*.

Tali Linee direttrici precisano che Internet rappresenta uno strumento straordinario (nel senso di non ordinario) per raggiungere clienti più numerosi e diversificati rispetto a quanto avverrebbe utilizzando solo i metodi di vendita tradizionali.

In linea di principio, a qualsiasi distributore deve essere consentito di utilizzare Internet per vendere prodotti.

Il legislatore europeo ha dunque introdotto il principio in base al quale un distributore, anche non esclusivo, può servirsi di un sistema di vendite *on-line*. Tale tipologia di vendita, salvo particolari casi che vedremo nel prosieguo, non può essere ostacolata dal produttore.

La Commissione infatti precisa che le vendite effettuate tramite un sistema di e-commerce costituiscono una forma di vendita c.d. passiva e come tale non suscettibile di restrizione. Il sito internet infatti è stato definito un metodo ragionevole per i clienti di raggiungere i diversi distributori sparsi sul territorio dell'Unione. Per vendita passiva si intende una tipologia di vendita in risposta a ordini non sollecitati, ossia non scaturenti da invio di e-mail promozionali, brochure, cataloghi etc. Al riguardo, occorre precisare che si versa nell'ambito della vendita passiva anche nel caso in cui l'ordine effettuato dal cliente sia seguito dalla consegna del bene o dalla prestazione del servizio richiesto da parte del distributore. Inoltre, è opportuno precisare che non configura vendita attiva la circostanza che sia possibile modificare la lingua di visualizzazione del sito web (considerando 52 delle Linee direttrici 130/2010 della Commissione). In tale caso il produttore non potrà vietare al distributore di vendere *on-line* i propri prodotti.

Dunque, appurato che il produttore non può assolutamente impedire al proprio distributore di avere un sistema di e-commerce, bisogna precisare che sarebbe inoltre configurabile come restrizione grave della concorrenza e sarebbe quindi vietato:

- impedire a clienti c.d. “fuori zona”, ossia esterni all’ambito territoriale esclusivo affidato a un determinato distributore, l’accesso al sito web di tale distributore esclusivo;
- interrompere le transazioni Internet con determinati consumatori qualora sia accertato, tramite il sistema di pagamento e i dati della carta di credito, che l’indirizzo di tali utenti sia esterno al territorio esclusivo del distributore;
- reindirizzare automaticamente le richieste di clienti verso siti web di altri distributori esclusivi o dello stesso produttore. Si deve evidenziare che la stessa Commissione ha precisato al considerando n. 52 lett. a) che nulla impedisce che si possano comunque raggiungere accordi in base ai quali inserire link che conducano ad altri distributori o al sito web dello stesso produttore;
- fissare un tetto alle vendite on-line del distributore. È però possibile che il produttore, senza limitare le vendite on-line, richieda al distributore di garantire un certo quantitativo minimo di vendite negli stores off-line.

Gli strumenti di tutela per il titolare del marchio

Analizzati i limiti in cui incorre il produttore con il proprio distributore, rimane adesso da indagare quali siano gli strumenti a disposizione del produttore per salvaguardare il proprio marchio ed evitare lo svilimento

dello stesso. Alla luce di quanto sopra detto, appare infatti di fondamentale importanza per i titolari di marchi conoscere il modo di tutelare il proprio diritto di privativa in un sistema che, per come risulta strutturato, rende maggiormente difficile rispetto al passato la vigilanza sul proprio marchio e di conseguenza la protezione dello stesso. Per quanto riguarda la tutela del marchio *on-line* occorre quindi svolgere alcune considerazioni.

In primo luogo, risulta fortemente sconsigliabile per il titolare di un marchio concedere a un distributore l'autorizzazione all'utilizzo dello stesso quale nome a dominio.

Ciò infatti potrebbe ingenerare confusione nel pubblico dei consumatori e, inoltre, l'impossibilità di adire gli organismi appositamente preposti istaurando i procedimenti volti a ottenere la riassegnazione del nome a dominio.

Come noto, inoltre, è vietato adottare quale nome a dominio un segno uguale o simile all'altrui marchio sia nel caso in cui, a causa dell'identità o affinità dell'attività di impresa dei titolari dei segni e i prodotti o servizi per i quali il marchio è adottato, possa determinarsi un rischio di confusione per il pubblico che può consistere anche nel rischio di associazione tra i segni (sicché il consumatore che, alla ricerca del sito del titolare del segno rinomato, si imbatte nel domain name identico o simile possa essere indotto a ritenere che questo appartenga al suddetto titolare o quanto meno sia stato da quest'ultimo autorizzato), sia però anche nel caso di indebito sfruttamento del marchio rinomato realizzato dal proprietario del sito per raggiungere una certa notorietà sul mercato e, ad esempio, incrementare i volumi di vendita collegati ad altri prodotti che, senza il richiamo al

marchio rinomato, non avrebbe potuto altrimenti conseguire, se non a prezzo di ingenti investimenti pubblicitari e dopo anni di apprezzata attività nel medesimo settore in cui opera il titolare. È bene precisare che l'utilizzo del marchio come nome a dominio costituisce uso effettivo del marchio in uno specifico Stato soltanto se produce un effetto commerciale in quello stesso Paese.

Un secondo aspetto molto importante che deve ancora essere sottolineato, consiste nella possibilità per il produttore di far cessare l'uso di un sistema di e-commerce al proprio distributore nell'ipotesi in cui non siano rispettati predeterminati standard qualitativi del sito internet. Proprio come avviene per i negozi fisici, i cataloghi e la pubblicità, i quali devono rispettare determinati standard qualitativi, anche per il sito web, il titolare del marchio potrà pretendere che il sito del distributore possieda determinati requisiti grafici come ad esempio il tipo di font da utilizzare, dimensione delle immagini, *etc.*

Occorre, ancora, precisare che il distributore, può legittimamente fare uso del marchio del produttore al fine di comunicare ai propri clienti la tipologia di prodotto che sta commercializzando. Ai sensi degli artt. 12 e 13 Reg. 207/2009 in materia di ambito di esclusiva e di esaurimento del marchio comunitario, il soggetto che acquista un prodotto per rivenderlo può lecitamente fare uso del marchio del prodotto per comunicare alla clientela di averne la propria disponibilità.

Sebbene quindi il distributore abbia la possibilità di utilizzare il marchio del produttore sul proprio sito internet, non potrà farlo con modalità tali da

avvantaggiarsi della notorietà di tale marchio di titolarità del produttore.

Da ciò ne consegue che il distributore:

- non deve esporre il marchio di un prodotto con dimensioni ed esposizione tali da far ritenere al consumatore che esistano particolari rapporti tra produttore e rivenditore, se tali rapporti commerciali non esistono; in particolare, il rivenditore non può né far ritenere, contrariamente al vero, di essere “rivenditore autorizzato” né, tantomeno, di essere parte della stessa organizzazione societaria del produttore;
- deve esporre il marchio di prodotto non in sproporzione, o con enfasi non corretta, rispetto alla reale disponibilità del prodotto stesso; in altre parole, il rivenditore non può dare al marchio un risalto eccessivo al solo fine di attirare il consumatore quando, ad esempio, ha una disponibilità molto limitata dei prodotti di tale marchio ed è quindi sicuro poi che il consumatore venga indirizzato su altri prodotti concorrenti;
- non può utilizzare l'altrui marchio come nome a dominio; ciò infatti, come sopra accennato, è idoneo a ingenerare confusione nel pubblico e a integrare la fattispecie di contraffazione di marchio.

Tutte le fattispecie appena descritte costituiscono attività di concorrenza sleale sanzionabile ai sensi dell'art. 2598 del Codice Civile.

Dunque la vendita tramite Internet, se da un lato ha portato notevoli vantaggi in tema di facilità nel compiere acquisti, possibilità di scelta tra diverse categorie di prodotti, *etc.*, dall'altro, ha indubbiamente introdotto delle gravose problematiche relativamente al controllo del proprio marchio da parte del titolare dello stesso.

Da un punto di vista pratico, occorre rilevare che è sempre più difficile, se non addirittura impossibile, controllare tutti i possibili rivenditori *on-line* che espongono/utilizzano correttamente o impropriamente un marchio.

Tuttavia, è possibile:

- 1) istituire un sistema che permetta al titolare del marchio di veicolare il consumatore/utente Internet solamente su determinati rivenditori *on-line* professionali e certificati dal titolare stesso, in modo da arginare eventuali altri rivenditori non idonei. In particolare, si consiglia di creare un marchio collettivo di servizio *ad hoc* che il titolare del marchio potrebbe concedere solamente ai distributori e-commerce “certificati” dal titolare stesso. Così facendo, il marchio collettivo sarebbe indice di qualità dei prodotti e degli eventuali servizi accessori quali, ad esempio, spedizione dei prodotti, sistema dei resi e garanzia. Ad esempio Apple, al fine di tutelare la propria immagine e veicolare il consumatore verso accessori di qualità prodotti da società terze ha registrato i marchi “Made for iPhone” “Made for iPad” e “Made for iPod”;
- 2) attivare, tramite una società che offra tale servizio, la sorveglianza dei nomi a dominio al fine di verificare la sussistenza di registrazioni che interferiscono con i marchi di titolarità;
- 3) utilizzare il servizio di web watching, che alcune società offrono, consistente nella verifica periodica circa la presenza del marchio nei più diffusi social network e siti web rilevanti per il singolo marchio;
- 4) a seguito dell’individuazione delle condotte illecite, ricorrere ai rimedi civilistici e di natura penale messi a disposizione dall’ordinamento,

tenendo sempre in grande considerazione la possibilità di ottenere misure cautelari d'urgenza;

