



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE
MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA GIORGIO
FUA'**

Corso di Laurea in Economia e Commercio

**L'organizzazione imprenditoriale ai tempi del
Covid**

Enterprise organization in the times of Covid

Relatore:

Prof. Roberto Esposti

Rapporto Finale di:

Bojan Kostic

Anno Accademico 2019/2020

INDICE

Introduzione

CAPITOLO 1

NUOVO SCENARIO ECONOMICO-FINANZIARIO

- 1.1. Conseguenze sul sistema
- 1.2. Misure adottate dalla politica
- 1.3. L'importanza dell'e-commerce
- 1.4. Situazione delle imprese

CAPITOLO 2

DIVERSIFICAZIONE DEGLI EFFETTI

- 2.1 Piccole e microimprese
- 2.2 Imprese medio-grandi
- 2.3 I colossi del mercato
- 2.4 Prospettive future

CAPITOLO 3
IL CASO AMAZON

- 3.1 Cenni sul colosso di Washington
- 3.2 L'impatto e la gestione dell'emergenza
- 3.3 Una strategia di successo
- 3.4 Una riflessione personale

INTRODUZIONE

Anno 2020, Gennaio, primi segni di un virus sconosciuto che parte dall'Asia Orientale e sconvolge la vita di tutti i giorni per tutti noi, un virus che causa un'infezione che può avere effetti lievi ma può anche degenerare e provocare aggravamento di patologie pregresse in una parte di individui, il virus in questione viene chiamato Covid-19...

I governi di tutto il pianeta iniziano a capire che bisogna attuare delle politiche che permettano di salvare vite, politiche di natura non usuale.

La scienza afferma che l'unico modo efficace per contrastare l'avanzamento del virus è quello del distanziamento sociale in attesa che vengano sviluppate cure efficaci e vaccini in grado di contrastare questa infezione, di conseguenza quando il contagio inizia ad espandersi i governi sono chiamati a intraprendere queste misure che limitano gli spostamenti, chiudono scuole, fermano completamente o parzialmente il turismo e le attività di commercio e lasciano aperte solo attività che sono considerate essenziali.

In questa tesi analizzeremo le conseguenze che questa pandemia e le misure adottate per contrastarla hanno avuto sulla situazione economica delle imprese, le conseguenze che questa ha portato e le reazioni da parte delle imprese sia a livello produttivo sia a livello strategico e decisionale.

Nel primo capitolo parleremo degli effetti che questa pandemia ha provocato sia a livello finanziario sia a livello economico e produttivo, a partire dalla situazione finanziaria a livello globale e sino ad arrivare a quella delle imprese più piccole.

Analizzeremo le reazioni di tali entità e andremo a scoprire quanto questo nuovo assetto mondiale abbia dato una spinta al commercio online.

Nel secondo capitolo parleremo della differenza dell'entità degli effetti a seconda che si tratti di imprese di piccole o di grandi dimensioni, analizzeremo poi una categoria di imprese che hanno avuto effetti positivi e daremo uno sguardo alle prospettive future.

Nel terzo capitolo andremo ad analizzare una delle imprese più importanti nel mondo del commercio online, Amazon, gli effetti che questa crisi sta avendo su di essa e le misure adottate.

CAPITOLO 1: NUOVO SCENARIO ECONOMICO-FINANZIARIO

1.1 CONSEQUENZE SUL SISTEMA

Gli effetti della pandemia si sono sin da subito rivelati devastanti, non risparmiando niente e nessuno, con significative ripercussioni che si sono avute a livello di domanda e offerta, a livello dell'occupazione e a livello del reddito. Le imprese si sono trovate davanti a un vistoso calo della domanda mentre i consumatori si sono trovati in una situazione dove il risparmio e la tendenza ad essere cauti hanno avuto il sopravvento. Questo è accaduto sia per ragioni imputabili alle misure adottate dai governi sia per ragioni di scompiglio generale del mercato. In questa situazione drammatica l'interrogativo principale è quali misure adottare, quali cambiamenti possono sortire effetti positivi?

Per rispondere a questi quesiti andiamo ad esaminare nel dettaglio le azioni che sono state intraprese sia da parte degli organi governativi sia da parte delle imprese.

1.2 MISURE ADOTTATE DALLA POLITICA

Le azioni intraprese dai governi sono principalmente rivolte verso una limitazione parziale o semi totale della mobilità dei cittadini. Abbiamo già visto in parte conseguenze economiche che queste misure hanno portato ora vediamo quali sono le politiche adottate per affrontarle. Un ruolo importante è giocato dal mercato

finanziario e dal sistema bancario da cui dipenderà la portata della crisi anche in base alle politiche adottate a sostegno dell'economia.

Lo scenario in Italia prima della pandemia era quello di un'economia che mostrava segni di rallentamento e in seguito delle misure di contenimento questi segni vengono amplificati a dismisura, contemporaneamente crescevano sempre più le preoccupazioni riguardanti la sostenibilità del debito pubblico e di quello privato. A seguito delle straordinarie manovre di politica monetaria e di bilancio adottate sia a livello comunitario sia a livello nazionale c'è stato un parziale miglioramento delle condizioni a livello finanziario e la parola d'ordine per riuscire a fronteggiare questa crisi mondiale è "coordinazione". Una coordinazione tra paesi, che possa evitare una gestione asimmetrica delle risposte e evitare risposte frammentate che possono portare gli squilibri economici solo a un peggioramento, una coordinazione tra banche centrali e governi che possa assicurare misure efficaci in tempi stretti e possa portare politiche di rilancio di lungo periodo.

A livello di politiche monetarie c'è stata una risposta tendente ad iniettare liquidità alle banche in primis e alle imprese allo scopo di ridurre gli effetti della crisi e di consentire una ripresa delle attività produttive delle imprese, che in una situazione come questa si sono trovate ad affrontare una domanda e un'offerta pressoché rigide.

