



POLITICA DISTRIBUTIVA E E-COMMERCE NEL SISTEMA MODA

FORMATEX 2013 - AVS/118/12

Promosso da



Finanziato da



Realizzato da



Officine Sviluppo e Ricerca S.r.l.

A cura di

Pierpaolo Letizia, Simona Rossi

**Indagine realizzata nell'ambito del Piano Fondimpresa
"FORMATEX 2013", a valere sull'AVS/118/12**

Indice

Capitolo 1	7
LA REGOLAMENTAZIONE DEL SETTORE TESSILE ABBIGLIAMENTO (TA).....	7
Capitolo 2.....	14
LA POLITICA DISTRIBUTIVA NELL'ERA POSTINDUSTRIALE.....	14
Capitolo 3.....	19
E-COMMERCE TRA VANTAGGI E SFIDE.....	19
Capitolo 4.....	26
LE NUOVE OPPORTUNITÀ OFFERTE DAL DIGITALE.....	26
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	29
RIFERIMENTI SITOGRAFICI	32

CAPITOLO I

LA REGOLAMENTAZIONE DEL SETTORE TESSILE ABBIGLIAMENTO (TA)

Il settore fino al 2005

⇨ **L'Accordo Multifibre¹** (MFA – *Multi Fibre Arrangement*, 1 gennaio 1974 – 31 dicembre 1994) viene considerato lo spartiacque del tessile nell'economia globale. L'Accordo decretava l'esenzione del settore tessile-abbigliamento dal rispetto delle norme stabilite nel **GATT²** (1947, *General Agreement on Tariffs and Trade*) in materia di libero commercio. L'Accordo imponeva rigide restrizioni alle quantità di prodotti tessili che i paesi in via di sviluppo potevano esportare verso i paesi sviluppati. Si trattava quindi di una misura utilizzata dai paesi industriali soprattutto come strumento di protezione dei propri mercati dalle importazioni provenienti dai paesi in via di sviluppo.

Il commercio internazionale nel settore TA dal 1974 al termine dell'Uruguay Round (1994) è stato regolamentato dal MFA.

L'MFA, strumento di politica protezionistica a tutti gli effetti, si collocava quindi al di fuori degli accordi GATT sul commercio internazionale, in modo particolare per quanto riguardava i due principi della *non discriminazione* fra Paesi e la *non restrizione quantitativa* alle importazioni.

Criticità

A ben vedere però l'MFA, oltre ad essere di applicazione lenta e farraginoso, è ritenuto responsabile di forti distorsioni del commercio mondiale. Senza considerare che i suoi effetti sono stati spesso annullati da altre misure, ad esempio quelle anti-dumping, attuate dai paesi occidentali. L'esistenza di questo complesso sistema di controlli nel settore della moda è stato protetto da una struttura di alte tariffe (le cosiddette "tasse di importazione") che hanno portato solo alla duplicazione delle tariffe sull'abbigliamento nel mercato dell'Unione Europea tra il 1962 ed il 1987 dimostrando così come questo sistema non fosse appropriato per un'economia che poggiava su principi di libero mercato, così come stabiliti dal GATT nel lontano 1957.

¹ Quest'accordo, stabilito dai paesi occidentali per evitare la concorrenza dei paesi più poveri, era nato per porre dei tetti alle importazioni nel settore ed era stato considerato positivamente anche dai paesi in via di sviluppo che speravano di veder aumentare le loro esportazioni verso i paesi occidentali. Le più importanti conseguenze su scala globale di questo sistema di quote sono state l'abbassamento dei flussi di merci dovuti al rispetto delle quote previste dell'MFA stesso.

² **GATT**, Accordo internazionale firmato il 30 ottobre 1947 da 23 paesi per stabilire le basi per un sistema multilaterale di relazioni commerciali con lo scopo di favorire la liberalizzazione del commercio mondiale attraverso la riduzione delle tariffe. Nel 1959 però gli Stati Uniti sollevarono il problema del rapido aumento delle importazioni, lamentando le ripercussioni economiche e sociali. Così entrò in gioco lo **STA** – Short Term Cotton Arrangement con lo scopo di riconoscere ufficialmente che il comparto del TA venisse trattato in maniera separata dalle altre merci nell'ambito dei negoziati GATT. Allo STA fece seguito il **LTA** – Long Term Arrangement (1962 – 1973). Vennero entrambi eliminati quando nel 1974 entrò in vigore il **MFA**.

⇒ È con l'ottavo round negoziale del GATT, l'**Uruguay Round**³ (1986-1994), che il MFA viene riesaminato culminando nella firma dell'**Trattato (o Protocollo) di Marrakech**, strumento giuridico che integra nel GATT 1994 gli elenchi di concessioni e gli impegni relativi alle merci che erano stati negoziati nel corso dell'Uruguay Round. L'Uruguay Round non si conclude solo con una semplice revisione del GATT 1947, ma segna una vera e propria svolta nella struttura del più complesso sistema di trattati multilaterali sul commercio mondiale dal momento che impone come unica limitazione possibile quella tariffaria, nonché la graduale riduzione di tutti i sussidi alla produzione interna ed all'esportazione. Il momento fondamentale è rappresentato dall'Accordo che istituisce l'Organizzazione Mondiale del Commercio (denominato "Accordo OMC" o "Accordo **WTO** - *World Trade Organization*"⁴) il cui scopo generale è l'abolizione o la riduzione delle barriere tariffarie al commercio internazionale. Da questo momento il GATT 1994 non è più il cuore del sistema ma "uno", seppure il primo e più importante, degli accordi multilaterali che vanno a comporre l'Allegato 1A dell'Accordo WTO. Nello stesso Allegato 1 sono stati inseriti altri accordi inerenti settori originariamente esclusi dalla contrattazione:

- Allegato 1A, contenente gli accordi multilaterali sullo scambio delle merci. Tra questi il **GATT 1994**, l'accordo generale sulle tariffe doganali e del commercio. L'Accordo comprende il GATT 1947.
- Allegato 1B, contenente l'accordo generale sugli scambi di servizi (**GATS**).
- Allegato 1C, contenente l'accordo sugli aspetti dei diritti di proprietà intellettuale attinenti al commercio (**TRIPS**), compreso il commercio delle merci contraffatte.

⇒ **GATT 1994**. Si tratta del testo di base contenente le regole generali che devono disciplinare il commercio delle merci, dato che le regole specifiche sono fissate dagli accordi settoriali istituiti dall'Atto finale. L'accordo generale introduce alcuni principi fondamentali derivanti dal GATT del 1947, in particolare:

- il principio del trattamento generale della nazione più favorita, in base al quale ciascun membro dell'OMC concede ai prodotti di un altro membro un trattamento non meno favorevole di quello che concede ai prodotti simili di qualsiasi altro paese (concetto della non discriminazione);

³ Ultimo e il più importante degli accordi commerciali raggiunti durante il GATT, l'Uruguay Round ha coinvolto 123 Paesi ed è durato dal 1986 al 1994 terminando con la firma dell'Accordo di Marrakech, con la creazione del WTO e con la ratifica di 3 accordi principali: GATT, GATS, TRIPS. L'Uruguay Round prevedeva inoltre l'eliminazione dell'accordo entro dieci anni, insieme a tutte le restrizioni quantitative poste al commercio del tessile abbigliamento. L'eliminazione completa delle restrizioni ha avuto luogo nel 2005.

⁴ Alla data del 3 marzo 2013 sono 159 i Paesi aderenti, a cui se ne aggiungono 23 con il ruolo di osservatori, che rappresentano circa il 97% del commercio mondiale di beni e servizi. A differenza del GATT, oggetto della normativa del WTO non sono solo i beni commerciali ma anche i servizi e le proprietà intellettuali.

- il principio del trattamento nazionale in materia di imposizione e di regolamentazioni interne, in base al quale ciascun membro dell'OMC concede ai prodotti di un altro membro un trattamento regolamentare e fiscale non meno favorevole di quello riservato ai prodotti nazionali.

Il GATT1994 prevede inoltre il calo e il consolidamento dei dazi doganali, il divieto delle restrizioni quantitative all'importazione e all'esportazione e l'obbligo di notifica delle aziende commerciali statali. L'accordo tratta dei dazi antidumping e regola le sovvenzioni e le misure di salvaguardia. Le disposizioni relative alle consultazioni e alla risoluzione delle controversie sono spiegate dalle norme dell'OMC in materia di risoluzione delle controversie.

Da sottolineare l'importanza del WTO come entità internazionale con il compito di vigilare sul rispetto degli Accordi di Marrakech, risolvere le controversie e intervenire nei casi di violazione denunciati da uno dei paesi membri del WTO.

Il trattato di Marrakech introduce cambiamenti radicali rispetto al GATT per il contenuto delle norme, la vincolatività, la capacità di imporsi. Fra gli scopi di alcuni degli accordi del Trattato (ad esempio l'Accordo sulle misure sanitarie e fitosanitarie, e l'Accordo sugli ostacoli tecnici agli scambi) vi è quello di impedire che restrizioni quantitative dissimulate siano reintrodotti sotto forma di misure protettive.

L'Accordo scaturito dal trattato di Marrakech comprendeva anche l'**Agreement on Textile and Clothing (ATC)** un accordo di transizione della durata stabilita di dieci anni (1995-2005) finalizzato alla liberalizzazione degli scambi nel settore attraverso l'integrazione nel regime non discriminatorio del GATT. Erano 4 le fasi temporali⁵ previste per lo smantellamento graduale del MFA, durante le quali quote crescenti di prodotti tessili e dell'abbigliamento avrebbero dovuto essere integrate man mano all'interno del regime non discriminatorio GATT.