- 5) utilizzare, per quanto concerne i nomi a dominio che siano stati registrati indebitamente, le procedure di riassegnazione e arbitrato previste da specifiche normative;
- 6) servirsi di rimedi c.d. “non convenzionali” che, in effetti, sembrano attagliarsi particolarmente bene alle questioni che ci occupano. In particolare, vi sono le tutele offerte dalle stesse piattaforme di commercio elettronico. In effetti, anche se i siti di e-commerce non verificano la legittimità delle vendite on-line effettuate mediante la propria piattaforma consumer-to-consumer, essi mettono a disposizione dei titolari di diritti di proprietà industriale programmi di tutela di tali diritti. Esempi di tale “primo livello” di tutela sono il “programma VeRO” di E-bay, l’analogo programma predisposto da Alibaba, quello di Instagram e così via;
- 7) un ulteriore importante rimedio “non convenzionale” di carattere amministrativo è costituito dal ricorso all’Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato – “AGCM”, che può, ad esempio, sospendere in via cautelare l’accesso a siti web. Al riguardo, una certa enfasi hanno avuto i provvedimenti con cui, il 23 gennaio 2013, l’AGCM ha disposto in via cautelare il blocco dell’accesso dall’Italia nei confronti di due siti web cinesi (www.guccioutlet-italy.org e www.pradaborselinea.com) che commercializzavano prodotti contraffatti dei grandi marchi del “Made in Italy”. A seguito delle segnalazioni pervenute da un’associazione a tutela dei marchi e da

un'associazione di consumatori, l'AGCM ha ritenuto che i comportamenti posti in essere dai gestori di tali siti configurassero pratiche commerciali ingannevoli e aggressive ai sensi del Codice del Consumo, dal momento che:

- i siti riportavano informazioni non rispondenti al vero in merito alla natura e alle caratteristiche dei prodotti venduti con i marchi Gucci e Prada e definiti "originali";
- i siti non riportavano alcuna informazione sull'identità e l'indirizzo del gestore, nonché sui diritti previsti a tutela del consumatore nella fase post-vendita;
- non era prevista la sostituzione di prodotti difformi da quelli ordinati.

Occorre dire che la gravità delle pratiche commerciali in questione era dovuta al fatto che il lay-out dei siti web avvalorava la percezione dei visitatori che tali siti fossero gestiti da rivenditori ufficiali dei prodotti pubblicizzati. Dovendosi provvedere con particolare urgenza al fine di impedire che le pratiche commerciali sopra descritte continuassero ad essere poste in essere nelle more del procedimento di merito, l'AGCM ha quindi disposto la sospensione di ogni attività diretta a diffondere i contenuti dei siti web in questione accessibili mediante richieste di connessione provenienti dal territorio italiano. Da rilevare che in caso di inottemperanza, l'AGCM avrebbe potuto applicare sanzioni fino a 5.000.000 di euro.

Conclusioni

L'utilizzo dei siti web a scopo commerciale ha aperto nuove sfide per la tutela della proprietà intellettuale e, in particolare, del marchio.

Solo un costante monitoraggio della rete Internet in grado di rilevare gli utilizzi illeciti del proprio segno distintivo e un tempestivo intervento a tutela dello stesso possono assicurare l'operatore economico.

Come visto, gli strumenti per intervenire ci sono, ma la loro efficacia resta in gran parte affidata al fattore tempo e alla capacità di utilizzare il rimedio più adeguato al caso specifico.

INTERNET E DISTRIBUZIONE COMMERCIALE: LA COMPETIZIONE DELL'E-TAILING

di Sergio Distefano

Sommario

Internet e retailing	pag. 29
Dal web al commercio elettronico	pag. 34
Le potenzialità: beni, modelli e canali	pag. 40
Strategie distributive	pag. 45
<i>E-tailer</i> : un modello di classificazione	pag. 48
L'evoluzione delle barriere all'entrata	pag. 55
Conclusioni	pag. 58
Bibliografia	pag. 61

Internet e retailing

Nell'ultimo decennio la tecnologia della comunicazione si è caratterizzata per una continua successione di innovazioni e sviluppi di strumenti, software e device.

E' stata un'opportunità per lo sviluppo di nuove imprese che operano su internet offrendo prodotti e servizi commerciali; è stato il punto di partenza per nuove strategie per le imprese che operavano poco o marginalmente attraverso il web.

Lo sviluppo del commercio elettronico come forma distributiva e canale di vendita, ha introdotto un nuovo scenario che ha trasformato l'assetto delle

relazioni lungo la supply chain, scardinando la sequenzialità della filiera produttore-distributore-cliente; determinando una pressione competitiva sulle imprese produttrici e sul retail. Si tratta della nascita del customer specific marketing e l'evoluzione di un retailing in cui leve tendono ad allontanarsi da un modello di massa. Il nuovo assetto è quello di una profilazione più orientata al one-to-one marketing; vicina alle attese del cliente a fronte di una maggiore volatilità della clientela. L'ubiquità di internet e l'offerta di numerose alternative di prezzo/prodotto hanno determinato un modello di costruzione di fedeltà al cosa e al dove comprare molto diverso da quello alla base delle strategie del modern retail basate su un retail mix di massa orientato alla store loyalty.

Il canale digitale come luogo di acquisto, come alternativa per talune categorie, al negozio vero e proprio, si è affermato nell'ultimo quinquennio grazie all'incremento della velocità di accesso alle informazioni per il potenziale acquirente e l'utilizzo di dispositivi in grado di aumentare le occasioni di connessione alla rete. Inoltre il web non è una realtà a compartimenti isolati, ma tutti i livelli della filiera e della valuechain (Porter, 2001) interagiscono tra loro. In particolare per chi vende prodotti o propone servizi commerciali su internet questo avviene attraverso il social networking e il web interactive che costituiscono un mezzo di comunicazione, di diffusione e di relazione verso nuovi potenziali acquirenti/clienti/consumatori.

L'asse di sviluppo di internet è rappresentato dall'esternalità della rete e dalla creazione di valore sia per il cliente esterno ed interno dell'impresa

attraverso la capacità di limitare i costi di transazione¹ e i tempi di raccolta delle informazioni (Sharma e Krishnan, 2002) e di relazione con il cliente. Nascono così modelli di *e-relationship* (Afuah et al., 2001) con i clienti che stravolgono le regole di costruzione dei processi di fidelizzazione della clientela al negozio e all'insegna (Sciarelli e Vona, 2000).

L'assetto prodotto/produttore – cliente/consumatore cambia da lineare a radiale: al centro l'utente/cliente ed attorno i processi di interazione:

B2B tra produttori e venditori; mentre dall'esterno verso l'interno dell'arena competitiva si trovano le relazioni con i consumatori B2C, C2B, C2C. Il consumatore agisce su internet con ruoli diversi:

- ✓ cercatori di informazioni;
- ✓ compratore potenziale/reale²;
- ✓ venditore³ potenziale/reale.

Alcuni modelli sociologici indicano la possibilità di segmentare le tipologie di acquirenti in cinque famiglie: Esploratori, Pionieri, Scettici, Paranoici, Ritardatari; e questo a seconda del loro approccio/atteggiamento/ruolo rispetto alla tecnologia ed internet; e del grado di riconoscimento dell'e-commerce come un mercato, un “centro commerciale on-line” di respiro globale (Rose e Fogarty, 2010).

¹ In merito agli effetti sui costi di transazione e sulle asimmetrie d'informazione si veda in generale, Williamson, (1975).

² Si può ipotizzare che lo sviluppo di internet consenta un'attività di scouting infinitamente superiore a quella tradizionale tra negozi all'interno di un dato bacino d'utenza. Inoltre l'utilizzo di smartphone consente di svolgere un'attività di verifica continua del canale *on-line* anche quando il cliente si trova in un negozio o in un centro commerciale. Questa attività è conosciuta anche con il termine di *showrooming*.

³ Il sistema delle aste on line può essere un esempio di vendita potenziale realizzato sia da aziende che tra consumatori.

Dal lato degli intermediari commerciali e per gli operatori economici su internet, il web con il suo potenziale di informazione e transazione, può rappresentare prioritariamente un luogo dove:

- a) comprare/vendere;
- b) approvvigionarsi e gestire i flussi dei prodotti e delle materie prime;
- c) raccogliere e diffondere informazioni;
- d) pubblicizzare i propri prodotti;
- e) raggiungere nuovi mercati;
- f) svolgere attività di micro marketing;
- g) individuare nuove fonti di approvvigionamento;
- h) aumentare l'efficienza della propria organizzazione.

La configurazione ed il ruolo di internet si affermano rispetto al servizio commerciale come acceleratore e diffusore d'informazione divenendo strumento di mediazione (Afuah et al., 2001) e contestualmente luogo di scambi commerciali e canale distributivo con la nascita delle forme di e-commerce (B2C) ed e-procurement (B2B). Le imprese che operano nel canale commerciale off-line hanno seguito strategie di adattamento puntando su risposte inizialmente di micro marketing e di CRM⁴ ed in un secondo momento di multicanalità.

La tecnologia web ha innovato l'ICT (Information and Communication Technology). In circa 20 anni ha indotto un'evoluzione delle leve del retail mix e del marketing distributivo (Sbrana, Gandolfo, 2007), il cambiamento degli assetti e delle strategie dell'impresa (Porter, 2001). Quella che era

⁴*Customer Relationship Management* si tratta secondo M. Sansone – (...) si tratta di un impostazione manageriale la cui effettiva implementazione richiede l'adozioni di adeguati strumenti diagnostici e di intervento(...) in *Il retailing*, in *Imprese commerciali e sistema distributivo*, a cura di C. Baccarani, Giappichelli, Torino, 2005, pag. 203.

una tecnologia di scambio informativo diviene asset di mediazione tra azienda, cliente e fornitori.