Dall'altra parte a livello di politiche fiscali si è vista una forte flessibilità e una risposta più o meno omogenea da parte dei singoli paesi, sono state adottate e

continuano ad essere adottate politiche a sostegno di famiglie e imprese di tutti i tipi, politiche a sostegno dei lavoratori, politiche che aiutino il flusso di credito e politiche che possano dare una spinta al sistema sanitario e che al tempo stesso aiutino a mantenere efficiente lo stesso. Grande attenzione viene posta sulla sostenibilità e sulla digitalizzazione, in un momento peculiare come questo assume grande rilievo l'importanza della connettività, della possibilità di potersi connettere ad internet. Questa spinta viene da una sempre più necessaria presenza dello smart working (lavoro da casa), da una rinnovata importanza del commercio online che diventa fondamentale in tempi in cui il distanziamento sociale limita i movimenti delle persone e da una generale propensione all'utilizzo dei servizi digitali sempre più considerevole e fortificata nella vita di tutti i giorni.

Andremo ora ad analizzare la crescente importanza del commercio online in tempi come questi e inizieremo a dare uno sguardo all'adattamento da parte delle imprese al nuovo scenario.

1.3 L'IMPORTANZA DELL'E-COMMERCE

In uno scenario come quello che stiamo vivendo era prevedibile che il commercio online acquisisse un'importanza di rilievo. Partendo dalle aziende, la conseguenza delle chiusure che hanno avuto luogo è stata drammatica, quindi, l'unica soluzione era quella di puntare sull'e-commerce che permette di avere uno spazio dedicato alle vendite dei propri prodotti e servizi senza la necessità di utilizzare negozi fisici

e canali di vendita a contatto. Allo stesso tempo aiuta a ridurre le spese se utilizzato in prospettiva di lungo periodo e consolidato insieme a politiche di comunicazione e marketing efficaci. Per i consumatori invece il commercio online rappresenta di questi tempi la soluzione più sicura e più comoda, proprio queste due caratteristiche rendono tale canale di vendita quello preferibile, in quanto si acquista comodamente da casa e si attende che i propri acquisti arrivino senza dover muovere un dito. Questo tipo di canale di vendita offre vantaggi sia alle imprese sia ai consumatori: da una parte offre alle imprese una possibilità di aprire il proprio catalogo prodotti a una più ampia fetta di consumatori, aiuta poi ad abbattere i costi di gestione dovuti agli store fisici e permette di avere uno “store” sempre aperto, dato che è possibile avere clienti a qualsiasi ora del giorno e della notte, vantaggi che di questi tempi sono ancora più rilevanti data la forte impennata registrata nelle persone che utilizzano tale canale di vendita. Dall’altro lato offre vantaggi anche per i consumatori, come già elencato, comodità di acquisto dovuta all’accessibilità allo store sempre a portata di mano, tempi di attesa per l’acquisto ridotti, una valutazione più razionale dei prodotti essendo eliminata la presenza di pressioni di varia natura e altri vantaggi dovuti alla sicurezza degli acquisti su internet e dalla possibilità di trovare sconti e di confrontare i prezzi su migliaia di siti diversi prima di decidere il prodotto da acquistare. A tutto ciò si aggiunge la sensazione di sicurezza di poter effettuare acquisti da casa di cui oggi tutti hanno bisogno. Tutti questi fattori vengono amplificati durante una situazione come questa e, ciò, ha portato a un






aumento delle vendite attraverso tale canale del 81% rispetto al 2019. Secondo dati forniti l'85% delle persone che hanno fatto acquisti tra marzo ed aprile (periodo lockdown) erano persone che non avevano mai fatto acquisti online prima di allora.

Fonte: <https://www.nielsen.com/it/it/insights/article/2020/coronavirus-continuano-a-crescere-gli-acquisti-nella-gdo/>

E secondo dati ancora più recenti la crescita nel mese dopo è addirittura arrivata a raddoppiare raggiungendo il 162,1%.

Fonte: <https://www.nielsen.com/it/it/insights/article/2020/coronavirus-si-normalizza-la-crescita-della-gdo/>

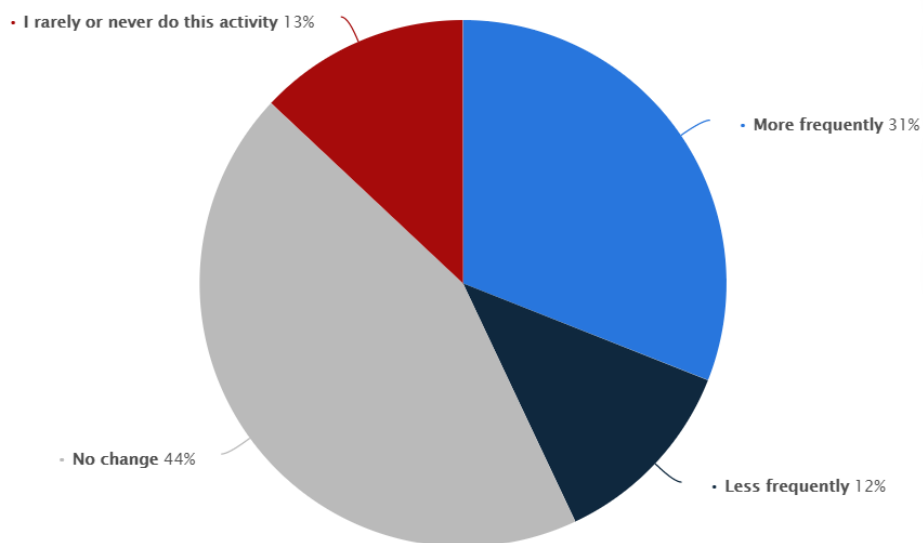
Per queste ragioni e per la situazione in cui ci troviamo sempre più commercianti che non avevano nemmeno un negozio online si sono attrezzati per aprirne uno e questo è confermato anche dalle ricerche online su Google che ha registrato un aumento del 180% di ricerche su come aprire un negozio online.