Criticità

Abbiamo detto che l'ATC disponeva che i paesi con quote di limitazione alle importazioni avrebbero dovuto gradualmente ridurle sino ad azzerarle a partire dal 1 gennaio 2005. Ma quali sono state le principali criticità emerse? Intanto le categorie di prodotti liberalizzate nelle prime tre fasi sono state quelle in cui i contingentamenti erano meno utilizzati, cioè relativi ai prodotti meno sensibili per i paesi occidentali, mentre quelle relative ai prodotti su cui Unione Europea ed USA temono maggiormente la concorrenza, hanno avuto l'obbligo di decadere solo nell'ultima fase. Questo ha rappresentato dieci anni di "bonus" per l'industria europea ed americana, che hanno continuato ad avere grandi margini di guadagno. Inoltre i paesi sviluppati hanno utilizzato l'ATC nelle sue prime fasi come strumento restrittivo al commercio poiché

⁵ Le quote di prodotti da liberalizzare erano espresse come percentuale del volume totale delle importazioni di prodotti TA. Prima fase (1995-1997): almeno il 16% delle importazioni. Seconda fase (1998-2001): almeno il 17% delle importazioni. Terza fase (2002-2004): almeno il 18 % delle importazioni. Quarta fase (2005): all'inizio della quarta fase si liberalizza la parte residua delle importazioni (49% del totale).

hanno applicato le clausole in maniera da aderirvi alla lettera ma non nella sostanza. Basti pensare che al momento (1990) di stabilire le percentuali di riduzione gli USA avevano il 36,85% delle loro importazioni esenti da vincoli quantitativi; quindi per rispettare gli impegni della prima fase, che imponeva che il 17% delle importazioni fossero libere, gli USA non avevano dovuto mettere in atto alcun intervento. Situazione quasi identica anche per la seconda fase.

Il settore dal 2005 ad oggi

⇒ **A partire dal 1 gennaio 2005, dopo quasi 40 anni, l'intero comparto tessile mondiale è completamente libero agli scambi internazionali.** La situazione diventa però ancora più delicata: molte analisi concordano nel dire che l'unica realtà produttiva pronta a cogliere i frutti dell'abolizione dell'MFA è la Cina. Dal 2005, si assiste ad una modifica della struttura delle importazioni europee, in particolar modo italiane, contestualmente ad una progressiva crescita della quota di mercato asiatica, che non solo penalizza gli altri importatori, ma modifica anche la struttura del mercato interno sottraendo quote di mercato a quelle produzioni italiane che basano il loro vantaggio competitivo sul fattore prezzo. Le imprese sono costrette a modificare le loro strategie puntando al rafforzamento di ogni fattore competitivo *no price*, al fine di differenziare l'offerta italiana da quella dei competitor. L'introduzione obbligatoria dell'indicazione di origine per le merci importate da paesi extra-europei è parte integrante di questa strategia di differenziazione, perché fornisce al consumatore un'informazione tale da poter valutare la differenza qualitativa e di prezzo, tra prodotti europei e prodotti extra-europei.

La prima conseguenza della liberalizzazione del mercato è che a gennaio, secondo i dati diffusi da Eurostat, gli ordinativi all'industria tessile europea risultano essere crollati dell'8,5% rispetto a gennaio del 2004. È necessario quindi correre ai ripari.

⇒ Il 6 Aprile 2005 vengono pubblicate le **linee guida** che descrivono le condizioni per rendere operative le misure di salvaguardia nei confronti della Cina per limitare le importazioni tessili.

⇒ Il 24 aprile Mandelson annuncia la decisione di chiedere alla Commissione l'autorizzazione ad avviare una **inchiesta** in nove categorie di prodotti in cui l'aumento delle importazioni dalla Cina ha superato i livelli di guardia ("*alert levels*") stabiliti.

⇒ Il 26 aprile Francia e Italia chiedono formalmente alla Commissione europea di agire con procedura d'urgenza per **l'attuazione delle misure di salvaguardia** accorciando i tempi previsti dalle linee guida. La Commissione accetta la richiesta il 28 Aprile, dichiarando che i dati raccolti indicano che le importazioni nelle categorie elencate "possono minacciare di ostacolare il corretto svolgimento degli scambi". A premere per l'attuazione delle misure di salvaguardia ci sono i Sindacati Nazionali italiani, FEMCA-CISL FILTEA-CGIL

UILTA-UIL, i quali segnalano che i lavoratori del settore, di fronte ai cambiamenti strutturali delle condizioni della competizione internazionale, hanno già subito un prezzo molto alto: in Italia sono già stati persi 100.000 posti di lavoro, di cui 48.000 nel solo biennio 2003-2004. Nello stesso tempo, **i sindacati si dichiarano contro ogni una politica protezionistica**, considerata sbagliata oltre che negativa e sostengono che l'Europa dovrebbe battersi in modo molto deciso, a partire dalla prossima Conferenza Ministeriale del WTO, ad Hong Kong, per una reale reciprocità nell'apertura dei mercati, ricordando che oggi l'Europa è il mercato più aperto ed applica dazi del 5-7%, mentre la Cina, applica ai prodotti UE il 35%, ed altri Paesi, anche industrializzati, hanno tariffe che arrivano a picchi del 60-80 %.

⇒ Firma del **Memorandum of Understanding** (MoU) tra Europa e Cina. L'Accordo prevede una limitazione della crescita delle esportazioni cinesi verso la UE per dieci categorie di prodotti tessili-abbigliamento liberalizzate il 1° gennaio del 2005. In sostanza: la Commissione europea e il ministero del commercio della Repubblica popolare cinese raggiungono nel giugno 2005 un accordo sull'esportazione di alcuni prodotti tessili e di abbigliamento cinesi verso l'Unione fino alla fine del 2008. L'accordo su 10 categorie di prodotti interessati prevede la limitazione del tasso delle importazioni nell'UE consentendo nello stesso tempo una crescita giusta e ragionevole delle esportazioni cinesi. In sostanza, la Cina si impegna a contenere le proprie esportazioni entro quote fissate dall'Europa, che a sua volta dichiara di non abusare della clausola di salvaguardia. I prodotti oggetto del MoU quindi, oltre a costituire la quota più rilevante delle categorie liberalizzate quest'anno, sono anche quelli per i quali i tassi di crescita delle importazioni dalla Cina sono stati più elevati. Le categorie invece escluse dal MoU si sono caratterizzati per tassi di crescita molto più contenuti.

⇒ Il 5 settembre a Pechino si tiene il **Summit Ue-Cina** per la risoluzione del problema prodotti tessili in arrivo nell'Ue bloccati alle frontiere europee.. Già a fine agosto il commissario Mandelson aveva proposto di sbloccare le merci cinesi ferme da giorni alle dogane europee, ma gli interessi sono però contrastanti: da una parte la grande distribuzione preme per continuare i suoi acquisti in Cina, dall'altra le imprese europee insistono perché gli accordi per la limitazione dell'import vengano rispettati. Molti esponenti dell'industria tessile ritengono infatti che la restrizione sull'importazione dei tessuti cinesi possa salvare l'industria tessile europea. Il 6 settembre, dopo incontri, vertici e tavoli bilaterali che avevano impegnato i tecnici per diversi giorni, Bruxelles e Pechino hanno trovato un punto d'incontro: la **proposta di Mandelson**, disciplina circa 87 milioni di capi di abbigliamento fermi nelle dogane europee e prevede che il 50% di tale quantitativo sarà a carico dell'UE e l'altro 50% andrà a ricadere sulle quote dell'import cinese per il 2006, che ovviamente si ridurranno, in base all'intesa raggiunta a Shanghai in giugno.

Quali sono state per l'Italia le conseguenze della liberalizzazione del 2005?

A partire dal 2005 l'economia internazionale inizia a riprendere lentamente quota, ma la situazione italiana non sembra in ogni caso migliorare: già dal primo trimestre 2005 il PIL è infatti in forte calo e le cose non sembrano migliorare con il passare del tempo. Qual è il problema? In tutta verità alla data del 1 gennaio 2005 l'Italia non è preparata ad un regime di liberalizzazione dei mercati. Le linee guida e le misure di salvaguardia messe in campo già dalla fine del 2005 per limitare le importazioni tessili da paesi emergenti come la Cina (diventati in breve una vera forza concorrenziale come mai nessun altro paese europeo) non hanno l'effetto sperato. Le importazioni in Europa provenienti dall'estremo oriente crescono in breve tempo in maniera esponenziale portando all'instaurarsi di un regime altamente concorrenziale al quale il nostro paese non è in grado di reagire in modo positivo, di ritrovare slancio ed energia necessari per affrontare le nuove sfide per via della forte specializzazione industriale che lo contraddistingue, della mancanza di una cultura di crescita dimensionale, di competizione per aumentare potere di mercato e immagine, di scommessa sull'innovazione tecnologica. Questo sarebbe il momento per un salto di qualità, e invece l'Italia rimane fin da subito schiacciata tra la concorrenza tecnologica delle imprese dei paesi più avanzati e i bassi costi dei paesi emergenti. E questo non fa che portare il nostro paese ad una continua perdita di posizione sui mercati interni ed internazionali. Quali sono quindi gli strumenti su cui l'Italia deve iniziare a fare leva per recuperare e mantenere una posizione di competitività nel mercato globale? Innanzitutto la **differenziazione di prodotto** e l'**ampiezza di gamma**. In un mercato sempre più diversificato che punisce le produzioni standardizzate e massificate sono necessari prodotti caratterizzati da un sempre maggiore livello di novità sia in termini di styling che di materie prime. Solo così le aziende possono infatti andare incontro e soddisfare una domanda sempre più differenziata, guadagnando posizioni di vantaggio rispetto agli altri paesi esportatori. La capacità di lettura del mercato per una **risposta** efficace e just in time. La vicinanza al mercato è oggi prerogativa essenziale per le aziende in modo da poter orientare ed eventualmente riorganizzare/riconvertire la produzione sugli orientamenti rilevati. La **riduzione di costi e sprechi** data dalla riorganizzazione dell'intero canale logistico della filiera del TA. Strategie di **crescita esterna** (acquisizioni, accordi, *joint-ventures*) per rispondere in maniera efficace ed efficiente al nuovo modello di mercato che si va delineando.