Nella fase iniziale d'introduzione del world wide web la comunicazione è stata la prima leva a subire l'impatto della rivoluzione digitale, ampliando e diversificando i canali di informazione. Tutto questo anche grazie allo sviluppo di connessione ad alta velocità che ha rappresentato un elemento di accelerazione. Retailer e produttori hanno iniziato ad utilizzare il web come canale aggiuntivo di comunicazione per aiutare il cliente a conoscere i prodotti, i servizi e le caratteristiche degli stessi. La leva della promozione è stata rivisitata, ampliando le opportunità di espressione dei servizi offerti. Si è diversificata on-line nell'aspetto comunicativo innovando il mix di mezzi; e allo stesso tempo, con gradualità, privilegiando il one-to-one marketing al fine di garantire l'affermazione di un nuovo modello di store loyalty. Le imprese commerciali si confrontano e ambiscono a conquistare la fedeltà dei clienti soprattutto in momenti recessivi come quello attuale. Il consumatore è maturo ed esperto rispetto al passato ed è attento alle alternative di acquisto in termini di prezzo, prodotto e negozio. Risulta sempre più di frequente meno propenso e *affascinato* agli strumenti classici di fidelizzazione di massa e alle leve tradizionali legata alla promozione.

Il mondo del retail ha iniziato ad agire facendo leva sulla velocità e l'*universalità* della rete per aumentare il mercato di fornitura e soprattutto quello dei clienti. Rimane al contrario come fattore chiave l'intangibilità del prodotto/servizio ed il tempo di *consegna/fruizione* nonché della

sicurezza della transazione di pagamento⁵. Proprietà su cui si è focalizzato l'investimento da parte degli operatori dell'e-commerce.

All'interno dell'impresa l'*ICT* ha generato effetti sui flussi informativi e fisici e rispetto alle transazioni connesse alle relazioni di business (Sansone, 2005).

Se si associano questi elementi alle caratteristiche peculiari del servizio commerciale (Sciarelli e Vona, 2000) si è in grado di individuare gli elementi che confermano come il web rappresenti per questo ambito competitivo un nuovo canale distributivo. Questo considerando che il servizio offerto da un operatore commerciale consiste nella realizzazione di un processo complesso, dove due funzioni informativa e logistica⁶ rappresentano le variabili fondamentali per fornire al cliente/acquirente i beni necessari a soddisfare le proprie esigenze⁷.

Dal web al commercio elettronico

Il ruolo del web nell'impresa commerciale si svolge su due fronti quello del cliente, del mercato e quello dei processi interni alle aziende e alle organizzazioni. Un aspetto duale che si manifesta sin dagli albori della *new economy*. Internet nasce nel 1989⁸ con il World Wide Web, ma già nel

⁵ Un limite affievolito con l'integrazione dei processi di fulfillment di produzione.

⁶ Ibidem.

⁷ Questo attraverso il *retail mix*, predisposto dall'insegna e il fornendo supporto necessario a selezionare le alternative e ad acquistare il prodotto. Lo sviluppo della *net economy* ha permesso nell'ultimo decennio di aumentare le opportunità di interazione tra chi deve comprare e chi deve vendere; e tra chi produce e chi acquista un bene.

⁸ La web economy e la web operations affondano le loro origini in piena "guerra fredda". Quando i blocchi contrapposti Stati Uniti d'America e Unione Sovietica si confrontavano pronti ad una guerra nucleare. Nel 1958 il governo USA dovendo tenere sotto controllo tutti i suoi siti strategici costituì un'agenzia (Advanced Research Projects Agency) per individuare una soluzione in grado di garantire ai sistemi scambio di informazioni attraverso messaggi e di operare anche nel momento in cui uno dei nodi o una delle connessioni per una qualche ragione (ad esempio un attacco da parte del nemico o un sabotaggio) fosse stata

1995 arrivano le prime esperienze di commercio elettronico. I primi modelli di negozio sul web sono delle vetrine⁹ con la possibilità di consultare un catalogo che, attraverso l'innovazione degli strumenti di pagamento virtuali, apre le porte alla conclusione dell'intero processo di acquisto on-line. Nasce l'e-commerce. In parallelo la tecnologia alla base di internet viene integrata nei processi aziendali (Abernathy, Clark, 1985; Boccarelli, Munari, Sorbero, 2013) nelle organizzazioni e l'ICT diviene strumento per le relazioni interne ed esterne all'azienda, aumentando così velocità e la qualità dei processi informativi: tra impresa e dipendenti (B2E); ma anche tra le imprese e tra istituzioni e imprese (G2B); nonché tra imprese e fornitori (B2B).

La nascita del commercial web (1995) sia come canale che forma distributiva permette di completare il processo d'innovazione indotta da internet permettendo ad un potenziale cliente di poter completare tutte le attività relative per l'acquisto di un bene/servizio utilizzando internet per

inutilizzabile. Il bisogno era piuttosto chiaro mantenere i siti strategici sotto controllo. La soluzione viene individuata e realizzata nel 1969 con il progetto ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) che prevedeva la creazione di una rete di computer. L'idea si innestò da una specifica dell'US AIR FORCE che nel 1951 aveva commissionato al MIT lo studio di un sistema che garantisse l'interconnessione dei centri radar attraverso computer in grado di scambiarsi informazione in tempo reale su eventuali attacchi o intrusioni nello spazio aereo americano. Quel progetto era stato denominato Lincoln e di fatto gettò le basi per quella sarà ARPANET ed oggi internet. Il principio sui cui si basò ARPANET fu quello della ridondanza. Nel 1969 nasce il primo net con quattro nodi che connettevano lo Stanford Research Institute e le Università dello Utah e della California. Da questi quattro nodi si svilupperà successivamente l'intera rete militare che opererà sino alla fine degli anni '70. Questa fase classificata come early internet si identifica attraverso la nascita della mail (1971) e dei primi bollettini informativi 1978. MILNET e ARPANET saranno affiancati nel 1985 da NSFNET che rappresentava la prima rete non militare ad utilizzare la tecnologia TCP/IP. Si trattava di un network che metteva in relazione i diversi siti di ricerca scientifica degli Stati Uniti. Fu questo il punto di lancio di internet come lo conosciamo oggi. La comunità scientifica amplificherà la velocità di trasmissione dati utilizzata attraverso le linee telefoniche. Nel 1990 al CERN viene rilasciato il World Wide Web, conosciuto come www, che porta all'innovazione principale dell'utilizzo della rete: la visualizzazione di documenti, di supporti informativi e non lo scambio di messaggi. Nel frattempo nel 1989 ARPANET viene ufficialmente chiusa, aprendo la porta alla nuova era della net-economy.

⁹ Nel frattempo i processi di integrazione delle componenti informative, crescono nella fase iniziale molto più di quella delle transazioni.

tutta la transazione¹⁰. Fanno il loro ingresso nella nuova arena competitiva dell'e-commerce nuovi formati distributivi virtuali e nuovi competitor come Amazon che inizia come libreria on-line ed EBay che nasce come sito di aste sul web. Formati che lanciano nuovi modi di comprare e vendere un prodotto e innovano anche la tipologia di beni scambiabili e vendibili su internet¹¹. A partire da quell'anno il commercial web influisce sulla competizione nella distribuzione commerciale, anche se inizialmente in maniera abbastanza indipendente. Le arene competitive ed i canali non si sovrapponevano in maniera significativa. Nel tempo però la tecnologia ha determinato un avvicinamento del canale on-line con le catene ed i negozi off-line creando una competizione trasversale oggi in forte intensificazione.

Cambiano i confini dell'arena competitiva dei servizi commerciali, ma anche i prodotti che si vendono in via esclusiva on-line. Si tratta di beni di consumo de materializzati (Royer, 2013) che nascono come sostitutivi di quelli materiali che hanno rivisto la segmentazione del canale distributivo limitando lunghezza e intermediari. Si pensi alla vendita di e-book, di app o alla musica digitale, che hanno rappresentato una minaccia per gli operatori tradizionali e i produttori di beni materiali, ma dall'altro un'opportunità per gli operatori dell'e-commerce, per gli editori e le software house.

La rapida crescita in pochi anni di questo canale ha lasciato inizialmente in una fase osservativa gli operatori del commercio moderno che non erano

¹⁰ Nella fase iniziale con modelli esclusivamente sul web con una scarsa iterazione e competizione con i canali tradizionali, in particolare con modelli B2B e C2C.

¹¹ Per convenzione si fa ricondurre la nascita del commercio elettronico al 1995, anno in cui Amazon ed Ebay fanno il loro ingresso nello scenario del commercio.

ancora direttamente aggrediti dal fenomeno del commercial web. Successivamente questi competitor hanno intrapreso strategie di differenziazione basate ancora sulla tangibilità del prodotto/servizio che avrebbe garantito la predominanza di una store loyalty rispetto ad una web loyalty¹². La risposta del retail si è imperniata sulla proposta di servizi innovativi e cross channel rispetto all'evoluzione dell'e-commerce, vendendo gli stessi prodotti web e de-materializzati, ma in un negozio vero e proprio¹³.

Inoltre per effetto dell'integrazione dei processi di supply chain¹⁴, punto debole sino a quel momento del commercio on-line, lo scenario ha avuto una nuova e rapida evoluzione negli aspetti di differenziale di servizio. L'elemento di intangibilità e di incertezza legato alla consegna del bene materiale è stato sostituito dalla nascita e dall'attuazione di processi di governo dei flussi di prodotto degli operatori on-line con affermazione di modelli di e-supply chain (Giove, 2013). Costi e servizi distributivi e di consegna divengono accessibili grazie anche alla velocità di conseguimento di economie di scala e quindi di vantaggi di costo¹⁵. E'

¹² Questa scelta avviene a fronte di una specifica capacità di internet che è quella di creare un modello di marketing di tipo one-to-one. Allo stesso tempo può inibirsi per specifiche caratteristiche del prodotto o per la necessità da parte dell'acquirente di provare il prodotto o di raggiungere un punto di vendita perché nei dintorni vi sono altri punti di interesse o di completamento della spedizione d'acquisto. si veda a riguardo si veda Sbrana e Gandolfo (2007).

¹³ Utilizzando ad esempio carte pre-pagate o trasferimento file con bluetooth e wi-fi.