Query associate 	In aumento    
1 come aprire un negozio online	+180%

Fonte:

<https://trends.google.it/trends/explore?geo=IT&q=aprire%20un%20negozi%20online>

Secondo una ricerca di Ipsos, il 31% delle persone acquista online più frequentemente



Fonte: <https://www.statista.com/statistics/1111032/e-commerce-use-frequency-change-in-italy-during-coronavirus/>

Questi dati confermano come lo scenario stia cambiando e come il commercio online stia acquisendo sempre più importanza e di conseguenza le imprese devono

adattarsi se vogliono raggiungere i nuovi potenziali clienti e ottenere una fetta in un mercato ancora emergente, per certi versi, come quello online.

1.4 SITUAZIONE DELLE IMPRESE

In questo scenario non potevano mancare le imprese, dopotutto sono proprio quest'ultime che forniscono la domanda e da cui parte maggioranza degli scambi che hanno luogo nel mercato. Non c'è dubbio sul fatto che le imprese si siano trovate in una situazione molto difficile ma bisogna distinguere la situazione che può essere differente da impresa a impresa e soprattutto differente a seconda delle dimensioni e dalla posizione di tale impresa nel mercato.

Le imprese ad essere più colpite dall'emergenza in atto sono le piccole e micro imprese che in alcuni casi si sono trovate e si trovano davanti a scelte che comportano la sospensione temporanea dell'attività e in altri casi una cessazione totale della stessa. Questo fenomeno può essere spiegato dal fatto che le imprese più piccole hanno una flessibilità produttiva e distributiva ridotta rispetto a imprese di dimensioni più rilevanti e dal fatto che una sospensione delle attività per le piccole imprese significa avere perdite praticamente assicurate, di grado diverso a seconda dell'attività che svolgono, perdite che a volte non riescono a coprire da sole. Per questo diventa importante un pronto intervento dello stato e una politica fiscale volta a offrire aiuti tempestivi che permettano a queste imprese di coprire una parte dei costi e delle perdite. Per le imprese medio-grandi, la situazione

differisce, in quanto sono imprese che si trovano in posizioni di mercato privilegiate che permettono loro di essere più dinamiche e di cambiare strategie in tempi più ristretti e in modo più efficace. Oltre a questo, sono anche imprese che riescono a sopportare con più facilità temporanee perdite di fatturato. Delle problematiche delle imprese ci occuperemo in modo più esaustivo nel seguente capitolo dove esamineremo le differenti politiche adottate dalle imprese sia piccole sia medio-grandi.

CAPITOLO 2: DIVERSIFICAZIONE DEGLI EFFETTI

2.1 PICCOLE E MICROIMPRESE

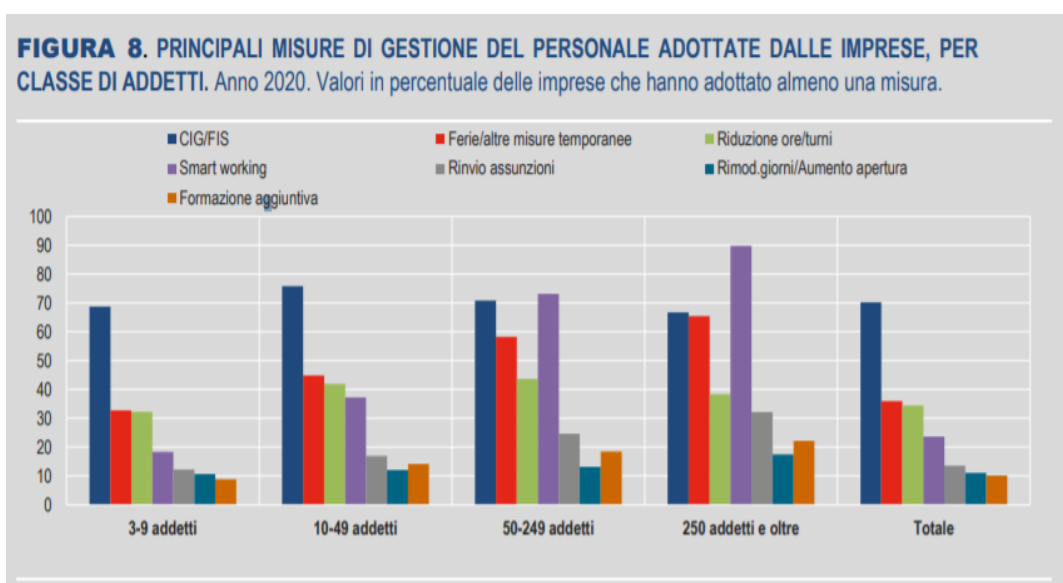
Come accennato nel capitolo precedente, le piccole e microimprese sono state quelle colpite più duramente dall'emergenza in corso, effetti diversi si hanno da impresa a impresa e ora andiamo ad analizzare questi effetti e le corrispondenti reazioni e strategie adottate dalle imprese.

Partiamo dai danni. In primo luogo, il danno più rilevante è la riduzione del fatturato di queste imprese. Con aziende già in difficoltà a gestire i flussi di liquidità a causa delle chiusure, si aggiunge il problema ulteriore di una riduzione significativa del fatturato per buona parte delle piccole imprese. Oltre la metà delle imprese prevede una mancanza di liquidità per far fronte alle spese previste fino alla fine del 2020 e buona parte di queste esprime rischi operativi e di sostenibilità della propria attività

nel medio periodo. Questa mancanza di liquidità segue il criterio dimensionale, tanto più è accentuata quanto minore è la dimensione dell'impresa (scenario dovuto anche a una dinamica negativa del fatturato).