Secondo Cancrini⁶ i tre pilastri che il settore tessile abbigliamento dovrebbe porre alla base delle proprie strategie sono:

- Il passaggio dalle produzioni tradizionali a quelle ad alto contenuto tecnologico (commodity to speciality product).

⁶ Cancrini C., *Scenario competitivo del settore Tessile-Abbigliamento*, Tesi di fine Dottorato di Ricerca in Scienze Merceologiche XVIII ciclo.

- L'espansione del tessile come materiale d'uso in settori applicativi diversi, quali ad esempio il sistema dei trasporti, quello dell'edilizia e delle applicazioni di protezione e di tipo medicale (*new textile applications*).
- Il passaggio dalla manifattura di massa verso una produzione personalizzata, abbinata ad un sistema logistico, di distribuzione e di servizi intelligente (*mass production to customisation*).

CAPITOLO 2

LA POLITICA DISTRIBUTIVA NELL'ERA POSTINDUSTRIALE

In uno scenario postindustriale come quello attuale, dove i comportamenti di consumo cambiano continuamente in modo repentino e totale, accorciare le distanze rispetto al luogo di consumo non è diventata solo un'esigenza ma un imperativo al quale le aziende sono chiamate a rispondere mettendo in atto strategie di medio-lungo periodo. L'azienda è infatti chiamata a ragionare e pianificare l'intera politica distributiva, della quale la scelta del canale è solo una delle innumerevoli componenti. Quando si parla di **politica distributiva** si fa riferimento "all'insieme di decisioni che l'impresa deve prendere per far arrivare il prodotto al consumatore o utilizzatore finale: decisioni relative ai canali di distribuzione, alle scelte e alla valutazione degli intermediari commerciali, all'organizzazione e alla gestione della forza di vendita⁷".

La politica distributiva è composta da tre momenti distinti ma allo stesso tempo interconnessi:

- ✓ Le decisioni generali di politica distributiva
- ✓ La scelta dei canali di distribuzione
- ✓ Le politiche riguardanti i canali

Di seguito vengono brevemente presentati i tratti salienti dei tre momenti:

Le decisioni di politica distributiva⁸

Una decisione di fondo riguarda l'intensità della pressione distributiva. Essa è funzione: del numero degli intermediari dei quali l'azienda si vuole avvalere; del numero dei canali distributivi dei quali l'azienda si vuole avvalere; delle modalità che intende utilizzare per la loro selezione.

L'azienda deve prima di tutto scegliere la *tipologia di distribuzione* della quale si vuole avvalere:

- Intensiva. L'azienda impiega tutte le tipologie di punti vendita capaci di veicolare il prodotto.
- Selettiva. L'azienda utilizza solo determinate tipologie di punti vendita selezionati in base alle caratteristiche del prodotto e del mercato di riferimento.
- Esclusiva. L'azienda utilizza un punto vendita per ciascuna area in base alle sue caratteristiche.

Deve poi scegliere tra:

- *Strategia push* (di spinta). Il produttore cerca di convincere gli intermediari operanti nei canali della distribuzione, ovvero i grossisti e i dettaglianti, ad

⁷ Collese U. "Marketing", Cedam, 2006 p.220.

⁸ Fiocca R., *Marketing Impresa e mercato*, 2005, The McGraw-Hill Companies srl.

http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Hr8DXCczNBKJ:www.ateneonline.it/fiocca1/docenti/6214-2_12.ppt+&cd=2&hl=it&ct=clnk&gl=it

acquistare i propri prodotti. I grossisti spingeranno poi il prodotto verso i dettaglianti i quali a loro volta cercheranno di convincere il compratore finale. Una politica di questo tipo privilegia di solito la vendita personale, e solo di tanto in tanto si avvale della promozione delle vendite o della pubblicità. *“In questo senso, la politica push si riferisce allo sviluppo di processi che partono dall’azienda e vanno verso il mercato: l’azienda inventa, realizza e propone un’offerta destinata a trovare acquirenti. L’offerta è quindi spinta dall’azienda⁹”.*

- **Strategia pull (di attrazione).** Lo scopo di questa strategia è quello di portare il cliente finale a richiedere espressamente il prodotto al dettagliante. Per fare ciò l’azienda si avvale di attività attente e mirate di marketing così da sviluppare una forte domanda. *“In una strategia pull è la domanda del consumatore che attrae il prodotto attraverso il canale¹⁰”.* Una politica di questo tipo privilegia principalmente l’attività pubblicitaria e la promozione delle vendite, promozione effettuata direttamente presso i consumatori. *“La politica pull è quindi opposta, in quanto si riferisce a processi che partono dal mercato e vanno verso l’azienda: la domanda chiede un’offerta e la ‘tira’ fuori dall’azienda. Più correttamente, il mercato si fa promotore delle esigenze che spingono l’azienda alla realizzazione di una determinata offerta che si configura come risposta all’azione pull della domanda¹¹”.*

Come si può vedere, le condizioni che sono alla base delle due politiche sono diverse e contrapposte: mentre infatti la politica push si fonda sull’esperienza acquisita nel tempo mettendo in atto azioni ripetute, su una conoscenza completa e approfondita del mercato e dei consumatori che lo abitano e nel quale si muovono, la politica pull, al contrario, poggia su un contesto di riferimento in continuo movimento ed evoluzione che lo rende per questo motivo difficile da prevedere e governare. Di conseguenza, nel caso della politica pull risulta difficile prevedere esigenze e bisogni dei consumatori. In un contesto così concepito alle aziende che basano la propria forza competitiva su questa strategia non resta che studiare di volta in volta azioni sempre diverse e studiate sulla base delle circostanze.

La scelta dei canali di distribuzione

L’azienda prima di procedere alla pianificazione del canale (nel capitolo precedente sono state illustrate le caratteristiche delle tre tipologie di canale - diretto, indiretto, multicanale), deve considerare alcuni elementi generali¹²:

- ✓ Le caratteristiche del cliente (es. numero)

⁹ Corniani M., *Market-Driven management e politiche d’impresa push-pull*, in *Emerging Issues in Management*, n.1, 2008.

<http://www.unimib.it/upload/gestioneFiles/Symphonya/lastita/f20081/cornianiita12008.pdf>

¹⁰ http://www.frontpoint.it/it/materiali/promozione_push_pull.asp

¹¹ Corniani M., *Market-Driven management e politiche d’impresa push-pull*, in *Emerging Issues in Management*, n.1, 2008.

¹² http://www.lumsa.it/sites/default/files/CAP%2011_0.pdf

- ✓ Le caratteristiche del prodotto (es. valore unitario, deperibilità)
- ✓ Le caratteristiche dell'intermediario (es. disponibilità, attività di marketing svolte)
- ✓ Le caratteristiche della concorrenza (es. numero, canali di distribuzione e strategie)
- ✓ Le caratteristiche dell'impresa (es. dimensione e quota di mercato, condizioni finanziarie)
- ✓ Le caratteristiche dell'ambiente, (es. condizioni economiche o problemi politici).

Le politiche riguardanti i canali¹³

Una volta individuato anche il canale distributivo che meglio risulta soddisfare esigenze e finalità, l'azienda deve riflettere sulle politiche aziendali riguardanti i canali distributivi che devono essere dirette a:

- Ottenere soddisfacenti volumi di vendita
- Raggiungere stabilità e controllo delle quote di mercato
- Massimizzare la differenza tra prezzi di vendita e costi complessivi dei prodotti
- Contenere gli investimenti e i rischi entro limiti sopportabili

Equilibri e assetti della realtà produttiva italiana sono oggi stravolti da grandi mutamenti che stanno interessando anche le dinamiche competitive e i comportamenti di consumo, quegli stessi mutamenti che hanno determinato una situazione caratterizzata da tendenze ben precise: le aziende hanno iniziato ad affiancare l'attività produttiva a quella della distribuzione e della commercializzazione, sfruttando il potenziale messo a disposizione dalla tecnologia che porta con se un nuovo modo di vendere e comprare, le politiche di distribuzione diventano strumento imprescindibile per comunicare in maniera efficace il brand e la sua identità, si punta alla creazione di ambienti di vendita stimolanti ed emotivamente coinvolgenti, l'offerta viene caratterizzata tramite l'erogazione di servizi appositamente studiati per attrarre il consumatore, per fidelizzarlo, per fargli vivere un'esperienza indimenticabile. Cosa è successo dunque nella distribuzione, quali sono le tendenze che si sono affermate e quali i punti salienti delle strategie su cui puntano oggi le aziende per accrescere il proprio vantaggio competitivo? Di seguito una breve illustrazione, tra le tante tendenze in atto, ritenute maggiormente significative.