¹⁴ Il processo di produzione del servizio commerciale ed in particolare nel commercio elettronico può presentarsi attraverso la stretta correlazione tra i processi di core business (Product development, Order Fullfillment, Customer Service) [Lin, Shaw, 1998]. I processi di creazione di un servizio di e-commerce pur presentando un grande potenziale in termini di clienti e offerta commerciale devono bilanciarsi continuamente per non lasciare disattese le aspettative del cliente. In particolare il coordinamento dei processi di supply chain che devono modellizzarsi adattandosi alla flessibilità che questo tipo di commercio richiede.

¹⁵ Un vantaggio competitivo che si basa second M.E. Porter su due elementi: **Operational Effectiveness** "The Internet is arguably the most powerful tool available today for enhancing operational effectiveness. By easing and speeding the exchange of real-time information, it enables improvements throughout the entire value chain, across almost every company and industry". (...) e **Strategic Positioning** As it becomes harder

questa la fase che ha definitivamente avvicinato le due arene competitive tra gli operatori on line e quelli off-line, determinando un cambiamento nell'assetto delle forze che stabilivano il livello della competizione tra le insegne del retail moderno e dell'arena competitiva dell'e-tailing.

Quello che inizialmente poteva leggersi come fenomeno di semplice innovazione dei formati distributivi, si affermava come canale trasversale, dove l'e-commerce ha ridotto un limite rappresentato dalla distanza tra luogo di acquisto e luogo di fruizione/uso di un bene.

L'altro passaggio fondamentale nel percorso evolutivo della competizione nella distribuzione commerciale rispetto all'e-commerce è la fase del web interattivo che con il meccanismo della condivisione crea un altro elemento di potenziale crescita di valore nel settore sia per il mercato che per le imprese. Il fenomeno della creazione continua, attraverso il crowd e del cloud¹⁶ rappresenta per l'azienda nativa digitale un vantaggio competitivo notevole. Questo perché in grado di offrire servizi innovativi di tipo B2C¹⁷, ma soprattutto C2B con livelli di performance e costo compatibili con tutte le dimensioni d'impresa. In egual misura nell'ambito B2B la *web interactive era* ha apportato una capacità di integrazione all'interno dell'impresa, tra funzioni, collaboratori, ma più in generale a tutta la *valuechain* (Porter, 2001). Questo ha permesso un aumento dell'efficienza dei processi organizzativi e di approvvigionamento con i propri fornitori, con riflessi sui costi e sulla frequenza delle transazioni,

to sustain operational advantages, strategic positioning becomes all the more important. If a company cannot be more operationally effective than its rivals, the only way to generate higher levels of economic value is to gain a cost". (Porter, 2001).

¹⁶ Si veda a riguardo l'approfondimento a cura di Ceruti sulla digitalizzazione dei processi .

¹⁷ I modelli B2C possono riassumersi in: *Vetrine virtuali, Portali, Infomediari, Facilitatori, Assemblatori, Intermediaria, Promotori di e-business* (Marino, 2010).

con miglioramenti in termini di qualità e flessibilità del servizio di fornitura. Si potrebbe trattare di un'ulteriore conferma che gli aspetti di supplychain (Giove, 2014) legati e integrati alla tecnologia internet possono agire come acceleratore di *valore* e differenziale di competitività sia nel mondo dell'e-commerce che in quello del modernretail che del commercio specializzato e tradizionale.

Questi aspetti legati in particolare alla capacità d'interazione e condivisione a distanza hanno determinato una crescita delle opportunità di connessione tra utenti, aziende, istituzioni e collaboratori.

Gli effetti maggiori si sono registrati nel mondo dell'e-tailing¹⁸ per l'applicazione di nuovi modelli di CRM e di un retail-mix modificato in funzione di una prospettiva di *one-to-onemarketing* finalizzato a limitare la volatilità della clientela. Non una semplice raccolta di informazioni sul cliente ma la nascita di un *customer specific marketing* costruito attraverso feedback più frequenti con il mercato. Se questo approccio è basilare per gli operatori dell'e-commerce, diviene un fattore differenziale per le insegne della distribuzione commerciale che opera nei negozi fisici. Il visitor relationship management¹⁹ può essere nel prossimo futuro l'aspetto differenziante per il commercio moderno, in quanto può consentire la costruzione di un retail mix aderente e segmentabile in funzione del nuovo approccio-modello di acquisto che l'e-commerce sta portando avanti.

Infine bisogna osservare che la stessa strategia di avvicinamento e di costruzione di modelli di VRP è stata messa in atto dall'industria come

¹⁸ Riguardo il webretail mix si può approfondire in A. Foglio, E-commerce e Web marketing: Strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet, Franco Angeli, 2010.

¹⁹ Ivi, pag. 203-205.

nuovo elemento di relazione con i consumatori, ma soprattutto come strumento di trade marketing e di comunicazione con il proprio mercato²⁰.

Le potenzialità: beni, modelli e canali

L'affermarsi su internet di un nuovo format distributivo e di un canale di vendita ha determinato un cambiamento nei modelli di business²¹ per le imprese commerciali. L'economia digitale ha aumentato l'importanza di alcune leve del retail mix creando i presupposti ad un nuovo modello commercio internet based; un luogo dove domanda e offerta si incontrano e interagiscono con frequenze e qualità che solo nel web possono raggiungersi.

Il servizio al cliente e il retail mix espressi e supportati da una strategia d'insegna sostenuta dagli strumenti web hanno aumentato il potenziale di diversificazione del marketing di punto vendita e distributivo: per effetto di un'evoluzione nel comportamento d'acquisto²² del cliente, ed in particolare della preparazione della shop expedition²³. La formazione e la costruzione del processo di acquisto sono influenzate dal comportamento del consumatore/acquirente sul web (Prasad, Aryasri 2009),

²⁰ Si pensi ad esempio all'attività di couponing e di sconti per gli iscritti ad un sito di un'impresa di prodotti di largo consumo. Un aspetto interessante nella definizione dello scenario che apre a nuovi assetti della contrapposizione tra *brand* e *store loyalty*.

²¹ Sul rapporto fra strategia aziendale e modello di business si veda A. Thomson, *Strategia aziendale*, McGraw Hill, Milano, 2009 e V. Gandolfi, *Diagnosi e strategia per l'e-business, analisi ed esperienze aziendali*, Franco Angeli, 2005.

²² Si veda a riguardo C. Rossi in S. Sciarelli, R. Vona, *Management della distribuzione*, McGrawHill, Milano, 2000, pag. 95.

²³ E' costruita dal cliente quando seleziona i prodotti da acquistare per rispondere ai propri desideri e successivamente sceglie dove sarebbe ottimale comprarli. Internet ha permesso di accorciare i tempi di formazione del processo pre-acquisto e di avere a portata di mano, grazie agli strumenti *smart* e app, offerte e informazione su dove e come comprare al meglio. Prima il processo si basava sull'esperienza d'acquisto, sulla conoscenza dell'insegna e su un completamento *in store* della selezione pre-acquisto. Oggi la fase informativa è quasi totalmente esauribile *on-line*.

dall'interazione on-line, aumentando la possibilità di recuperare alternative di scelta di prodotto e di negozio. Il web e l'ICT hanno rappresentato una nuova leva basata su l'opportunità di essere continuamente in contatto con un mercato e con dei clienti grazie agli strumenti di connessione, pc, tablet, smartphone che possono rappresentare un fonte di informazione, ma anche luogo transazione, di confronto e feedback. Una combinazione di condizioni che ha permesso alle imprese commerciali dell'e-commerce di superare i criteri e gli aspetti di attrazione dei bacini d'utenza e di avere potenzialmente, nel canale on-line, minor vincoli geografici e maggior opportunità di far valere strategie basate su prezzo e servizio (Jiang, 2003). Con l'e-commerce sono aumentate le pressioni competitive verso i servizi commerciali, verso i canali generalisti e specializzati, che hanno visto mutare gli aspetti di costruzione della fedeltà all'insegna e dei generatori di traffico nei punti di vendita. Dall'altra parte il commercio on-line ha rivitalizzato, come opportunità²⁴, canali e forme di vendita tradizionale che hanno ricollocato su internet il proprio modello di business rilanciando formati e forme di vendita in parte marginali. Inoltre si osserva una vivace ripresa via e-commerce, per taluni mercati e formati, che sino all'avvento

²⁴ A riguardo si ritiene significativo uno studio della Confescercenti Emilia Romagna sul mondo dell'E-commerce nella Regione. Il dato interessante riferito al 2009 e quello di imprese individuali che dominano il numero di intermediari commerciali nella Regione confrontato con il resto d'Italia. Citiamo dal rapporto "Il dinamismo che si è rilevato nelle tabelle precedenti sull'anno 2009 dall'osservazione del dato riguardante il saldo (che risulta positivo in tutte le regioni d'Italia e in tutte le province dell'Emilia-Romagna) e che suggerisce un incremento del fenomeno in epoca recente, collegata naturalmente allo sviluppo della rete e dei sistemi di pagamento elettronici, viene di fatto confermato dal dato che riguarda l'anzianità di attività delle imprese che esercitano l'attività di commercio elettronico, da cui emerge come la stragrande parte di esse ha iniziato l'attività a partire dal 2000 (435 su 455), ma molte di queste negli ultimi tre anni (331 su 435, pari al 73% delle imprese attive)"Fonte, C.A.T. CONFESERCENTI EMILIA ROMAGNA S.R.L, 2009.

del *commercial web* avevano subito la preponderanza dei modelli della GDO e delle GSS²⁵.

Il commercio on-line opera in un'arena competitiva distinta ma in concorrenza con quella dei servizi commerciali off-line. L'era di internet ha consentito l'introduzione di nuove tipologie e categorie di beni non più materiali ma digitalizzati (Tesser, 2001). Si pensi ad esempio alla musica, ai libri o alla de-materializzazione dei titoli di viaggio, o dei voucher di pagamento. Per questa ragione è necessario classificare le categorie di beni che sono commercializzate su internet:

- a) Materiali
- b) De-materializzati;
- c) Digitali;
- d) Digitalizzabili.