Anche il rischio operativo e di sostenibilità dell'attività è più frequente nelle classi dimensionali più piccole, particolarmente a rischio sono le microimprese. Nei prossimi mesi quasi un'impresa su tre si aspetta una contrazione del fatturato a causa della riduzione della domanda locale e nazionale. All'andamento locale della domanda sono maggiormente sensibili le microimprese e quelle attive nei servizi. Il livello nazionale interessa invece di più le imprese di dimensione grande e media e le unità produttive nell'industria in senso stretto. Qui vediamo come un altro effetto della crisi è il pesante rallentamento della domanda sia in ambito nazionale sia in quello internazionale, che non solo provoca una diminuzione di liquidità ma, in aggiunta a problemi di insolvenza dei clienti in un periodo come questo, rende ancora più difficile la gestione dei costi di produzione. Un ulteriore scoglio di fronte al quale si sono trovate sia le piccole imprese che quelle più grandi è la forte necessità di adattare la propria attività allo smart working ossia al lavoro da casa. smart working che è strettamente legato alla modalità organizzativa dell'attività di impresa e perciò non sempre di facile adozione, in particolare in base alle ricerche effettuate possiamo notare che l'adozione di tale modalità tanto varia in base alle dimensioni dell'impresa. Per le microimprese (3-9 addetti) l'adozione passa al 18,3%, per le piccole imprese (10-49 addetti) al 37,2%, per le imprese di

dimensione media (50-249 addetti) si attesta al 73,1% e per le grandi imprese (250 addetti in su) al 90%. Sempre dalle analisi effettuate risulta che l'adozione dello smart working da parte delle imprese sia passato dall'1,2% dei mesi antecedenti alla crisi all'8,8% dei mesi dopo lo scoppio dell'emergenza e si è tenuto comunque alto anche dopo il progressivo allentamento delle misure di distanziamento, restando intorno al 5,3%.



Fonte: <https://www.istat.it/it/files/2020/06/Imprese-durante-Covid-19.pdf>

Tra le altre misure adottate dalle imprese abbiamo poi la Cassa integrazione guadagni e il Fondo integrazione salariale, strumenti utilizzati da oltre il 70,2% delle imprese con almeno 3 addetti e altre misure riguardanti la gestione del personale che possono riassumersi in iniziative volte a ridurre il costo del lavoro,

come la riduzione e la rimodulazione degli orari e dei giorni di lavoro. Ci sono state poi alcuni tipi di imprese di settori particolari che si sono trovate a dover espandere la propria attività e il proprio personale, in settori come quello farmaceutico e chimico, settori riguardanti l'assistenza sociale, gli edifici e il paesaggio come il settore delle pulizie e settori che riguardano i servizi alla persona.

2.2 IMPRESE MEDIO-GRANDI

Passando a esaminare le imprese con un maggior numero di dipendenti possiamo dire che alcune delle problematiche esposte nel capitolo precedente riguardano anche quest'ultime ma in misura diversa. Questo tipo di imprese ha generalmente a disposizione una quantità di capitale e di liquidità più elevata e ciò permette loro di affrontare una situazione di crisi senza dover attendere aiuti dallo stato che non sempre permettono una tempestività di cui imprese in difficoltà hanno bisogno. Un'altra misura forzata dalla crisi in corso è la necessità di adeguamento degli spazi lavorativi per permettere un adeguato distanziamento fisico dei lavoratori e ridurre le probabilità di un eventuale contagio. La difficoltà a riorganizzare gli spazi di lavoro varia in base alla dimensione dell'impresa, per le microimprese e per le piccole diventa un compito più difficile mentre per le imprese medio grandi è un compito meno arduo, dovuto alla dinamicità e alla tempestività nell'adattarsi a cambiamenti. Nel paragrafo precedente abbiamo dato uno sguardo ad una delle misure più rilevanti adottate dalle imprese, lo smart working, e illustrato come le

imprese di dimensioni più cospicue hanno fatto ricorso a tale misura in modo più capillare. Un discorso simile si può fare per quanto riguarda l'attività produttiva di tali imprese. In seguito alla scossa causata dalla crisi in corso molte aziende si sono trovate a dover rivedere il proprio iter produttivo, dover riorganizzare la produzione e in tempi stretti. Compito che richiede una flessibilità gestionale in cui le imprese di grandi dimensioni sono avvantaggiate, variabilità nella produzione, adattabilità e tempestività decisionale diventano parole chiave per una corretta gestione della crisi. Una delle variabili più importanti in una situazione come questa diventa avere un piano di marketing e di comunicazione innovativo e sempre più improntato ad una comunicazione tramite i social.

Data la forte limitazione delle vendite al dettaglio nei tradizionali canali distributivi nelle aree colpite, le imprese più importanti si sono date da fare e quelle più abili hanno rapidamente redistribuito le proprie vendite verso nuovi canali sia nelle imprese Business to customer sia in quelle Business to business.

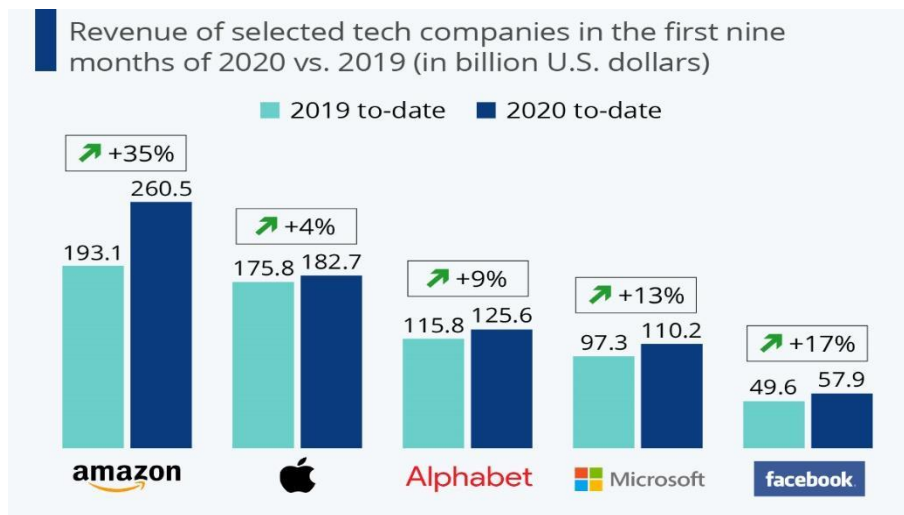
Ad esempio, dando uno sguardo all'azienda di cosmetici cinese Lin Qingxuan, costretta a chiudere il 40% dei suoi negozi durante la crisi, l'azienda ha redistribuito i suoi consulenti di bellezza di quei negozi facendoli diventare influencer online che hanno fatto leva su strumenti digitali social per coinvolgere virtualmente i clienti e guidare le vendite online. Di conseguenza, le vendite di quel periodo sono cresciute del 200% rispetto all'anno precedente. Questo è solo uno dei tanti possibili esempi in cui le imprese si sono trovate ad adottare piani di marketing peculiari e

strategie di comunicazione social, sfruttando strumenti già consolidati nella vita di tutti i giorni e traendo il massimo vantaggio da una situazione di difficoltà cercando di trasformarla in un'opportunità per innovare.