■ Adozione di modelli distributivi integrati

Sono modelli adottati sia a valle, da parte dei produttori, sia a monte, da parte dei distributori. Si viene così a creare un'assoluta coincidenza tra marca del

¹³ Fiocca R., *Marketing Impresa e mercato*, 2005, The McGraw -Hill Companies srl. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Hr8DXCczNBKJ:www.ateneonline.it/fiocca1/docenti/6214-2_12.ppt+&cd=2&hl=it&ct=clnk&gl=it

produttore e marca insegna. Questo nuovo modello che si va affermando consente un'ottimizzazione del ruolo del punto vendita, che può diventare al contempo luogo di attivazione del rapporto con la clientela finale e modalità con cui trasferire pienamente le politiche della marca.

■ Accorciamento del canale distributivo

Le dinamiche competitive che caratterizzano l'attuale panorama economico e la progressiva saturazione dei mercati insieme alla diffusione di nuovi prodotti e servizi, impongono la necessità di ridurre le distanze dal consumatore finale e adeguare le strategie aziendali all'evoluzione continua dei suoi comportamenti di acquisto e di consumo. Il ridimensionamento del ruolo del *grossista*, figura chiave nello sviluppo di molte aziende di abbigliamento fino a non molto tempo fa, permette all'azienda di monitorare costantemente il mercato riducendo le distorsioni nel flusso di informazioni tra produzione e mercato accorciando le distanze dal consumatore finale e dai suoi desideri. L'azienda, che a questo punto dispone di una grande quantità di informazioni provenienti dal mercato, può indirizzare la propria produzione verso un reale bisogno ed essere quindi in grado di seguire e padroneggiare i cambiamenti e le trasformazioni in atto di volta in volta. Questo modello comporta però la necessità, per l'azienda, di dotarsi di una rete di vendita stabile e articolata che sia in grado di sostenere e guidare processi come l'avvicinamento al consumatore, il processo di lettura dei suoi bisogni, la capacità di ritardare l'offerta in tempo reale. Non sono da sottovalutare però la difficoltà per le PMI, spesso prive delle risorse necessarie ad avviare questo processo. C'è da chiedersi dunque quanto le micro e piccole imprese si adattino oggi ai modelli di distribuzione commerciale esistenti e quanto invece cerchino di realizzare modalità ibride in grado di arginare, superandoli, i problemi e le criticità generate soprattutto dalla propria dimensione (in primis la scarsità di risorse).

■ Trasformazione del punto vendita

Oggi la soddisfazione del cliente, e quindi la sua fidelizzazione, non può prescindere dal luogo di acquisto. Ciò significa che è il consumatore, e non più il prodotto, ad essere il punto focale di attenzione attorno al quale ruotano le strategie aziendali. Si assiste quindi ad una trasformazione del punto vendita, in termini architettonici quanto concettuali, che da luogo o canale in cui vendere merce prodotta altrove assume una rilevanza strategica diventando strumento fondamentale per entrare in contatto con il consumatore e canale privilegiato di comunicazione e interazione. Il punto vendita partecipa quindi alla costruzione della *brand identity* ricorrendo ad una combinazione di elementi della struttura fisica del punto vendita ed elementi che toccano la dimensione emozionale del consumatore.

■ Affermazione del concept store

“Il concept store è lo spazio commerciale, costruito intorno ad un tema specifico, in cui i prodotti sono messi in scena in un contesto spettacolare ed

espressivo, e dove prima dei prodotti ciò che si vuole proporre è la gratificante esperienza che il consumatore può provare nel negozio stesso¹⁴. Le aziende, che hanno capito che non basta più puntare alla vendita immediata e occasionale ma alla fidelizzazione del consumatore finale e che è necessario coniugare alle classiche funzioni informative quelle legate alla sfera emotiva, iniziano ad investire risorse per coordinare tutte le leve disponibili come il merchandising, la location, l'arredo così che trasmettano precisi valori e comunichino in maniera semplice e univoca la "filosofia" della marca, lo "spirito" del brand¹⁵.

■ **Comparsa del concetto di Store Loyalty**

Oggi l'aumento della *Store Loyalty*, ovvero la fidelizzazione del consumatore attraverso il punto vendita, è uno dei due principali obiettivi del marketing commerciale¹⁶. Il rapporto tra il tradizionale *Brand Loyalty* e lo *Store Loyalty* si è evoluto a favore di quest'ultimo le cui dimensioni costitutive sono quella *comportamentale* – il tasso di riacquisto dei prodotti presso gli stessi punti vendita, e quella *cognitiva* – immagine favorevole che il consumatore ha nei confronti della stessa insegna. La scelta vincente per un'azienda è quindi quella di favorire una *loyalty* che non sia più solo di marca, ma anche di punto vendita puntando sulle infrastrutture, sull'assistenza, sul vantaggio economico, sulla varietà dell'offerta.

¹⁴ "Il fattore intrattenimento nelle strategie di marketing: Presupposti e applicazioni", Congresso Internazionale Le Tendenze del Marketing, Caputo M., Resciniti R., Università Ca' Foscari, Venezia, 28-29 novembre 2003, pp. 9-13

¹⁵ "La rappresentazione dell'identità di marca attraverso i luoghi di acquisto. La brand experience e i flagship store", Napolitano M.R., De Nisco A., *Industria & Distribuzione*, n. 2, 2003, pp. 13-30

¹⁶ L'altro obiettivo è legato alla massimizzazione degli investimenti nel mercato finale. <http://www.piuchepuoi.it/marketing/marketing-commerciale-spiegazione-e-definizione/>

CAPITOLO 3

E-COMMERCE TRA VANTAGGI E SFIDE

Stando ad una ricerca di Netcomm¹⁷, l'osservatorio sul commercio elettronico, nei primi due mesi del 2014 il fatturato italiano dell'abbigliamento online è cresciuto dell'80% (pari a 73 milioni di euro). La Rete si conferma uno dei canali preferiti dagli italiani per fare shopping. Un boom che non stupisce se si considera che in due anni il numero degli acquirenti su internet è quasi raddoppiato, da 9 a 16 milioni di persone, oltre la metà dei 30 milioni di italiani che navigano su internet. Di questi, negli ultimi dodici mesi, 3,3 milioni di nuovi clienti hanno concentrato le proprie spese su abiti e accessori. La nostra posizione arretrata rispetto alla media europea ed extraeuropea rimane, ma in questo capitolo viene analizzata la forza con la quale l'e-commerce ha iniziato ad imporsi come tipologia di acquisto per gli utenti e come vera leva di business per le imprese.

Il Web viene diventa il canale in grado di soddisfare tutti i gusti e i desideri del consumatore, in cui è facile trovare ogni tipo di prodotto e, soprattutto in un periodo di forte crisi come quello attuale, un vantaggio innegabile per la possibilità di comparare prezzi e scegliere quelli più a buon mercato, comprare e poi eventualmente restituire il prodotto con la garanzia di essere rimborsati. Ad esempio, nel settore abbigliamento moda la crescita esponenziale verificatasi nell'ultimo anno degli acquisti online è da imputarsi alla diffusione capillare dei dispositivi mobili (tablet, smartphone,...) che ha sicuramente giocato un ruolo decisivo, ma anche ad una maturità del settore e alla combinazione di fattori strategici in termini di ampiezza del catalogo, di disponibilità di servizi e naturalmente di maggiore convenienza. Sebbene come detto in apertura di capitolo permangono disallineamenti e ritardi, dal 2008 il commercio elettronico è cresciuto ad un ritmo almeno due volte più veloce di quello non digitale. Alcuni dati:

⇒ **IL 61% DELLE PERSONE HA UNA MIGLIORE OPINIONE DI UN BRAND SE IL SITO DEL BRAND OFFRE UNA BUONA ESPERIENZA "MOBILE"**

⇒ **IL 60% DEI CONSUMATORI "MOBILE" UTILIZZA LO SMARTPHONE ANCHE ALL'INTERNO DEL NEGOZIO FISICO DOVE INTENDE ACQUISTARE**

Tutto questo ci porta a considerare che la moda, fenomeno che riflette le dinamiche socio-politiche in atto, è stata in grado di reagire in tempi più o meno brevi a questa crescente diffusione delle nuove tecnologie acquisendole e facendole proprie per incrementare e diffondere in maniera ancor più rapida e capillare il proprio business.

L'e-commerce rappresenta una grande opportunità, anche se l'aumento di negozi online sta rendendo il mercato digitale ancor più competitivo, sia per

¹⁷ www.consozionetcomm.it

l'afflusso di nuovi negozi virtuali sia per l'influenza e il peso di colossi come Amazon. L'e-commerce porta infatti con se molti innegabili vantaggi ma anche sfide per le imprese:

- è necessario associare i prodotti giusti al cliente giusto. La personalizzazione e la cura dei contenuti saranno infatti i fattori la chiave per mantenere un vantaggio rispetto alla concorrenza feroce del web;
- lo “*showrooming*”, ovvero il fenomeno per cui i consumatori vedono il prodotto nel negozio fisico e poi lo acquistano online (dove trovano prezzi più bassi e una maggiore comodità).