I distributori tradizionali e quelli on-line hanno potuto sfruttare alcune proprietà fondamentali di internet che si estrinsecano in cinque aspetti: *il tempo, il canale di vendita, l'universalità, l'informazione, le transazioni* (si veda Tavola 1). L'aspetto legato alle possibilità di vendere su internet come canale distributivo identifica il concetto di e-commerce allo stesso tempo nuovo formato e canale distributivo. Nel caso dei beni digitali, il

²⁵ Tra i motivi che limitano la diffusione dell'*E-commerce* in Italia ci sono certamente quelli legati alla segmentazione della clientela (cfr. § 1), ma anche fattori che hanno caratterizzato lo sviluppo del commercio in Italia in particolare quello moderno. La presenza di molti centri commerciali e la relativa densità può mitigare i fattori di utilità che spingono il cliente a scegliere di acquistare comodamente da casa o recarsi in un centro commerciale per spendere del proprio tempo. Infine la riemersione dei centri delle città come centri commerciali naturali rappresentano per il nostro paese una risorsa per i negozi tradizionali che a dispetto dell'*E-commerce* offrono un leisure certamente diverso. Sui fattori limitanti dell'*E-commerce* rispetto a centri commerciali si veda a riguardo si veda R. Sbrana, A. Gandolfo, *Le nuove tecnologie per il settore distributivo*, in Contemporary retailing, Giappichelli, Torino, 2007. Mentre sul ruolo dei centri commerciali naturali e il Town center management si può approfondire in S. Sciarelli, R. Vona, *Management della distribuzione*, McGrawHill, Milano, 2000, pag. 122.

canale esclusivo è rappresentato dall'e-commerce; mentre per i beni materiali ed i servizi si può parlare di diversificazione potenziale della distribuzione ed erogazione su più canali distributivi. Alcuni operatori del commercio in sede fissa possono integrare l'utilizzo del web come vetrina (Sbrana e Gandolfo 2007), come attrattore lavorando sul mix di mezzi di comunicazione ed in parallelo sviluppare nuovo circuito distributivo da affiancare a quello offerto dal proprio negozio, ufficio o reti di filiali.

Tavola 1: Le proprietà di internet e i servizi commerciali

Tempo	Il web è disponibile sempre, il tempo per reperire un informazione garantisce maggior efficienza alla transazione
Canale	Il www è un nuovo mezzo per distribuire informazione e prodotti sia per chi opera solo on line o per chi opera off-line
Universalità	Si relativizzano le distanze geografiche, il mercato è globale la localizzazione e di domanda è offerta sono indifferenti
Informazione	Si limitano le asimmetrie informative tra chi vende e chi compra
Transazioni	Si riduce il costo delle transazioni per la crescita delle informazioni disponibili che sono sempre disponibili e confrontabili

(Elaborazione S. Distefano su fonte Afuah, Tucci, Virili, 2001; Marino, 2010)

I modelli hanno assunto un assetto di tipo radiale. Le tecnologie della comunicazione hanno agito nella relazione con il cliente, nelle transazioni, ma anche sui processi fornitura e organizzativi. In particolare nelle imprese commerciali questo ha permesso di aumentare la propria velocità lungo la supply chain (Ceruti e Distefano 2012), integrando i processi interni e quelli della catena di fornitura e di relazione con la clientela (Crespi, 2009). L'impresa commerciale era tradizionalmente portata a definire strettamente i confini dell'arena competitiva, rispetto ai canali

distributivi e alle caratteristiche del processo di intermediazione tra domanda/cliente e offerta/produttori. Questi confini con la rivoluzione commerciale prodotta dalle forme distributive su internet sono diventati permeabili e contendibili a livello orizzontale da nuove forme di commercio che si basano in parte o in tutto su transazioni on-line e su forme di retail mix non più orientate allo store loyalty ma alla e-loyalty (Christodoulides e Michaelidou, 2011).

A livello di categorie i canali rispetto al web possono quindi classificarsi attraverso la *materialità* del prodotto e il luogo della transazione²⁶ in:

- a) *Fisico -Il cliente si avvicina al prodotto* – acquista, si informa sul punto di vendita ed è influenzato nel processo di selezione dal display e dal lay-out dei negozi. Impiega del tempo e delle risorse fisiche e monetarie per raggiungere il luogo di acquisto. Questo tipo di canale è definito rispetto al *commercial web* come *off-line channel* o *onland channel*. La classificazione è ricondotta alla struttura del negozio per questo sono etichettati come operatori di tipo Bricks.
- b) *Digitale - Il prodotto si avvicina al cliente* -Le informazioni sono sempre disponibili sia per scelta che per quantità. Il cliente spende del tempo per selezionare il prodotto. Il cliente guadagna tempo ricevendo il prodotto a casa; valutando costo utilità tra attesa dei tempi di consegna e costo di spostamento verso un negozio fisico per il medesimo prodotto. In questo caso si parla di *on-line channel*. Per chi opera in questo canale la definizione corretta è di *click player*.

²⁶ Sulle transazioni *on-line* e il loro miglioramento rispetto ai canali tradizionali si veda A. Afuah, C. L. Tucci, F. Virili, *Modelli di e-business - Acquisire vantaggi competitivi con organizzazioni Internet-based*, McGrawHill, Milano, 2001 e da E. Marino, *Modelli e Strategie di Ebusiness per la net economy*, Giappichelli, Torino, 2010.

c) *Omnicomprendivo* - Internet diviene prodotto/servizio da fruire. La rete diviene mezzo di comunicazione o di vendita di beni e servizi de-materializzati anche per chi opera in mobilità con uno smartphone rappresenta un nuovo canale distributivo che dalla rete si dirama verso i diversi supporti che caratterizzano la vita di tutti i giorni. Giochi, prodotti multimediali che si acquistano con il proprio credito telefonico; o accreditati su un conto pre-caricato in un punto vendita della distribuzione commerciale.

Strategie distributive

Con l'integrazione di internet all'interno degli strumenti di marketing distributivo e dell'ICT è aumentata la pressione competitiva interna al canale della GDO e delle GSS²⁷. Il modern retail ha agito in maniera duale: ha risposto vendendo i medesimi prodotti presso i propri check-out e dall'altro ha usato internet per sostenere le strategie di store loyalty basate sul processo di costruzione della shop expedition (Loganathan e Panachanatan, 2012). Potrebbe essere un fattore di successo dell'e-commerce la scelta di integrare strategie di price competition (Pinguin Jiang, 2003) formulate in relazione al livello di concorrenza on-line disancorandole a schemi 'assortimento-promozione-traffico'. Allo stesso tempo l'elemento di vantaggio è dato dalla continua possibilità d'interazione e costruzione di un'offerta per cliente. Sono molti i siti dei principali competitor dell'e-commerce che chiedono agli utenti, ai visitatori, di segnalare il medesimo prodotto ad un prezzo competitivo su

²⁷ Secondo la definizione del Ministero dello Sviluppo Economico, GDO si intende grande distribuzione organizzata; GSS grandi superfici specializzate.

un altro sito commerciale o in un negozio, divenendo così parte integrante di un processo continuo e personalizzato di retail mix. Questo può essere un percorso attuabile anche dalle imprese che offrono servizi commerciali in negozio che possono ottenere i medesimi effetti anche se non immediati ma che può divenire una fonte di traffico differenziale per il punto di vendita.

L'altra azione che sembra affermarsi a tutti i livelli e per tutte le dimensioni d'impresa, rispetto alla scelta di vendere i propri assortimenti e servizi on-line, è quella della multicanalità²⁸. Una scelta intrapresa sia dal retail moderno che tradizionale utilizzando strategie web in pari formula degli operatori on-line; attuando, però, un processo di diversificazione dei formati e dei canali distributivi²⁹. Si possono individuare alcuni assetti che i canali scelti dall'impresa commerciale possono assumere se confrontati con il peso di una o più filiere per l'attuazione della strategia commerciale d'insegna. Scelte che si possono modulare in un range tra e-loyalty (pure plays) store and e-loyalty (clicks and bricks) e store loyalty (only bricks) che può individuare il modello di e-tailing prescelto³⁰. Le strategie distributive possono improntarsi in:

- **SOLE CHANNEL** - nel quale internet è l'unico canale distributivo possibile o selezionato nella *product strategy* di un dato bene o

²⁸ Vendere nei propri negozi e vendere *on-line* concorrendo direttamente gli operatori nativi su internet. L'obiettivo è quello di mantenere la *store loyalty* è stato quello in cui *on-line* si è iniziato a vendere anche prodotti *materiali* intraprendendo così un nuovo fronte nel quale il canale internet e la nuova forma distributiva dell'*E-commerce* iniziavano a competere a livello orizzontale con la moderna distribuzione generalista e specializzata. Sono nati nuovi formati di vendita e nuovi canali distributivi *on-line* che hanno e stanno mutando le regole e gli approcci nella costruzione dei servizi commerciali per tutte le imprese *intermediarie* tra produzione e cliente.

²⁹ Sul processo di analisi del comportamento strategico dell'impresa nei modelli di e-business si può vedere V. Gandolfi, *Diagnosi e strategia per l'e-business, analisi ed esperienze aziendali*, Franco Angeli, 2005.

³⁰ Si rimanda al prossimo paragrafo per l'approfondimento della strategie di e-tailing.

servizio. E' una tipologia distributiva di tipo selettivo/esclusivo in cui il servizio/prodotto sono venduti esclusivamente on-line, con la possibilità di personalizzare acquisto e bene da comprare. Si tratta di casistiche che potrebbero prendere sempre più importanza per i bassi costi dell'accesso a internet e per la possibilità di servire i clienti senza intermediari. Questi modelli sono presenti nel campo dei beni di largo consumo, ma anche dei beni strumentali e di nicchia.