2.3 I COLOSSI DEL MERCATO

In un periodo di crisi come quello attuale si potrebbe pensare che non ci sia spazio per le imprese che hanno visto crescite di fatturato e che si sono trovate in una situazione di prosperità economica. La realtà, però, ci insegna diversamente. In particolare, c'è una categoria di aziende che si è trovata davanti a nuove possibilità di guadagno e per cui le misure di distanziamento non hanno sortito effetti negativi. Stiamo parlando dei grandi “colossi” del mondo della tecnologia, come Amazon, Facebook, Microsoft, Apple, Google... e così via, aziende nella posizione di sfruttare al meglio le opportunità portate dalla crisi in atto. I numeri parlano chiaro, i ricavi conseguiti da queste imprese continuano a salire nonostante il resto delle imprese (compagnie farmaceutiche a parte) si trovino in una situazione drammatica. Guardando alle compagnie che abbiamo citato troviamo Amazon al primo posto con un balzo dei ricavi addirittura del 35% rispetto ai primi nove mesi del 2019, troviamo poi Facebook con il 17% e a seguire sul podio Microsoft con ricavi superiori del 13%. L'andamento controcorrente di queste grandi compagnie è dovuto soprattutto al loro modello di business, un modello che le posiziona in una

posizione unica nel mercato, basata sulla possibilità di trarre vantaggio dal fatto che le persone se ne stanno a casa e passano più tempo online.



Fonte: <https://www.statista.com/chart/21584/gafam-revenue-growth/>

Il fatto che una società come Amazon, che si occupa di commercio elettronico, sia quella che maggiormente è riuscita a trarre vantaggio da questa situazione non dovrebbe sorprendere molto. Oltre ad essere il più grande sito di e-commerce al mondo Amazon detiene una posizione di dominio rispetto ad altri concorrenti. Offre un catalogo che nessun altro commerciante online può permettersi, vendendo prodotti propri e di venditori terzi che si affidano alla piattaforma ottenendo in cambio accesso a un'ampia fetta di potenziali clienti. I suoi servizi sono disponibili nella maggioranza dei paesi del globo e con il passare del tempo ha puntato sempre più sulla fidelizzazione del cliente tramite continui miglioramenti dei servizi.

2.4 PROSPETTIVE FUTURE

Quello che emerge in generale dalla situazione attuale è che ha portato il mercato ad un rapido adattamento in cui il punto principale è rimanere connesso il più possibile con i clienti. Le imprese reagiscono con diverse soluzioni tenendo d'occhio sia la gestione del personale che la produzione, da un lato con l'introduzione dello smart working, dall'altro assecondando ferie, cercando di preservare al massimo la sicurezza del lavoratore, oltre che assicurare la produzione, la supply chain e la filiera.

Ma oltre a preoccuparsi della situazione attuale le aziende devono ora pensare a realizzare sistemi capaci di rispondere con facilità e rapidità ad eventuali crisi future, inoltre le molteplici difficoltà che si stanno delineando nel mondo dell'economia daranno il via a nuovi scenari produttivi e lavorativi e l'unico modo per adattarsi a tutto questo è alzare l'asticella dell'innovazione.

Procurazione dei materiali e supply chain si trovano a dover sviluppare con rapidità nuove strategie e soluzioni, con punti chiave come la riduzione del rischio e l'aumento della flessibilità. Servono quindi strategie di gestione intelligenti, dinamiche e strutturate dei fornitori, fondate su soluzioni digitali, in grado di fornire una visione proattiva che permetta di attivare piani di emergenza per questo tipo di situazioni. Servono strumenti tecnologici in grado di dare alle aziende una visione d'insieme della loro rete di fornitori.

Un altro strumento che diventa essenziale ora più che mai è l'e-commerce, che si

sta delineando sempre più come un metodo semplice ed economico per l'acquisto di tutte le tipologie di beni, indispensabile quindi per l'azienda un sito web curato, ottimizzato e funzionale, che assicuri visibilità e contatto con il cliente anche in tempi di crisi. La situazione attuale di isolamento ha dato poi una spinta importante alla diffusione dello smart working. L'imposizione del "lavoro da casa" mette le aziende di fronte alla necessità di dotarsi di strumenti e dinamiche del lavoro che consentano di modificare il flusso lavorativo in maniera semplice e funzionale.

Diventano sempre più importanti le strutture di Information Technology, misurare lo stato di salute della struttura informatica diventa fondamentale per avere gli strumenti necessari a rispondere a situazioni di crisi. È chiaro quindi che è importante intervenire adesso per preparare il tempo della ripresa. Bisogna acquisire informazioni fondamentali che possano essere utili nel gestire crisi future. Informazioni come la definizione dei punti di debolezza dell'impresa (per esempio la comunicazione interna, i rapporti con il personale, i gap tecnologici), gli asset da preservare, cioè quelli più importanti dell'attività, la valutazione dei tempi di risposta nel ripristinare le normali attività, la definizione delle perdite registrate (in termini di fatturato, incassi potenziali, danni ecc.). Diventa fondamentale conoscere la propria storia e le difficoltà affrontate per non farsi trovare impreparati per eventuali crisi future.