Gli esempi di casi di successo riportati di seguito indicano la ricerca precisa di strategie aziendali costruite a partire dall'evoluzione continua dei comportamenti di acquisto e di consumo.

- AMAZON. La società, il cui store è unicamente online, ha trasformato la tradizionale navigazione all'interno del catalogo di prodotti in un'esperienza personalizzata che stimola all'acquisto: è stato inserito il filtraggio e la raccomandazione dei prodotti in base a ciò che i clienti avevano precedentemente acquistato.
- THE EDIT. Periodico digitale di NET-A-PORTER, online luxury fashion retailer, The Edit è un esempio di *instore magazine*. Lo scopo è quello di incidere sul rapporto con il consumatore con in più la peculiarità di fare da ponte tra i negozi tradizionali e gli shop online. È entrata da poco in commercio anche la versione cartacea della rivista online, trimestrale, che parla di moda insieme all'arte, alla cultura e alla politica. Una strategia questa che vuole offrire al consumatore un'esperienza d'acquisto approfondita attraverso l'unione e la fusione del “nuovo” con il “vecchio”. Inoltre nella versione cartacea ogni prodotto è acquistabile online tramite **codici QR**¹⁸.

Sulla scia delle idee e delle iniziative messe in atto dai colossi, i piccoli rivenditori sono chiamati a utilizzare le informazioni sul prodotto in modo proattivo per migliorare l'esperienza dei propri clienti online in modo da incoraggiare le vendite e al contempo fidelizzare il cliente offrendogli un motivo per tornare.

Quanto appena detto porta in evidenza una variabile fondamentale che caratterizza la multicanalità, ovvero la **FIDELIZZAZIONE DEL CLIENTE**.

¹⁸ Il **codice QR** (*Quick Response code*, ovvero “codice a risposta veloce”) è un codice a barre composto da moduli neri disposti all'interno di uno schema di forma quadrata. Viene impiegato per memorizzare informazioni generalmente destinate a essere lette tramite un telefono cellulare o uno smartphone. In un solo crittogramma sono contenuti 7.089 caratteri numerici o 4.296 alfanumerici.

Come si realizza?



Creare un approccio all'e-commerce che sfrutti tutti i canali di marketing insieme per guidare gli acquisti e fidelizzare i clienti diventa fondamentale per distinguersi dalla concorrenza e far sì che il cliente ritorni. Il

Una clientela fidelizzata costituisce una solida base per ricavi e profitti ed è fondamentale per differenziarsi e acquistare peso competitivo. La strategia vincente consiste quindi nel comprendere i bisogni e le esigenze del consumatore, capire come soddisfarne le aspettative nel miglior modo possibile, creare un prodotto/servizio vincente e allo stesso tempo attuare quelle strategie che consentano di soddisfare il maggior numero di clienti, cercando sempre di acquisire clientela sempre nuova sia per far fronte ai cali fisiologici sia per cogliere l'occasione per stabilire nuovi obiettivi, incrementare la conoscenza del mercato di riferimento, e mantenere l'azienda attiva nella ricerca di un costante miglioramento.

All'atto pratico, la fidelizzazione della clientela si raggiunge con accorgimenti specifici che siano in grado di portare effettivi vantaggi:

- ✓ programmi preferenziali e trattamenti di favore (*carte regalo, premi per acquisti frequenti*);
- ✓ offerte speciali, sconti e promozioni (*la spedizione o il reso gratuita*);
- ✓ prezzi agevolati su accessori, optional o estensioni di un prodotto appena acquistato;
- ✓ news utili relative al prodotto/servizio acquistato dal cliente o per il quale ha espresso interesse (*il tracking online, aggiornamenti via SMS dello stato dell'ordine*);
- ✓ servizio di assistenza in grado di rispondere con competenza e di risolvere i problemi del cliente con velocità ed efficacia (*il supporto 24/h via mail, telefono e chat*);
- ✓ sito efficace che sappia fornire le informazioni di cui il cliente ha bisogno, che riesca a catturare la sua attenzione, che sia pratico e funzionale.

CASE STUDY. YOOX

YOOX¹⁹, nata nel 2000 da un'idea di Federico Marchetti ex operatore finanziario, è uno dei primi siti di vendita di capi online, un'iniziativa di **e-commerce al dettaglio di abbigliamento e accessori di moda**. Marchetti acquista in stock i prodotti invenduti della passata stagione direttamente da case di moda famose quali Dolce&Gabbana, Gucci, Armani, Diesel, Cavalli e li rimette in vendita attraverso la piattaforma. Si tratta dunque a tutti gli effetti del primo outlet online del Made in Italy. Superata la fase iniziale in cui molti brand importanti si rifiutano di vedere i propri abiti pregiati venduti su internet

¹⁹ www.yoox.com

come un qualunque oggetto dozzinale, l'idea si rivela in breve tempo vincente con indubbi vantaggi proprio per i marchi di lusso che non accumulano la merce della stagione precedente (senza peraltro intaccare le vendite nei propri store o danneggiarne il nome), e riescono a raggiungere nel tempo di un click anche 100 paesi differenti. Nel 2007 i visitatori arrivano a oltre tre milioni al mese e oltre un milione di acquisti effettuati in tutto il mondo raggiungendo cifre da capogiro, cifre che spingono, a partire dal 2006, molti brand a rivolgersi al gruppo per la progettazione e la gestione dei propri online store monomarca in cui è possibile acquistare le loro ultime collezioni moda. Oggi qualunque casa di moda ha all'interno del proprio sito internet una sezione dedicata allo shopping online.

Perché l'e-commerce ha avuto un così grande successo per i beni fashion di lusso, imponendosi come formula vincente nella vendita?

- ✓ Consente di sfruttare la forza di un brand anche in quelle aree in cui la distribuzione mono o multimarca non è capillare.
- ✓ Va incontro alle esigenze dei consumatori che hanno sempre meno tempo per effettuare acquisti "su strada".
- ✓ Da canale di smaltimento delle rimanenze è diventato una canale di vendita di prodotti in stagione o addirittura di limited edition.
- ✓ Conferisce al brand un contatto diretto con il consumatore finale.
- ✓ Permette la vendita della collezione completa del brand.

CASE STUDY. NET-A-PORTER

Nel 2000 nasce **NET-A-PORTER**²⁰ il più potente e più innovativo negozio online che l'anno scorso ha aperto il suo primo **outlet online**. La moda via internet viene popolarizzata, il pret-a-porter diventa sempre più accessibile per tutte le tasche. Net-a-porter si differenzia da YOOX per essere una vera e propria boutique, ovvero per avere al suo interno unicamente prodotti di *luxury fashion*.

Da qualche anno il binomio MODA+INTERNET ha iniziato a dare vita a qualcosa di più dell'ormai semplice e consolidato acquisto di capi di abbigliamento online. Nascono così fenomeni come:

- **STYLE.COM**²¹, web site che permette, oltre all'acquisto di capi, di visionare i video di tutte le sfilate, passate e presenti, di scoprire i trend del momento in fatto non solo di abbigliamento ma anche di cosmesi e bellezza.
- **STYLEBOX.COM**²², descritto come "*Your fashion space. A social game to discover or start fashion trends with your friends. Share your looks and brands with the community to become a trendsetter.*" Un personal stylist virtuale aiuta l'utente, che nel frattempo ha creato il proprio profilo inserendo budget di

²⁰ www.net-a-porter.com/

²¹ www.style.com/

²² <http://moda-box.com/>

spesa, colori e vestiti preferiti, occasioni speciali che necessitano di abiti dedicati per i quali si richiede la consulenza, a scegliere gli abiti più adatti alla propria persona o all'occasione. L'acquisto della scatola (box) contenente l'*outfit* scelto arriva a casa in poco tempo e può essere cambiata entro 5 giorni qualora non avesse soddisfatto i gusti o le richieste.

CASE STUDY. ALIBABA

Il caso forse più interessante è quello di Alibaba. Nel 1999 nasce *Alibaba Online*, piattaforma rivolta al solo B2B e diventato in pochissimo tempo uno dei maggiori protagonisti mondiali dell'e-commerce e dell'e-procurement²³. Nel giro di 5 anni si aggiungono piattaforme parallele di B2C, C2C e un sistema di pagamento elettronico (la struttura è visibile nella Figura 8). Attualmente **Alibaba Group**, questa la nuova denominazione, è la più grande compagnia di e-commerce cinese ad essere entrata in borsa (per la prima volta nel 2007), con un valore raggiunto di oltre 200 miliardi di dollari, più di eBay, Twitter e LinkedIn messe insieme. Più di banche come JP Morgan. Il suo fondatore, Jack Ma, ex insegnante di inglese, dopo aver scoperto casualmente internet decide di aprire un sito di e-commerce con lo scopo di agevolare gli scambi tra aziende cinesi del manifatturiero con i compratori di tutto il mondo, aziende e privati. Fa così la sua comparsa in rete Alibaba, progetto avente alla base il concetto di B2B. La forza di una piattaforma come Alibaba sta nel mettere a disposizione delle aziende un ambiente semplice e intuitivo da utilizzare, favorendone l'incontro con lo scopo di agevolare gli scambi e le transazioni. L'idea raccoglie i consensi soprattutto delle PMI cinesi che vedono nella piattaforma un modo per aumentare la propria visibilità nel mercato delle multinazionali. Alibaba ha avuto la fortuna di inserirsi in un momento di rilancio che l'economia cinese stava attraversando, rivelandosi una potenziale leva propulsiva per la sua crescita, sviluppandosi di pari passo con l'aumento del potere di acquisto dei cittadini e la graduale internazionalizzazione dei mercati cinesi. La sua fortuna è stata questa. Al momento meno della metà della popolazione cinese ha scoperto internet, e questo non può che essere indice di successo anche nel prossimo futuro. Se l'esordio è stata mera fortuna, ora il successo di Alibaba Group si basa su un'attenta programmazione e un'analisi approfondita dei bisogni e dei gusti degli utenti. Le compagnie che fanno parte di Alibaba Group sono molte, tra le quali: *Alibaba.com*, oggi il primo mercato B2B su internet al mondo e che raccoglie al suo interno ha tre maggiori mercati²⁴. *Taobao.com* (fondato nel 2003), la piattaforma di acquisti online più grande della Cina,