- DUAL CHANNEL - in questo caso internet rappresenta un nuovo sbocco, un accesso diretto al mercato di riferimento; mentre il canale tradizionale o moderno, sono mantenuti una distribuzione più capillare. Si tratta della fattispecie di e-commerce messo in atto dalle imprese manifatturiere che tendono ad operare on-line come alternativa al processo di distributivo di massa utilizzandolo come forma di distribuzione selettiva o potenziando quella esistente. Questa scelta determina un aumento della pressione competitiva sul canale distributivo del retail moderno e può influenzare le strategie di trade marketing.
- PARALLEL CHANNEL – si tratta in questo caso di una diversificazione dei canali di vendita applicata in particolare da chi operava nel commercio off-line, dal retail moderno, che tende a mantenere logiche di prevalenza di fatturato verso le filiali e i negozi della propria insegna. Internet è utilizzato come strumento aggiuntivo per comunicare con il cliente e come negozio on-line. In taluni casi la scelta è quella di sviluppare sul web parte della transazione che poi si conclude in negozio con il ritiro del prodotto. In altri il nuovo

formato di e-commerce, pur mantenendo l'insegna dei negozi del territorio, vende direttamente ai clienti ponendosi come alternativa di luogo di acquisto ai punti di vendita dell'insegna.

Internet in generale può essere utilizzato applicandolo in un modello a due variabili ruolo/livello, come:

vetrina – in una fase iniziale dell'introduzione della tecnologia nell'impresa e per informare il cliente; si tratta di uno stadio embrionale dove l'operatore bricks and mortar opera in una configurazione di *display* comunicando assortimento e politica commerciale;

negozio – la fase successiva per un'impresa che tradizionalmente ha operato in un assetto bricks vende on-line scegliendo se concludere, come visto, con la consegna in negozio o con un servizio di consegna a domicilio;

social – l'impresa è un attore della rete, non solo di contenuti, di e-shopping, ma come sviluppatore della rete e dell'informazione: trasmittente-ricevente di informazioni che possono derivare dall'utilizzo del social networking (Delayco et al., 2010) a diverso livello. I tre modelli non sono sequenziali, ma possono svilupparsi in maniera indipendente.

E-tailer, un modello di classificazione

E-tailing è il termine con il quale si identifica il commercio on line³¹ e dal quale scaturisce la categoria dei competitor dei servizi commerciali sul web definiti E-tailer. Per descrivere la competizione trasversale tra operatori off-line (Bricks) ed e-commerce (Clicks) si può costruire un

³¹ Il termine è creato dalla fusione di due parole electronic **retailing**.

modello che mette in relazione due variabili che agiscono sulla distribuzione commerciale e che permette di classificare le tipologie di competitor in:

- ✓ PURE PLAYS
- ✓ CLICKS AND BRICKS
- ✓ ONLY BRICKS

A questa segmentazione delle imprese operanti nei servizi commerciali on-line³² si può giungere osservando il grado di prevalenza del commercio on-line all'interno della segmentazione del mercato del proprio modello di business e dalla preponderanza di questo canale rispetto al portafoglio mercati e alle quote determinate nell'area dell'e-commerce.

Questa attività di analisi comparata canali/e-commerce permette di isolare la categoria di operatori commerciali che decidono di non operare on-line e che agiscono su internet in maniera marginale o come semplice vetrina. In questa categoria si fanno ricadere i bricks and mortar (Sharma, Krishnan 2002) cioè quei commercianti che vendono solo “sotto lo stesso tetto” e non hanno alcun formato distributivo on-line.

Da questa scrematura emergono le due categorie di competitor di riferimento i pure plays e clicks and mortar che ambiscono al medesimo mercato, ma operano in maniera diversa e con modulazioni e quantità di canali distributivi differenti, in una forma di cross channel competition.

PURE PLAYER – PURE PLAYS

³² Si tratta della classificazione dei canali secondo il modello sole channel->multiple channel; per convenzione sole channel.

Sono quei competitor che producono il servizio solo attraverso forme di e-commerce e terminano l'intera transazione on-line. La consegna è effettuata al domicilio del cliente attraverso un servizio di spedizione a spese dell'acquirente o incluso nel prezzo. Si tratta di imprese che operano in una configurazione sole channel che vendono beni materiali, servizi, beni digitali e digitalizzabili, che competono con i negozi attraverso la continua capacità di entrare in relazione con il cliente con l'utilizzo di pc, tablet e smartphone. Il web ha permesso a queste aziende di affermarsi a partire dal 1995 sia per la vendita B2C che per i beni strumentali B2B; offrendo servizi di vendita per i clienti e tra i clienti di tipo C2C.

Il fattore chiave di successo per i pure plays si estrinseca nella capacità di offrire assortimenti molto ampi e profondi a prezzi competitivi, ad un bacino d'utenza potenzialmente globale. L'elemento di crescita per questo tipo di competitor risiede nella capacità di superare le barriere e di doversi confrontare principalmente con fattori tecnologici e culturali³³. Fattori di limite connessi principalmente a due elementi la sicurezza dei pagamenti la certezza della consegna. Quest'ultimo aspetto che ha accelerato lo sviluppo dei principali E-tailer ha comportato forti pressioni sul modern retail food e no-food. I pure player sostengono su internet un differenziale di competitività basato sull'accessibilità continua, la velocità e la flessibilità del pricing (West, 2014) e sulla continua capacità di costruire offerte personalizzate all'utente. Si produce un effetto leva in termini di servizio ed economie di scala, sfruttando la tecnologia web per garantire al modello di business estrema flessibilità e focalizzazione³⁴; senza perdere

³³ Si rimanda per l'approfondimento sul tema delle barriere all'entrata ed in uscita nell'*E-commerce* al §6.

³⁴ Cfr. Tavola 1.

capacità di diversificare il proprio pacchetto di servizi verso nuovi segmenti di clientela³⁵. I principali punti di forza risiedono nella possibilità di esprimere assortimenti ampi e profondi ad un numero di clienti potenzialmente globali per i quali il venditore è in grado di garantire disponibilità e consegna. Gli operatori commerciali hanno bisogno di bassi investimenti per esporre il proprio assortimento e possono investire le risorse in tecnologia e logistica (Ottimo, 2009) per aumentare affidabilità dei siti e livello di servizio. Il principale vantaggio competitivo è dato dalla capacità di vendere con costi unitari bassi (Thompson et al., 2009) rispetto ad un negozio, con effetti sull'incremento della concorrenza in termini di servizio e disponibilità prodotto.

I pure player, tra i diversi aspetti chiave, si focalizzano sul ruolo dell'informazione, sull'assortimento, sulla supply chain e sulla sicurezza delle transazioni³⁶. Questo comporta forti investimenti in termini di infrastrutture logistiche³⁷ e sugli strumenti di pagamento. Il primo aspetto è indispensabile per aumentare la velocità di consegna e diminuire i costi;

³⁵ Ci si riferisce ai modelli di business di *e-tailer* che oltre a offrire piattaforme di vendita per la propria azienda, mettono a disposizione di piccoli operatori del commercio, ma anche di imprese di servizi, know how e capacità tecnologica: aumentando così il potenziale di crescita del settore ed ottimizzando le risorse interne. Il risultato è un'estrema capacità di diversificare il business e di aumentare la velocità di raggiungimento di economie di scale e scopo. L'esempio in ambito tecnologia può essere l'opportunità di clouding offerte da Amazon; nonché il marketplace utilizzabile dai commercianti; o i servizi che Ebay mette a disposizione dei venditori per costruire il sito di *E-commerce* chiavi in mano.

³⁶ I marketplace creati dai pionieri del modello come Amazon e Ebay rendono accessibile anche agli operatori di dimensione ridotta ad un bacino d'utenza disancorato dalla localizzazione e focalizzato sulla capacità logistica di consegna.

³⁷ La supply chain si afferma come un processo strategico all'interno dei modelli di *E-commerce* per questa ragione i principali *e-tailer* hanno investito per garantire un'alta capacità gestionale degli aspetti legati ai flussi di prodotto che attraversano l'impresa che opera *on-line*. Amazon per produrre un servizio completo ai propri clienti ha messo in atto un processo di fulfillment completamente integrato, che allo stesso tempo viene offerto come servizio alle aziende che operano in B2B con Amazon e che attraverso il market place vendono ai consumatori finali.

mentre il secondo per investire in sicurezza e garantire i propri clienti contro le frodi informatiche rendendo certi e sicuri i pagamenti³⁸.

CLICKS AND MORTAR

L'altra categoria di competitors è quella che agisce on-line in risposta allo sviluppo dell'e-commerce. La scelta strategica è di diversificare il proprio pacchetto di servizi che però rimangono ancora al negozio fisico. Sono definiti clicks and mortar in quanto conservano nel loro modello di business una segmentazione della clientela che privilegia modelli di store loyalty rispetto alla e-loyalty. Queste aziende pur operando su internet cercano una fidelizzazione sulla base del servizio nel negozio, nella possibilità offerta al cliente di toccare il proprio prodotto di provarlo e ritirarlo direttamente.

La componente legata alla fedeltà/volatilità del cliente potrebbe spingere questa categoria di competitor, alla quale si può associare sia la GDO che le GSS, a limitare il commercio on-line per non intaccare e abbassare il proprio fatturato attraverso il canale web. Al contrario provano a sostenerlo con le nuove tecnologie e internet (Sharma Krishnan 2002) utilizzandolo nelle leve della distribuzione commerciale. Queste insegne ancorano la strategia alla frequentazione del negozio con retail mix parzialmente orientati al one to one marketing³⁹.

Le imprese attuano strategia di multicanalità in risposta alle pressioni orizzontali esercitate dai pure plays; da quelle verticali esercitate dal

³⁸ In termini di importanza di pagamenti si può portare l'esempio di Ebay che incorpora oggi una struttura finanziaria dedicata ai pagamenti non solo destinata al modello di business *on-line* e ai clienti del sito, ma anche ad altre aziende che possono utilizzare questo servizio e tra gli utenti. Si tratta di un processo integrato a fronte della "strategicità" dell'output e della dipendenza del modello di business da questo aspetto.