CAPITOLO 3: IL CASO AMAZON

3.1 CENNI SUL COLOSSO DI WASHINGTON

Andiamo ora a parlare di un'azienda che è riuscita a creare un modello di business particolarmente innovativo sconvolgendo il mercato tradizionale e contribuendo alla diffusione del commercio online in tutto il globo. 5 luglio 1994, Bellevue, Washington, Stati Uniti, nasce un'attività che punta ad essere una libreria online, inizialmente dal nome Cadabra.com. Viene fondata da Jeff Bezos, che dopo aver compreso l'imminente avvento dell'e-commerce decide subito di ampliare la gamma di prodotti che l'azienda si propone di vendere. Bezos nota poi che il nome Cadabra non è un termine proprio felicissimo e decide di modificare la denominazione, nasce così Amazon, dal famoso fiume del Rio delle Amazzoni, e ispirato dal fatto che la lettera A avrebbe permesso all'azienda di apparire al primo posto nei vari elenchi. Dopo i primi anni, in cui come previsto, non ci sono stati guadagni l'azienda inizia finalmente a distribuire i primi dividendi ai suoi soci. Sin da subito Bezos punta molto sull'innovazione e cerca di instaurare una vera e propria community dove gli utenti non solo facciano acquisti a prezzi convenienti ma dove possa esserci anche un continuo scambio di opinioni per aiutare le persone sui possibili acquisti da effettuare. Nel 1997 sbarca in borsa, l'anno successivo

nascono sedi al di fuori degli USA e nel 1999 Jeff Bezos viene nominato uomo dell'anno per i suoi meriti nella diffusione globale dell'e-commerce. Dai primi anni del nuovo millennio l'azienda inizia a macinare profitti su profitti, il modello di business inizia a pagare e il commercio online si diffonde a ritmi incredibili. Con il passare degli anni, Bezos comprende che era ora per Amazon di diventare un produttore oltre che un mercato virtuale che si occupava di vendere prodotti di altre aziende. Nascono prodotti tecnologici, tablet, strumenti per la lettura e molti altri. Hanno il compito di consolidare la posizione ottenuta dall'azienda nel mercato oltre che quella di garanzia che il marchio aveva assunto a livello globale. Nel frattempo, l'azienda continua la sua espansione, in Italia apre Amazon.it nel 2010. Nascono servizi come Amazon Prime, con un incredibile gamma di servizi e di vantaggi a favore di coloro che aderiscono a fronte di un abbonamento mensile, e Amazon Basics, che consolida sempre più la presenza dell'azienda nel mercato come produttore. Inizia il "monopolio" di cui si parla da anni, il dominio acquisito come principale venditore online unito al ruolo di produttore permette all'azienda di avere una posizione di mercato che nessun altro può permettersi. Il marchio, che promette garanzia da tutti i punti di vista, permette infatti ad Amazon di vendere prodotti simili a quelli dei concorrenti a prezzi "intelligenti". Intelligenti poiché può permettersi di vendere i suoi prodotti a costi contenuti, a volte addirittura con un margine di perdita, col duplice scopo di invogliare i consumatori ad acquistare un prodotto che, a un prezzo più conveniente, risulta più appetibile e quello di

appropriarsi di quella fetta di consumatori di aziende concorrenti, pratica che non sempre viene vista con buon occhio da parte degli organi di controllo della concorrenza del mercato. Si è perfino parlato della necessità di dividere l'azienda in due. Chissà cosa riserverà il futuro in merito a questo argomento ma per ora possiamo stare certi che Amazon continua il suo dominio nel mondo del commercio online.

3.2 L'IMPATTO E LA GESTIONE DELL'EMERGENZA

Come abbiamo accennato del capitolo precedente, Amazon è una delle pochissime imprese che si sono trovate "avvantaggiate" dalla crisi economica in corso. Insieme ad altri colossi del settore come Google, Facebook, Microsoft e Apple forma quel tipo di impresa il cui business model ha favorito un andamento controcorrente. L'impatto iniziale non ha risparmiato nemmeno un'azienda come quella di Bezos che si è subito ritrovata a dover limitare i rifornimenti dei suoi magazzini soltanto a categorie di prodotti particolari come alimentari, igienizzanti e prodotti sanitari, articoli per la casa, prodotti per bambini e libri. Questa decisione aveva quindi ridimensionato soprattutto il volume di prodotti inviati ai magazzini Amazon da parte di venditori di altri prodotti, che erano invitati a procedere autonomamente all'invio dei loro articoli direttamente ai clienti. Un altro problema che si è subito trovata ad affrontare era la crescente preoccupazione dei dipendenti riguardo le condizioni di sicurezza al lavoro su cui è dovuta intervenire

in tempi stretti e facendo ingenti investimenti, da un lato, e dall'altro si è adottato lo smart working per quei dipendenti la cui posizione non richiede necessariamente una prestazione lavorativa in presenza. Oltre a questo, essendo un'azienda che si occupa di logistica sia diretta che indiretta c'è stato un periodo iniziale in cui bisognava intervenire prontamente sia per poter aumentare la capacità di consegna, in vista di un prevedibile sostanziale aumento della domanda, sia per assicurare che lavoratori da una parte e clienti dall'altra si sentano sicuri. Dopo un primo momento di limitazione dei prodotti venduti il colosso ricomincia a lavorare per ripristinare la gestione regolare dei rifornimenti e quella della logistica. Con il lockdown in gran parte del pianeta e le persone che effettuano sempre più i propri acquisti da casa era inevitabile che il carico di lavoro sarebbe aumentato a dismisura. Secondo i dati ufficiali, nel secondo trimestre Amazon avrebbe assunto circa 175 mila lavoratori solo negli Stati Uniti, numeri esorbitanti ma necessari per fronteggiare l'aumento della domanda di prodotti che era in continuo aumento e fornito incentivi come aumento degli stipendi e pagamento degli straordinari. (*Fonte:*

https://www.corriere.it/economia/consumi/20_aprile_17/coronavirus-vincitori-vinti-miliardari-bezos-amazon-superstar-b90c9dd0-8073-11ea-ac8a-0c2cb4ad9c17.shtml)