²³ L'E-procurement (Electronic Procurement) è il processo di "approvvigionamento elettronico", ovvero l'insieme di regole, modalità organizzative e procedure che consentono l'acquisizione di beni e servizi on-line, impiegando tecnologie informatiche attraverso Internet. I sistemi di E-procurement vengono utilizzati nel caso di transazioni B2B, B2C o G2B (Government to Business ovvero tra aziende e istituzioni pubbliche). Fonte: <http://it.wikipedia.org/wiki/E-procurement>

²⁴ Il sito inglese è diretto verso il mercato internazionale (www.alibaba.com), il quale gestisce transazioni tra importatori ed esportatori di più di 240 paesi e regioni. Il mercato cinese invece è gestito attraverso il sito www.1688.com, una piattaforma di commercio domestico in lingua cinese. Inoltre la compagnia fornisce una piattaforma di compra vendita per piccole imprese, AliExpress, che permette a tali compagnie di acquistare piccole quantità di merci allo stesso prezzo dell'ingrosso, permettendo dunque anche alle più piccole imprese di rimanere competitive. Fonte: http://it.wikipedia.org/wiki/Alibaba_Group#Taobao

nonché decimo sito più visitato al mondo, e pensato per i piccoli e medi produttori cinesi che possono vendere i propri prodotti creando negozi virtuali online (ad oggi sono 7 milioni i venditori privati). Alipay (fondata nel 2004), piattaforma di pagamento online simile a Paypal, si tratta quindi di un servizio di acconto di garanzia che permette a chi acquista di verificare i prodotti acquistati prima di pagare i venditori contattati²⁵. Ad oggi si parla di 105 milioni di pagamenti giornalieri. Tmall.com (fondata nel 2008), la principale piattaforma B2C per il mercato cinese dove i più grandi marchi di consumo di riconoscimento internazionale vendono i propri prodotti. Si tratta quindi di un vero e proprio centro commerciale online, che è arrivato a registrare 3 miliardi di dollari giornalieri. Alibaba Group ha poi stretto numerose partnership, come quella con la piattaforma Weibo, il Twitter cinese, acquisendone il 18% del capitale. L'idea è quella di rendere il mobile una parte fondamentale della strategia di Alibaba, dando ai venditori che usufruiscono della piattaforma la possibilità di connettersi e instaurare relazioni con gli utenti Weibo²⁶. Nel 2014 il fondatore di Alibaba è entrato nel settore cinematografico fondando la società Alibaba Pictures Group.

Con 241 milioni di compratori attivi e 8 milioni di venditori per un volume di transazioni di 248 miliardi di dollari raggiunti nel 2013, Alibaba.com è oggi la prima piattaforma del commercio mondiale su internet con oltre 130 miliardi di euro di fatturato lo scorso anno (più di eBay e Amazon insieme). Ad oggi, da sola, la piattaforma vende i quattro quinti di tutto il commercio via internet cinese. La Figura 8 rende un'idea della struttura dell'impero Alibaba.

²⁵ Si tratta di una vera e propria rivoluzione per la Cina, dal momento che ad oggi non esistono norme specifiche che tutelino il consumatore, motivo per il quale c'è molta diffidenza nei confronti del commercio online.

²⁶ Va ricordato che in Cina Twitter e Facebook sono bloccati.

Figura8 – Composizione di Alibaba



Fonte: <http://qz.com/>

CAPITOLO 4

LE NUOVE OPPORTUNITÀ OFFERTE DAL DIGITALE

Ma perché e in che modo il digitale ha rivoluzionato la catena del valore all'interno dell'impresa? Nel corso di questo rapporto è stata messa in evidenza da più punti di vista l'importanza che le nuove tecnologie hanno avuto per l'e-commerce e per le strategie di distribuzione commerciale in generale. È interessante notare, tuttavia, non solo come le nuove tecnologie aprano ambiti di nuove opportunità per le imprese che se ne servono come base delle proprie strategie competitive, ma come siano anche in grado di innescare una molteplicità di dinamiche virtuose su più dimensioni dell'agire organizzativo-aziendale. È proprio questa trasversalità che rende le nuove tecnologie un fattore strategico sul quale le imprese sono chiamate a puntare e investire, anche si tratti di un investimento di medio lungo periodo. Per rispondere all'interrogativo posto ad inizio paragrafo, citiamo di seguito l'articolo di Giulio Buciuni apparso su Il Sole 24ore del 2 aprile 2014²⁷.

Ricerca

L'impatto delle tecnologie digitali nel processo di creazione del valore è tangibile già nelle prime attività di ricerca e sviluppo. Lo sviluppo di un nuovo prodotto può avvenire infatti sia attraverso la rielaborazione di feedback ricevuti da opinion leader e trendsetter, sia in via diretta tramite l'utilizzo di piattaforme crowd²⁸ sia in via indiretta mediante il presidio di blog specialisti. In entrambi i casi l'idea di fondo è quella di sfruttare circuiti di conoscenza aperta per dare forma a innovazioni di prodotto e di processo. Fondamentale in questa fase è la partecipazione diretta dell'impresa al processo di condivisione e generazione di nuova conoscenza. In questo senso, un approccio proattivo verso l'uso dei social media rappresenta un fattore strategico nel processo di sviluppo di innovazione.

²⁷ Buciuni G., *Valore aggiunto digitalizzato*, 2 aprile 2014 <http://nova.ilsole24ore.com/tag/impresa>

²⁸ Il CROWDFUNDING (dall'inglese *crowd*, folla e *funding*, finanziamento) è un processo collaborativo di un gruppo di persone che utilizza il proprio denaro in comune per sostenere gli sforzi di persone e organizzazioni. È una pratica di micro-finanziamento dal basso che mobilita persone e risorse. Il web è solitamente la piattaforma che permette l'incontro e la collaborazione dei soggetti coinvolti in un progetto di crowdfunding. Secondo il *Framework for European Crowdfunding*, "l'ascesa del crowdfunding negli ultimi dieci anni deriva dal proliferare e dall'affermarsi di applicazioni web e di servizi mobile, condizioni che consentono a imprenditori, imprese e creativi di ogni genere di poter dialogare con la *crowd* per ottenere idee, raccogliere soldi e sollecitare input sul prodotto o servizio che hanno intenzione di proporre. Esempio di iniziativa autonoma di 'crowdfunding' è la campagna "Tous Mecenes" (tutti mecenati) del Louvre. Il progetto prevedeva di raccogliere 1 milione di euro attraverso le donazioni delle *web community* per acquistare il capolavoro rinascimentale *Le tre grazie* di Cranach da un collezionista privato. In Italia, la campagna di crowdfunding che ha raccolto più adesioni è stata quella per la ricostruzione della Città della Scienza, il polo scientifico di Napoli distrutto da un incendio doloso a marzo 2013, che ha raccolto oltre un milione di euro. <http://blog.crowdfuture.net/post/28843621134/le-piattaforme-di-crowdfunding-in-italia-e-nel-mondo> e <http://360crowdfunding.me/tag/come-funziona-un-sito-di-crowdfunding/>

Approvvigionamento

Rimanendo all'interno delle cosiddette funzioni di pre-production, l'approvvigionamento rappresenta un'ulteriore attività in cui l'utilizzo di tecnologie digitali consente un sensibile miglioramento del processo di creazione del valore. La diffusione di marketplace B2B consente ad imprese fisicamente distanti di incontrarsi e condividere in tempo reale quotazioni e specifiche tecniche, perfezionare transazioni economiche e migliorare la propria visibilità. La rete facilita inoltre la creazione e gestione di gruppi d'acquisto orizzontali, il cui scopo principale è il raggiungimento di economie di scala. La formazione di gruppi di acquisto permette alle singole imprese di beneficiare di sconti sull'approvvigionamento e di consolidare e semplificare la gestione degli ordini.

Organizzazione interna

Il ruolo delle tecnologie digitali ha un peso specifico di rilievo anche all'interno dell'azienda. Oltre al processo di creazione del valore, l'utilizzo di tecnologie digitali permette di ripensare la configurazione interna delle organizzazioni produttive. Strumenti come l'Electronic Resource Planning²⁹ (ERP) consentono di organizzare in maniera efficiente i processi produttivi interni, riducendo così le scorte e gli sprechi e aumentando la flessibilità produttiva dell'impresa. In questo caso, l'implementazione del modello di lean production (più comunemente conosciuto come *modello Toyota*) richiede un ripensamento complessivo della struttura organizzativa e viene fortemente agevolato dall'adozione di software gestionali ad hoc. Importanti sono anche le implicazioni in termine di gestione delle risorse umane: da una struttura verticale top-down si passa progressivamente ad un'organizzazione del lavoro orizzontale.