³⁹ Cfr. Parallel channel in §4.

commercio diretto on-line operato da chi produce un dato bene; e da quelle interne all'arena competitiva attuate dalle altre insegne. In particolare le scelte degli operatori del modern retail che operano contestualmente nell'e-commerce si possono suddividere in tipologie di servizio:

1. Shop in Shop
2. Click and collect
3. Outlet on line

- ✓ SHOP IN SHOP - L'impresa crea on-line un negozio con i medesimi servizi di quello fisico e offrendo assortimento, prezzi e promozioni del tutto simili a quello che il cliente troverebbe sotto la stessa insegna in un negozio della rete di filiali. La differenza è che transazione si conclude interamente on-line e il cliente riceve i prodotti a casa. Si tratta dell'esempio più aderente ad un modello in cui l'e-commerce può essere considerata la *i-esima* filiale di un operatore commerciale.
- ✓ CLICK AND COLLECT - in cui il cliente opera on-line e ritira il prodotto nel punto di vendita più vicino alla sua abitazione. Oppure si assicura/prenota un dato prodotto prestazione per poi acquistarlo fisicamente in negozio;
- ✓ OUTLET ON LINE - sono quei negozi on-line dove commercianti bricks and mortar operano sotto la stessa insegna, senza distinguere per denominazione i due

canali. L'assortimento e la politica di pricing sono differenziabili nel sito di e-commerce dell'impresa, dove lo spazio web viene utilizzato come marketplace. Si tratta di una scelta che consente di utilizzare il web per un retail mix puntuale su prodotti o categorie senza erodere il fatturato delle proprie filiali⁴⁰.

È evidente che la classificazione per chi compete nell'e-tailing non è rigida ed è continuamente in evoluzione. Non è escluso che gli operatori tipo bricks and mortar che oggi diversificano la distribuzione on-line, possano essere imitati, ma in direzione opposta dai pure plays, che non è escluso che in un prossimo futuro perseguano strategia di sviluppo geografico con l'apertura di negozi nei centri commerciali o all'interno delle città. Si è di fronte ad un'osmosi competitiva tra arene confinanti che vengono in relazione attraverso i modelli di vendita on-line⁴¹.

⁴⁰ Sono in particolare utilizzati per lavorare sul volume di pochi prodotti (assortimento limitato), ma con un potenziale di attrazione elevato. Questi modelli sono utilizzati da aziende che operano abitualmente nel settore del no-food e delle GSS e consentono di offrire al cliente occasioni e promozioni su stock di beni che in un singolo negozio non avrebbero lo stesso potenziale di ritorno in termini di fatturato.

⁴¹ Le app degli smartphone consentono oggi di avere migliaia di clienti ma anche di monitor del mercato e osservando i codici a barre dei prodotti permettono al cliente di confrontare i prezzi e i prodotti in tempo reale di on che off-line un fenomeno chiamato *showrooming*. Questo permette selezionare i prodotti in un negozio e confrontarli con quelli *on-line*. Un pressione orizzontale che agisce sulla leva del pricing e che costringe il *modern retail* che opera *on-line* (*bricks and mortar*) ad un risposta sullo stesso ambito. In particolare l'azione, utilizzando i medesimi strumenti *app* consente all'insegna di lanciare offerte secondo una (...) *Gli operatori del commercio moderno usano il web per richiamare i propri clienti ad acquistare in negozio o a ritirarlo. Mentre alcuni operatori dell'E-commerce aprono degli store o dei punti di ritiro per facilitare il completamento del processo di acquisto. L'acquisto on-line accelera di anno in anno anche grazie alla successiva innovazione degli acquisti in mobilità con Smartphone che possono funzionare come strumenti di pagamento anche nei negozi in sede fissa* fonte WEST S., *Showrooming – the death of bricks and mortar*, Digital Marketing Education, 2014.

L'evoluzione delle barriere all'entrata

Tutti i settori presentano dei fattori che condizionano e determinano le opportunità di operare in un dato ambito competitivo. Le barriere all'entrata e la loro diversa composizione e modulazione tra canali *off* e on-line sono l'elemento di maggior importanza nell'attuale livello di competizione cross channel (Porter, 2001). Un competitor dell'e-tailing del tipo bricks and mortar, cioè che opera esclusivamente all'interno dei negozi, deve oltrepassare e rispondere ad una serie di barriere all'entrata che determinano il livello di costi, di tempestività e di servizio offerti da questi operatori. Si pensi ad esempio al regime autorizzativo per aprire un negozio e ai lavori edili necessari per adeguarlo. Allo stesso tempo come intermediario tra domanda e offerta operano i pure player che offrono sul web ampi assortimenti senza bisogno di lunghi tempi per aprire il proprio sito, né di grandi lavori in strutture per realizzarlo⁴². Al contrario in poco tempo possono mettere in vetrina un'offerta pari, se non superiore, a quella di un modern retail ma con tempi e costi competitivi. In questo caso è la componente legata alla fine della transazione e alla logistica della consegna che può rappresentare un elemento di ingresso, in termini di capacità di servizio, per chi vuole entrare nel commercio elettronico.

BARRIERE TECNOLOGICHE – l'implementazione di un sito di e-commerce comporta investimenti e accesso ad una tecnologia che consenta di informare il potenziale cliente e di gestire in maniera sicura le transazioni. Le imprese che operano in questo settore o che vi diversificano devono

⁴² Operare come bricks and mortar impone di effettuare scelte localizzative e ingenti investimenti in mall, centri e parchi commerciali. Per attrarre bacini d'utenza sempre più ampi. Può scegliere di entrare attraverso il canale digitale. Dove l'investimento iniziale è decisamente più basso e non esistono barriere istituzionali o regolamentari paragonabili a quelle del commercio in sede fissa.

dotarsi e utilizzare servizi che garantiscano la continuità del funzionamento del sito e la sicurezza di carattere informatico di tutti gli aspetti della transazione. In particolare elemento di freno può essere la velocità della rete che alimenta l'aggiornamento del sito e il livello di potere contrattuale nei confronti di provider di servizi di pagamento on-line. Infatti per le imprese di questo settore la costruzione di un sistema sicuro per le transazioni on-line rappresenta una scelta di *acquisto* e non di produzione. Pertanto il costo di ciascuna transazione sarà inversamente proporzionale alla dimensione d'impresa e al suo potere contrattuale.

BARRIERE CULTURALI – il web consente un'accessibilità infinita e di raggiungere paesi in ogni angolo del pianeta. La vendita è condizionata prima di tutto dall'accessibilità dello store-on-line che deve essere utilizzabile facilmente nella lingua del paese dove si vuole vendere. In taluni Stati la scarsa conoscenza dell'inglese potrebbe obbligare i gestori di un sito di e-commerce a utilizzare la lingua della nazione per consentire un accesso al proprio negozio on-line. Superata la barriera della lingua rimane quella dell'abitudine e della predisposizione ad acquistare on-line rispetto ad un negozio tradizionale. Questo è in funzione della diffusione di questa forma di vendita e del servizio reso in termini di pagamento e consegna. Reputazione ed esperienza si stratificano all'interno di una nazione e diventano, solo dopo un certo lasso di tempo, un elemento culturale rilevante. Inoltre le imprese bricks and mortar con i centri commerciali, o i centri commerciali naturali nelle città, possono rappresentare un valido fattore di limite nell'evoluzione del comportamento d'acquisto verso il canale web (Sbrana, Gandolfo 2009). Questo particolare aspetto può essere

superato con forti pressioni sugli strumenti di marketing di massa in particolare di comunicazione e pertanto diviene un limite per i piccoli operatori, non potendo questi sostenere pesanti campagne pubblicitarie.

BARRIERE ISTITUZIONALI – possono variare da Stato a Stato e possono condizionare ed influenzare lo sviluppo del formato distributivo e del servizio commerciale. Si tratta di effetti molto diversi rispetto a quelli che le medesime barriere possono determinare nel settore del modern retail. In questo caso, per i pure player o i click and mortar, può determinare dei limiti di operatività o di start-up in termini di fiscalità, servizio e costi di consegna, regime e dazi doganali⁴³. E' sempre più frequente il caso in cui *e-tailer* di un dato paese venda in altri Stati con regimi fiscali diversi e politiche di vendita per alcuni prodotti differenti. Questo determina lo sviluppo di software o servizi commerciali alternativi che siano flessibili, a parità di negozio e prezzo, in relazione al regime regolamentare di quel dato Stato o mercato di destinazione.

BARRIERE LOGISTICHE/GEOGRAFICHE – Si tratta di fattori connessi al fulfillment process (Lin e Shaw, 1998) e al lead time di consegna e rappresenta il terzo aspetto in elenco tra quelli di successo per un'impresa che vuole competere nel mondo dei servizi commerciali on-line. Si tratta di una barriera di carattere diverso sia tecnologico che organizzativo che determina il livello e la capacità minima di servizio per un'impresa dell'e-commerce. Questa barriera aumenta la sua capacità di selezione in funzione del livello di affidabilità di consegna e spedizione dei competitor che già operano nell'arena competitiva. Chi entra in questo settore dovrà

⁴³ Non sempre le condizioni sono favorevoli in tutti gli Stati per questa ragione è spesso presente su siti globali di *E-commerce* di noti *e-tailer* la limitazione alla vendita di taluni articoli verso alcuni paesi.

competere per assortimento, prezzo e tempi/costi di consegna differenziali rispetto a chi è già un *e-tailer* affermato. Per accedere ai servizi di e-commerce l'impresa dovrà dotarsi di capacità logistiche paragonabili a quelle di un moderno provider del *parcel service* e di una rete di *distribution center*, che i piccoli operatori possono avere difficoltà a sviluppare. Allo stesso tempo i grandi *e-tailer* che hanno una rete di mercati geograficamente distanti devono creare reti logistiche efficienti per minimizzare costi e livello di stock nei diversi centri distributivi. Queste barriere sono quindi di diversa natura: a) la prima di costo come possibilità di sostenerlo con i propri servizi; b) la seconda come investimento per chi sceglie di costruire una propria rete logistica; c) la terza di ottimizzazione dei mercati di destinazione e della rete di consegna⁴⁴.