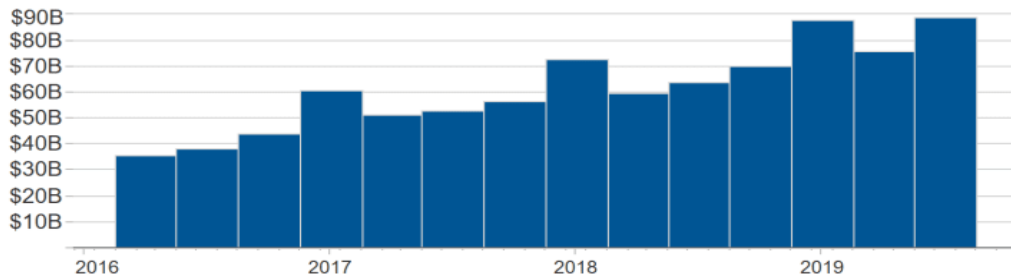
L'azienda è riuscita a raggiungere dei profitti straordinari e ben al di sopra delle aspettative del periodo, le vendite nette del secondo trimestre sono cresciute del 40% rispetto allo stesso periodo dello scorso anno e hanno registrato ricavi per

88,91 miliardi di dollari statunitensi contro una predizione di 81,56 miliardi. Anche i profitti hanno superato le aspettative e sono addirittura raddoppiati, raggiungendo quota 5,2 miliardi rispetto ai 2,6 miliardi dell'anno precedente e tutto questo nonostante i 4 miliardi spesi per far fronte all'emergenza.

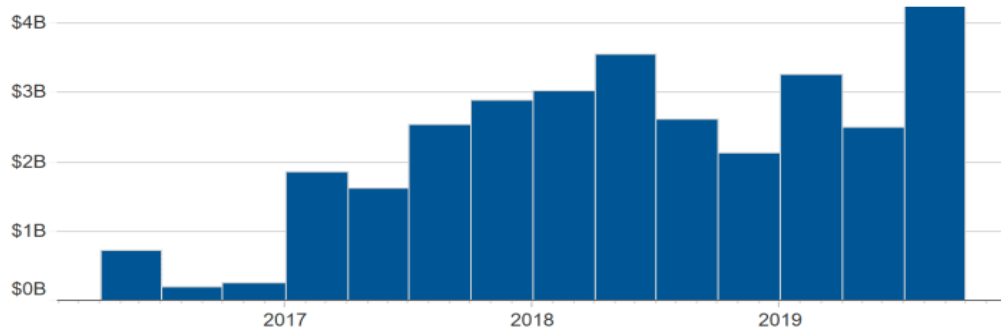
(Fonte: <https://www.cnn.com/2020/07/30/amazon-amzn-earnings-q2-2020.html>)

Amazon's results

Revenue Q2 2020: \$88.9B



Net Income Q2 2020: \$5.2B



SOURCE: FactSet

E gli ultimi dati ci forniscono un quadro ancora più roseo per la società di Seattle. Secondo l'ultimo report finanziario riguardante il terzo trimestre l'inizio del quarto infatti, sono stati assunti altri 350 mila lavoratori, portando il totale dei lavoratori a quasi un milione di posti (900 mila) e si sono registrati risultati finanziari da record con un aumento delle vendite nette del 37% rispetto al periodo dello scorso anno, raggiungendo quota 96,1 miliardi rispetto a 70 miliardi e un aumento dei profitti, che salgono da 3,2 miliardi a 6,2 miliardi. (*Fonte:* <https://press.aboutamazon.com/news-releases/news-release-details/amazoncom-announces-third-quarter-results>)

Tutto questo grazie all'abilità di Bezos che, consapevole della situazione, attua altre scelte strategicamente rilevanti come il taglio delle commissioni del programma di affiliazioni che invoglia sempre più terzi a diventare affiliati di prodotti venduti dall'azienda. Secondo dati forniti direttamente dall'azienda, le spese legate al Covid solo nel periodo tra Aprile e Giugno ammontano a circa 4 miliardi di dollari statunitensi, tra cui 800 milioni per l'implementazione di misure di sicurezza e 500 milioni come sostegno per i dipendenti che si sono trovati a dover lavorare in una situazione difficile.

(*Fonte:* <https://www.aboutamazon.it/nella-comunita/le-iniziative-di-amazon-a-sostegno-di-clienti-comunit%C3%A0-e-dipendenti-durante-lemergenza-covid-19>)

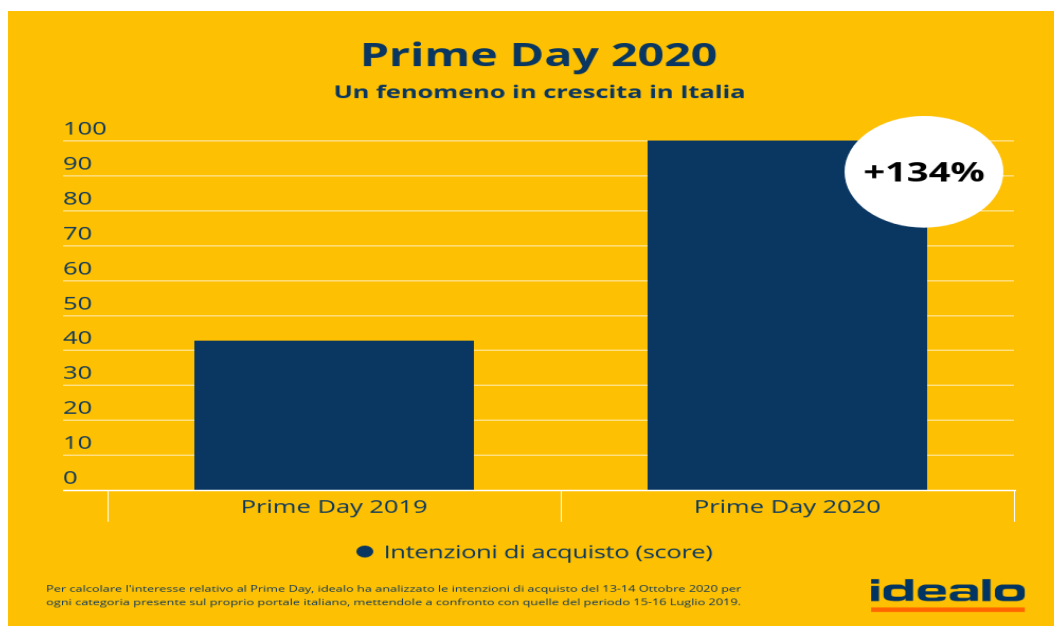
Oltre alle misure adottate l'azienda si è poi impegnata per aiutare le comunità in cui è attiva attraverso contributi in denaro volti ad aiutare enti e persone che si trovano in prima linea contro il Covid.