Sviluppo nuovi prodotti

La prototipazione e industrializzazione di un nuovo prodotto passa attraverso una serie di aggiustamenti e ridefinizioni dell'oggetto, mediante la realizzazione fisica di diversi modelli (prototipi). A supporto di questo delicato processo opera oggi la tecnologia del *3d printing*, ovvero la produzione su piccola scala di oggetti tridimensionali secondo specifiche tecniche digitali. Nonostante il 3d printing rappresenti da tempo uno strumento importante per la prototipazione di imprese industriali, la vera rivoluzione consiste nella recente diffusione democratica di questa tecnologia. Oggi infatti le stampanti 3d sono disponibili a fronte di investimenti limitati e consentono anche ad imprese artigianali o a produttori individuali di migliorare l'efficacia e l'efficienza del processo di sviluppo prodotto.

Produzione

²⁹ Insieme di applicazioni software, funzionalmente completo, i cui dati sono integrati in un database aggiornato in tempo reale. Gli ERP si distinguono dunque dai normali software gestionali, il cui raggio di azione è decisamente meno ampio e limitato a poche attività specifiche (come ad esempio la contabilità, la gestione degli ordini, ecc...). Dunque l'ERP attraverso un'efficace elaborazione del dato aziendale rende più agevole e fruttifera la comunicazione in rete con i propri partner e i propri clienti.

Oltre alla prototipazione di nuovi prodotti, la recente diffusione della tecnologia del 3d printing trova oggi importanti applicazioni nell'attività di produzione vera e propria. L'uso delle stampanti 3d permette infatti di realizzare una serie pressoché infinita di manufatti "su misura" per svariati ambiti industriali (gioielli, protesi mediche e odontoiatriche, complementi d'arredo, automotive, per citare i principali). La precisione produttiva e la personalizzazione di prodotto rappresentano gli elementi centrali di questa tecnologia produttiva, i cui confini applicativi sono in continua evoluzione. L'utilizzo del digital manufacturing ridisegna i confini geografici e organizzativi della produzione; la stampante 3d svincola i produttori dal legame fisico con la struttura produttiva tradizionale e consente di ridurre il gap tra produttore e utilizzatore.

E-commerce-vendita

La diffusione a tutto campo di piattaforme e-commerce rappresenta l'elemento centrale di una rivoluzione economica e culturale. È infatti qui che le tecnologie digitali hanno avuto finora l'impatto più evidente. La vendita online ha il potere di disintermediare i distributori e venditori finali, consentendo così all'impresa produttrice di diminuire il costo finale dei propri prodotti. L'utilizzo dell'e-commerce tramite piattaforme di proprietà permette inoltre ai produttori o alle imprese con brand di stabilire un dialogo diretto con i consumatori, rafforzando la visibilità del proprio marchio e facilitando la raccolta di feedback dal mercato finale. E-commerce dunque non solo come canale di vendita ma come un nuovo spazio in cui ripensare le politiche di marketing e comunicazione aziendale.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Ciappei C, Siani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze, Firenze University Press, 2006.

A.N.C.I., The European House Ambrosetti, *Innovazione e nuovi modelli di sviluppo per il settore calzaturiero in un mondo della moda e della distribuzione in rapida evoluzione*, Paper di ricerca.

Amoroso M, Quattrociochi B, Scozzese G., *L'internazionalizzazione delle imprese italiane di abbigliamento per l'infanzia*, in Atti del Congresso Internazionale "Le tendenze del Marketing", Università Ca' Foscari Venezia, 28-29 Novembre 2003.

Tesser E., *Le politiche distributive multicanale Business-to-Consumer: dal MarketPlace al Market-Space Management*, ISTEI – Istituto di Economia di Impresa Università degli Studi di Milano – Bicocca.

Burresi A., Guercini S., *Le peculiarità e l'evoluzione dei rapporti di canale nel Tessile-Abbigliamento*, Università degli Studi di Firenze, agosto 2009.

Burresi A., *Il Marketing della moda. Temi emergenti nel Tessile-Abbigliamento*, Firenze, Firenze University Press, 2005.

Cancrini C., *Scenario competitivo del settore Tessile-Abbigliamento*, Tesi finale di dottorato di Ricerca in Scienze Merceologiche, 2006.

Burresi A. (a cura di), *Il marketing della moda: temi emergenti nel tessile – abbigliamento*, Firenze University press, Firenze, 2005.

Borelli L., *Net mode: Web Fashion now*, Thames & Hudson, London, 2002.

Ciappei C., Sani A., *Strategie di internazionalizzazione e grande distribuzione nel settore dell'abbigliamento: focus sulla realtà fiorentina*, Firenze University press, Firenze, 2006.

Degli Esposti P., Donati P., Di Nallo E., *Comunicazione e distribuzione nella società globale: la rivoluzione dell'e-commerce*, Università degli studi di Bologna, Facoltà di scienze politiche, Dipartimento di sociologia, tesi di dottorato di ricerca in sociologia e politiche sociali, 2003.

Frigerio D., Bisio C., *Business to consumer a misura di cliente: una visione dell'e-commerce focalizzata sulle esigenze dei consumatori*, F. Angeli, Milano, 2004.

Perdicaro N.R., *L'azienda sul web: opportunità e problematiche dell'e-commerce*, Aracne, Roma, 2006.

Borghi P., *L'organizzazione mondiale del commercio (WTO), gli accordi istitutivi, i principi fondamentali*, Materiali per un corso di Politiche economiche nel diritto UE, Università di Ferrara, facoltà di Giurisprudenza, 2011.

ASCOM, *Etichettatura dei prodotti tessili – Quadro normativo comunitario e nazionale*

Casaleggio Associati, *L'e-Commerce in Italia 2013*, Report Aprile 2013.

Casaleggio Associati, *L'e-Commerce in Italia 2014*, Report , Aprile 2014.

Modina S., *Il negozio di moda: strategia, valutazione e gestione economico-finanziaria*, Franco Angeli, Milano, 2012.

Calamandrei D., Lembo G., *Le grandi superfici specializzate nel settore Tessile-Abbigliamento*, De Plano Consulting per Camera di Commercio di Prato, 2006.

Camussone P., Ciuccarelli, *Crescere in rete:il commercio elettronico nelle piccole e medie imprese italiane* EDIPI, Milano, 2000.

Cantoni L. (a cura di), *Fashion on-line: come utilizzare il web per dare valore aggiunto alle aziende della moda*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Castaldo S., *Analisi e gestione dei canali distributivi*, Il Mulino, Bologna, 2005.

Castaldo S., Mauri C., *Store management: il punto vendita come piattaforma relazionale*, Franco Angeli, Milano, 2005.

Foglio A. (2001). *Il marketing della moda: politiche e strategie di fashion marketing*, Milano: F. Angeli.

Sacerdote E. (a cura di), *La strategia retail nella moda e nel lusso: dalla marca, al negozio, al cliente: scenari e tendenze*. 2. ed, Franco Angeli, Milano, 2007.

Saviolo S., Corbellini E., *L'esperienza del lusso: mondi, mercati, marchi*, ETAS, Milano, 2007.

Vicari S., *Il management della virtualità*, Working Paper Università Bocconi, Milano, 2001.

Ferraro F., *L'attività di retail nel settore moda: il caso Gucci*, Tesi triennale facoltà di Economia – Marketing, LUISS Guido Carli di Roma, 2010.

Fintoni S., *Produrre e distribuire moda*, Franco Angeli, Milano, 2007.

Romanazzi L., *Le Politiche di marketing distributivo delle aziende del settore moda*, Edizione Cacucci, Bari 2005.

Siano A., Vollero A., *Vertical Branding e temporary store: opportunità di sviluppo e di internazionalizzazione per le imprese campane dell'abbigliamento*, Sinergie Rapporti di Ricerca n. 32/11, 2011.

BOTTI S., BUSACCA B., CASTALDO S., *Lo shopping emozionale. Come innovare nella distribuzione*, *Economia & Management*, n. 6, 1999.

ISTAT, *IX Censimento dell'Industria e dei Servizi*, Roma, 2013.

Censis, *Crescere con l'Italian style. Modelli, strategie e trasformazioni delle imprese italiane del tessile e della moda*, Franco Angeli, Milano, 2008.

Sistema Moda Italia, *Consumi e distribuzione di Tessile-Moda sul mercato italiano*, Confindustria, 2010.

Politecnico di Milano, Università degli Studi di Padova, *Le sfide del Sistema Moda Italia*, I risultati dell'Osservatorio Sistema Moda, Report 2012.

Padula A., *L'evoluzione dell'e-commerce. Il caso Amazon*, Tesi di laurea, Luiss Guido Carli, dipartimento Impresa e Management, Roma, 2013.

Audiweb, *Sintesi e analisi dei risultati della Ricerca di Base sulla diffusione dell'online in Italia*, Report realizzato dalla Doxa, 2013.

Business International, *E-commerce: scenari, trend, limiti e opportunità*, Ricerca presentata in occasione dell'evento "E-commerce Power 2013" organizzato in collaborazione con Fiera di Milano Media, 2012.

Vietri D., Cappellotto G., *E-commerce*, Hoepli, Milano, 2011.

Ghislandi R., *Il Manuale dell'e-commerce*, Apogeo, Milano, 2012.