Conclusioni

L'e-tailing rappresenta un nuovo canale distributivo che vede competere trasversalmente operatori del commercio fisico, insegne, brand del lusso, produttori in genere con imprese che sono nate nella net-economy e che operano in e-commerce. Questa competizione che travalica i confini tradizionali delle arene competitive del retail mette in risalto due fattori fondamentali: a) la volatilità del cliente rispetto agli schemi classici di fedeltà al negozio e all'insegna; b) una forte concorrenza in termini di prezzo e servizio tra operatori bricks e commercianti pure player. Si tratta

⁴⁴ L'altro caso in cui la scelta avere una logistica e una gestione complessiva del proprio processo di supply chain è quello dei grandi e-tailer mondiali. Molto interessante in quanto ha creato una rete di depositi e piattaforme in tutto il mondo per servire al meglio i propri mercati e clienti. Ha sviluppato una rete di collegamenti tra questi depositi offrendo anche ai clienti dei market place la possibilità di acquistare un servizio logistico completo denominato Fullfillment di Amazon [fonte www.amazon.com sezione fullfillment].

secondo quanto abbiamo visto e da quanto emerge dalle ultime scelte fatte da alcuni pure player, leader di mercato, di una strategia in evoluzione. La posizione di leadership è sempre più minacciata dalla continua innovazione in termini di servizi offerti on line e in store. Si può ritenere che le strategie nei servizi commerciali orientati a modelli sole channel potrebbero essere destinate a probabili difficoltà. Al contrario, in un prossimo futuro, le scelte di diversificazione, che consentono di operare come click and mortar possono rappresentare una condizione di base per il conseguimento di un vantaggio competitivo durevole. Si tratta di scelte strategiche che possono consentire l'impiego di eccellenze interne all'impresa commerciale promuovendo la coesistenza di un secondo canale distributivo dove completare il retail mix e fornire un trading up del servizio commerciale. Sarà valido, probabilmente, in egual misura sia per chi diversificherà dalla dimensione fisica della transazione a quella elettronica che per gli operatori dell'e-commerce che entrano nella dimensione fisica dei negozi. Un dato foriero di questo orientamento è la crescente applicazione di modelli di commercio che favoriscono il click and collect e quindi una dimensione duale della transazione che sta spingendo anche i più forti pure player a valutare l'opportunità di avere punti consegna nelle città o veri e propri negozi dove entrare in contatto con il cliente.

E' plausibile che i modelli pure player e brick e mortar abbiano raggiunto la maturità in alcuni ambiti dei servizi commerciali ed è la scelta di produrre servizi cross channel (click and mortar) da entrambe le arene

competitive che può rappresentare una delle possibili strategie per l'e-tailing dei prossimi anni.

Bibliografia

AFUAH A., TUCCI C. L., VIRILI F., *Modelli di e-business - Acquisire vantaggi competitivi con organizzazioni Internet-based*, McGrawHill, Milano, 2001.

BACCARANI C. a cura di, *Imprese commerciali e sistema distributivo, una visione economico manageriale*, Giappichelli, Torino, 2005.

BOCCARELLI P., MUNARI F., SORBERO M., *L'innovazione tecnologica e il vantaggio competitivo: analisi e gestione strategica degli investimenti in R&S*, in Fontana F., Caroli M., *Economia e Gestione delle imprese*, McGrawhill, Milano, 2013.

CERUTI G., DISTEFANO S., *La supply chain nel modern retail, modelli e relazioni di canale*, UCSC, Quaderno n°17 2012.

CRESPI R., *Operation e supply chain management*, Giappichelli, Torino, 2009.

CHRISTODOULIDES G., MICHAELIDOU N., *Shopping motives as antecedents of e-satisfaction and e-loyalty*, *Journal of Marketing Management* Vol. 27, Nos. 1–2, February 2011.

DELAYCO M. C., B. WALCUTT H., *Convergence of e-tailing and social networking*, *Business Studies Journal*, Volume 2, Number 1, 2010.

FOGLIO A., *E-commerce e Web marketing: Strategie di web marketing e tecniche di vendita in Internet*, Franco Angeli, 2010.

FONTANA F, CAROLI M., *Economia e Gestione delle imprese*, McGrawhill, Milano, 2013.

GANDOLFI A., *Diagnosi e strategia per l'e-business, analisi ed esperienze aziendali*, Franco Angeli, 2005.

GRANDI S., *Retail competition*, Egea, Milano, 2008.

ISTAT *Report su Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle imprese nel 2012*, Istat, 2013.

LIN F.R., SHAW M.J., *Reengineering the order fulfillment process in Supply chain networks*, in TIJFMS, Kluwer Academic Publishers, Boston, 1998.

LOGANATHAN M.G., PANACHANATAN N., *Analyze customer attitude towards e-tailing*, *Annamalai International Journal of Business Studies & Research* 4 (1), 2012.

MARINO E, *Modelli e Strategie di Ebusiness per la net economy*, Giappichelli, Torino, 2010.

MINISTERO DELLO SVILUPPO ECONOMICO, OSSERVATORIO SUL COMMERCIO, *Rapporto sul sistema distributivo*, 2012.

OTTIMO E, *La logistica nei mercati al consumo: industria distribuzione e provider logistici*, EBINTER, Roma, 2009.

- PINGUIN JIANG, *Managing Customer Price Perceptions: An Empirical Investigation on the Impacts of E-tailing Services*, Services Marketing Quarterly, Vol. 24(4), 2003.
- PORTER M. E., *Strategy and the Internet*, in Harvard business review, 2001.
- PRASAD CH. J. S., ARYASRI A.R., *Determinants of Shopper Behaviour in E-tailing: An Empirical Analysis*, Paradigm 1 Vol. XIII, No. 1, January - June, 2009.
- ROOS D., *The history of e-commerce*, www.howstuffworks.com.
- ROSE J., FOGARTY G., *Comparison of USA segments with the Australian mature consumer segments*, in TECHNOLOGY READINESS AND SEGMENTATION PROFILE OF MATURE CONSUMERS, in *Academy of World Business, Marketing & Management Development*, Volume 4, No. 1, July 2010.
- ROYER S., *Strategic management and on line selling*, Routedledge, 2013.
- SANSONE M., *Il retailing*, in *Imprese commerciali e sistema distributivo*, a cura di Baccarani C., Giappichelli, Torino, 2005.
- SBRANA R., GANDOLFO A., *Contemporary retailing*, Giappichelli, Torino, 2007.
- SCIARELLI S, VONA R, *Management della distribuzione*, McGrawHill, Milano, 2000.
- SHARMA A., KRISHNAN R, *Clicks Only, Clicks and Bricks, and Bricks Only: Are Retail Salespeople an Important Factor in Choice?*, in *Journal of Marketing Management*, 2002.
- TESSER E., *Le politiche distributive multicanale business to consumer: dal marketplace al marketpace management*, Symphonya, www.unimib.it/symphonya.
- THOMSON A., STRICKLANDAJ., GAMBLE J.E., *Strategiaaziendale*, McGrawHill, Milano, 2009.
- VIGNATI G., *Logistica e informatica, Manuale di Logistica*, Hoepli, Milano, 2014.
- WEST S., *Showrooming – the death of bricks and mortar*, Digital Marketing Education, 2014.
- WILLIAMSON O., *Markets and Hierarchies*, The free press, New York, 1975.

ELENCO DEI QUADERNI PUBBLICATI

- n. 1 – Soddisfazione del cliente e brand equity, R. Fiocca (Aprile 2004)
- n. 2 – Ripensare il lavoro, E. Beltramini (Maggio 2004)
- n. 3 – Il mercato del credito al consumo in Italia: alcune considerazioni, F. Poli (Novembre 2004)
- n. 4 – L'efficacia della comunicazione aziendale, E.T. Brioschi (Aprile 2005)
- n. 5 – Il terziario come motore e nuova frontiera dello sviluppo economico, G. Panzeri (Gennaio 2006)
- n. 6 – Alcune scelte strategiche delle aziende del terziario e dei servizi, G. Pavan (Febbraio 2006)
- n. 7 – Le traiettorie dell'innovazione nei servizi: esperienze a confronto, R. Sebastiani (Gennaio 2007)
- n. 8 – Innovazione tecnologica e coordinate etiche, A. Longo, N. Patrignani (Gennaio 2007)
- n. 9 – Il Reclutamento e la Selezione: fattori critici di successo tra mercato, cultura aziendale, identità personali, R. Zuffo (Giugno 2008)
- n. 10 – Il Codice del consumo: riflessioni ed esperienze a due anni dall'entrata in vigore, G. Giordano (Settembre 2008)
- n. 11 – Economia di mercato e forme del dono, S. Macchi (Gennaio 2009)
- n. 12 – Le forme di lavoro non standard alle soglie della XVI legislatura, A. Tursi (Febbraio 2009)
- n. 13 – Dall'entropia all'utopia. I consumi e la crisi, I. Piccoli (marzo 2010)
- n. 14 – La statistica nelle aziende: alcune applicazioni di analisi dei dati, R. Paroli (marzo 2010)
- n. 15 – Geomarketing ed esempi di applicazione, M. Preda (marzo 2011)
- n. 16 – Le professioni del Terziario: cenni storici, metodologie formative, prospettive, C. Besana – R. G. Zuffo (settembre 2011)

- n. 17 – Supply chain e retail moderno: le strategie collaborative e le nuove prospettive di collaborazione tra industria e distribuzione, G. Ceruti – S. Distefano (ottobre 2012)
- n. 18 – Servizi commerciali e tecnologie: verso nuovi modelli di business, G. Ceruti – N. Colombo – S. Distefano (novembre 2014)