3.3 UNA STRATEGIA DI SUCCESSO

Si potrebbe dire che il successo avuto da Amazon in questo periodo è legato al fatto che il modello di business della società predilige una situazione come quella odierna in cui la maggior parte delle persone si trovano a effettuare acquisti da casa. Certamente, questo è uno dei fattori chiave che spiega l'andamento controcorrente degli affari, ma non è l'unico. Altri fattori come l'innovazione, la capacità produttiva e logistica, flessibilità e tempestività, una strategia di marketing eccellente e un'attenzione al cliente che nessun altro al mondo potrebbe sognare sono stati determinanti in una situazione come questa. Il tutto unito alla posizione di dominio in cui si trova la pone al vertice delle imprese che sono state avvantaggiate dall'emergenza in atto. In particolare, l'azienda di Seattle, servendosi delle ingenti quantità di capitale e di un modello in grado di adattarsi tempestivamente si è dimostrata capace di sfoggiare una strategia ineccepibile. Una strategia che oltre a basarsi sugli incentivi monetari riguarda anche e soprattutto un piano di marketing e di comunicazione innovativi

e intelligenti. Tra le strategie attuate troviamo una politica di resi revisionata per una situazione come quella attuale, una politica di resi che permette ai consumatori di acquistare quello che vogliono e poi decidere se restituire o tenere prodotti fino al 31 Gennaio dell'anno prossimo. Questa una scelta interessante poiché permette ad Amazon di avere un vantaggio competitivo sul fronte della preparazione per gli acquisti per le festività in arrivo, il consumatore è invogliato ad effettuare i propri acquisti di Natale in anticipo, senza preoccupazioni sulle tempistiche e allo stesso tempo con la sicurezza che si ha facendo acquisti da casa.

Solo una delle scelte strategiche che l'azienda si è ritrovata a dover rivedere quest'anno. Un'altra scelta di rilievo è stata quando tenere il "Prime Day", un evento su base annuale durante il quale c'è un'immensa domanda per prodotti di tutti i tipi che vengono venduti a prezzi scontati, a volte stracciati e attraverso offerte lampo. Ebbene quest'anno Amazon si è trovata a dover trovare le date ideali in base alla situazione nei vari paesi di riferimento, prendendo in esempio l'Italia, si è tenuta il 13 e il 14 Ottobre, periodo di relativa tranquillità. Secondo le indagini di Idealo, nella prima edizione post pandemia il risultato è stato un boom di acquisti che ha visto una crescita rispetto al Prime Day dell'anno precedente addirittura del 134,4%.



Fonte: <https://tecnogazzetta.it/smart-life/2020-10-15-edizione-post-covid-19-amazon-prime-day.html>

Un ultimo punto chiave su cui soffermarsi riguarda la campagna di comunicazioni e di pubblicità, in cui Amazon si dimostra ancora una volta una leader del settore. Questo permette di attrarre sempre più clientela, che a sua volta attrae più brand verso la piattaforma. Secondo i dati forniti dalla stessa Amazon, le spese riguardanti piani di marketing e di comunicazione ammontano a 4,8 miliardi solo per il primo quarto dell'anno, dato che fa intravedere come la spinta sul lato del marketing sia sempre più decisiva.

(Fonte: <https://www.marketplacepulse.com/articles/amazon-advertising-flywheel#:~:text=Amazon%20is%20spending%20on%20marketing,in%20revenues%20from%20hosting%20advertising.>)

Una strategia di marketing che di anno in anno diviene sempre più importante, a cui la pandemia ha dato una spinta decisiva e per cui, secondo indagini di mercato svolte da Juniper Research, si parla di un aumento del 470% rispetto alle spese di marketing del 2018, arrivando entro il 2023 a spese annue di 40 miliardi di dollari statunitensi rispetto ai 10 miliardi di quest'anno. (Fonte: <https://www.juniperresearch.com/press/press-releases/digital-ad-spend-reach-520-billion-by-2023>)

3.4 UNA RIFLESSIONE PERSONALE

Volendo dare uno sguardo a tutto ciò di cui abbiamo trattato fino ad ora possiamo notare come la pandemia in corso stia cambiando le nostre abitudini e quelle delle imprese e come stia incoraggiando l'utilizzo della tecnologia che diventa sempre di più un mezzo indispensabile per le nostre vite. Un passo verso la digitalizzazione che avrebbe richiesto molto più tempo in situazioni normali, soprattutto in un paese come il nostro. Ci troviamo nel nuovo scenario in cui bisogna essere prudenti anche quando si esce di casa e dove il distanziamento sociale amplifica le insicurezze di molti. Nessuno sa realmente quanto durerà tutto questo, potrebbe trattarsi di un paio

d'anni o di un periodo più lungo ma una cosa è certa, quando si tornerà alla “normalità” le abitudini che stiamo coltivando di questi tempi non spariranno magicamente. E con queste i cambiamenti strutturali, non solo del mondo del commercio ma anche di quei luoghi dove ci si incontra magari per fare una chiacchierata tra amici. Insomma, siamo di fronte ad un futuro radicalmente modificato dalle nuove abitudini che si stanno instaurando e che continueranno a susseguirsi, ma tutti noi siamo abituati al cambiamento, tutto cambia continuamente, nella natura dell'uomo cambiamento e adattamento sono da sempre presenti.

Riferimenti bibliografici e sitografici:

- <https://www.nielsen.com>
- <https://trends.google.it>
- <https://www.statista.com>
- <https://www.istat.it>
- <https://www.corriere.it>
- <https://www.cnbc.com>
- <https://press.aboutamazon.com>
- <https://tecnogazzetta.it>
- <https://idealo.it>
- <https://www.marketplacepulse.com>
- <https://www.juniperresearch.com>