Università degli studi di Brescia, *Gli elementi maggiormente impattanti sulla propensione all'acquisto online*, Ricerca realizzata per conto di Aicel, 2009.

La Marca P., Palmara G., *Strategie di nicchia nel settore moda*, Quaderno di Ricerca n. 4, febbraio 2005.

Sovarino E., Tajoli L., *Le politiche commerciali, Capitolo 3*, in: Rapporto 2011-2012. L'Italia nell'economia internazionale, pp. 103-135.

Camera di Commercio Milano, CEFRIEL, Net Consulting, *La piccola-media distribuzione e l'evoluzione tecnologica: possibili scenari evolutivi nel rapporto con la clientela*, Paper, Febbraio 2014.

MMONE Group, *L'utilizzo dell'e-commerce in Europa e i ritardi dell'Italia*, 2013.

Novelli S., Federico F., Latorre A., *Internet e Export. Il ruolo della rete nell'internazionalizzazione delle PMI*, DOXA Digital, Ottobre 2013.

Faraldi A., Tardito M., Vos M., *Fattore Internet. Come Internet sta trasformando l'economia italiana*, 2011.

European Union, Public Services Online, *Digital by Default or by Detour? Assessing User Centric eGovernment performance in Europe – eGovernment Benchmark 2012*, Digital Agenda For Europe, 2013.

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

<http://nova.ilsole24ore.com/frontiere/valore-aggiunto-digitalizzato#sthash.Cx70Fdf7.dpuf>

<http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/Focus-E-commerce-2013-Web.pdf>

<http://www.casaleggio.it/pubblicazioni/focus/ecommerce-in-italia-2014.php>

<http://www.lescahiersfm.com/it/articoli/240-lecommerce-in-italia-crescita-ed-evoluzione-di-un-fenomeno.html>

<http://www.datamanager.it/search/node/e-commerce?page=5>

<http://www.uriosweb.com/ecommerce-in-italia-2014/>

<http://www.casaleggio.it//e-commerce/immagini/e-commerce2014/Focus-E-commerce-2014-Web.pdf>

<http://www.caffenews.it/societas/59823/lo-sviluppo-dellecommerce-in-italia-e-il-suo-futuro-via-mobile/>

<http://www.datamanager.it/rivista/la-corsa-dell-e-commerce-57076.html>

http://www.agendadigitale.eu/ecommerce/571_ecommerce-17-mln-di-utenti-l-anno-prossimo-export-a-3-mln-di-euro.htm

<http://www.caffenews.it/societas/59823/lo-sviluppo-dellecommerce-in-italia-e-il-suo-futuro-via-mobile/>

<http://www.itespresso.it/commerce-litalia-90637.html>

<http://www.itespresso.it/e-commerce-ordini-a-tripla-cifra-in-italia-84413.html>

<http://www.itespresso.it/le-commerce-e-il-volano-delle-pmi-83011.html>

<http://www.itespresso.it/register-it-registra-voglia-commerce-per-pmi-97342.html>

<http://www.itespresso.it/netcomm-la-moda-sostiene-le-commerce-88494.html>

http://www.economyup.it/startup/724_e-commerce-il-futuro-passa-da-qui.htm

<http://econtest.internetsm.com/news/ecommerce-in-europa>

<http://www.datamanager.it/rivista/la-corsa-dell-e-commerce-57076.html>

http://www.mm-one.com/files/pdf/utilizzo-dell-e-commerce-in-europa_73193.pdf

http://www.businesscommunity.it/m/_Febbraio2014/fare/eCommerce_in_Europa_Italia_fanalino_di_coda.php

<http://www.ecommerceguru.it/home/ecommerce-day-torino-2014-il-video-clip/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/sviluppo-mobile-commerce/2078/>

<http://www.zeroventiquattro.it/economia-e-finanza/dal-gruppo-dada-una-ricerca-sulle-commerce-in-italia/>

http://www.escep.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/It/Cuomo_Ceconci.pdf

http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2011/Materiali/Paper/Retail%20&%20Distribution/Burresi_Ranfagni.pdf

<http://economia.unipr.it/mktg/D'Amico-Di%20Gregorio.pdf>

<http://www.fibre2fashion.com/industry-article/pdffiles/the-multifibre-agreement.pdf>

http://europa.eu/legislation_summaries/food_safety/international_dimension_enlargement/r11011_it.htm

http://www.mark-up.it/articoli/0,1254,41_ART_7039,00.html

<http://www.slideshare.net/FrancescoBerretta/vertical-branding-nella-moda>

<file:///C:/Users/pc%204.OSR/Downloads/Dispense%20Politiche%20economiche%20UE%201.0.0.pdf>

http://www.mm-one.com/files/pdf/utilizzo-dell-e-commerce-in-europa_73193.pdf

<http://www.techeconomy.it/2014/01/21/mm-one-italia-terzultima-in-europa-per-utilizzo-delle-commerce/>

<http://www.slideshare.net/BcomExpo/b-com-2014-lecommerce-b2c-in-italiaalessandro-perego>

<http://b2b.madeinitaly.org/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/crescita-ecommerce-b2b/>

<http://www.emarketer.com/Corporate/Coverage#&Section=RetCommerce>

<http://www.slideshare.net/SmauContents/smau-bari-2014-poli-ecommerce?related=1>

<http://www.emarketer.com/Article/B2C-Ecommerce-Climbs-Worldwide-Emerging-Markets-Drive-Sales-Higher/1010004>

http://www.repubblica.it/economia/rapporti/osservazioni/trend/2014/05/22/news/ecommerce_il_mercato_supera_la_quota_dei_13_miliardi_di_euro-86829695/

<http://www.duepuntozeroresearch.it/>

<http://larancia.org/ci-sono-le-commerce-i-rischi-e-i-vantaggi-e-poi-ci-sono-le-pmi-e-le-start-up/>

<http://osservatoriocommercio.sviluppoeconomico.gov.it/>

<http://coface.it>

<http://pratosmart.teo-soft.com/alcune-riflessioni-sullo-stato-dellagenda-digitale-fatte-da-un-bischnero-come/>

<http://www.futurosostenibile.org/travagliato-cammio-crescita-digitale-in-ue/>

http://www.assinform.it/aree_sx/informazioni/comunicati/Rapportoassinform_11.htm

<http://www.linkiesta.it/made-in-italy-ecommerce>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/egov-rapporto-162615.shtml?uuid=AbCyL5zH>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/vola-ecommerce-italiano-giro-183035.shtml?uuid=AbQnv7zH>

http://www.sitidisuccesso.com/guida_ecommerce/ecommerce_b2b.html

<http://www.cribis.com/Pages/News-Osservatorio-Marketing-BtoB-2013.aspx>

<http://www.cribis.com/pages/news-osservatorio-marketingb2b-2014.aspx>

<http://www.21gear.com/2014/04/il-social-media-marketing-per-il-b2b-nel-2014.html>

http://www.eventreport.it/stories/mercato/96512_marketing_b2b_la_priorit_per_le_aziende_italiane__il_new_business_ecco_con_quali_strumenti_e_quali_budget/

<http://www.ecommerceguru.it/home/crescita-ecommerce-b2b/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/ecommerce-in-italia-crescita/>

<http://www.clikka.com/blog/posts/m-commerce-in-crescita-anche-nel-2014>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2012-11-16/mobile-commerce-italia-neri-170003.shtml?uid=AbtxPY3G>

<http://www.techeconomy.it/2014/05/20/netcomm-record-mobile-commerce-in-italia-289-nel-2013/>

<http://www.franzrusso.it/inweb-2-0/opportunita-aziende-b2b-e-commerce-mobile-studio/>

<http://www.ecommerceguru.it/home/crescita-ecommerce-b2b/>

http://www.tecla.it/wps/wcm/connect/tecla_it/soluzioni/e-commerce#open:1599d8ff-3ef2-4506-bab4-649f03effe8

<http://www.fabiopiccigallo.com/2014/06/19/social-media-marketing-b2b/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/vola-ecommerce-italiano-giro-183035.shtml?uid=AbQnv7zH>

<http://www.ilsole24ore.com/art/tecnologie/2013-05-28/egov-rapporto-162615.shtml?uid=AbCyL5zH>

<http://www.linkiesta.it/made-in-italy-ecommerce>

http://www.assinform.it/aree_sx/informazioni/comunicati/Rapportoassinform_11.htm

<http://www.futurosostenibile.org/travagliato-cammino-crescita-digitale-in-ue/>

<http://pratosmart.teo-soft.com/alcune-riflessioni-sullo-stato-dellagenda-digitale-fatte-da-un-bischero-come/>

<http://www.fondazioneimpresa.it/archives/3414>

<http://www.forzaidea.it/pagine/publicaz/publicaz/figprof.htm>

<http://www.pagina99.it/news/economia/5493/Alibaba-a-Wall-Street--ecco.html>

<http://www.bancaemercati.com/focus-corner/focus-corner-di-didier-le-menestrel/la-cina-e-il-caso-alibaba/>

<http://qz.com/>

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-09-19/alibaba-tarda-debutto-wall-street-evitare-errori-160313.shtml?uuid=ABTaMNvB>

<http://www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2014-09-22/cinesi-bocca-asciutta-non-possiamo-comprare-azioni-alibaba-073248.shtml?uuid=ABBHUyvB>

<http://padis.uniroma1.it/bitstream/10805/827/1/CancriniClotilde272.pdf>