



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Digitalizzazione d'impresa:  
caratteristiche chiave per un e-commerce di  
successo**

**Digitization of the firm: key features for a successful  
e-commerce**

Relatore:

Prof. Aldo Bellagamba

Rapporto Finale di:

Stefano Marchi

Anno Accademico 2019/2020

INDICE: (p.2)

INTRODUZIONE: (p.3)

CAPITOLO 1: L'impatto del Covid-19 una spinta causata dalla crisi (p.4 - 13)

- l'effetto sulle vendite online in Italia, nel periodo Febbraio- Marzo 2020 (p.4)

-Prospetto sulla crescita di nuovi e-commerce in Italia e nel mondo, e aumento d'interesse per le vendite online (p.6)

- Un analisi sull'evoluzione delle abitudini dei consumatori (p.9)

-"Uno sguardo al futuro" cosa è cambiato nel periodo dopo il Covid-19 (p.13)

CAPITOLO 2: La digitalizzazione d'impresa (p.15 - 26)

- digital trasformation: minacce e opportunità del retailer (p.15)

-il processo di digitalizzazione (p.18)

-Web Marketing (p.21)

- Analisi delle strategie di Marketing precedentemente utilizzate. (p.25)

- Principali canali di vendita (p.27)

CAPITOLO 3: Il caso Deghi: l'e-commerce centrato sul servizio al cliente (p.28 - 35)

- Breve descrizione dell'azienda (p.28)

-Portafoglio prodotti e servizi (p.31)

-Tecnologie, Asset, Sistemi, Algoritmi (p.32)

-Politiche manageriali per il successo dell'impresa digitale (p.35)

CONCLUSIONI (p.37)

BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI (p.37 -41)

# INTRODUZIONE

Questa tesi tratterà l'argomento legato alla digitalizzazione d'impresa, e lo sviluppo di e-commerce, nello specifico analizzeremo la spinta verso nuovi canali digitali indotta dalla crisi mondiale Covid-19, e di come lock-down generalizzati in tutti i paesi abbiano causato l'evoluzione delle abitudini di acquisto dei consumatori, e quindi, allargato il bacino dei clienti potenziali per i servizi di vendita online.

L'obbiettivo dell'elaborato consiste nel far comprendere al lettore le caratteristiche e gli aspetti organizzativi di un e-commerce di successo, ponendo in evidenza le peculiarità e variabili chiave che hanno portato, come nel caso esaminato, al raggiungimento di enormi volumi aziendali in tempi record.

Proseguiremo spiegando il modus operandi per l'adozione degli asset digitali e dei canali di vendita maggiormente diffusi in questo contesto, elencheremo alcuni dei vantaggi di questa pratica di marketing comparandoli brevemente con le concezioni di marketing precedenti.

Il lavoro termina analizzando i dati e le informazioni prese da articoli giornalistici, interviste a dipendenti, siti aziendali e libri che citavano il caso aziendale Deghi S.p.A., un e-commerce nato nel 2009 a Lecce, sono i primi in Italia per la vendita online di prodotti per l'arredamento del bagno, del giardino e di interni. Premio Negozio Web 2019/20, Deghi S.p.A. è una realtà giovane e in espansione, classificata nella lista delle top 400 imprese (Statista - Il Sole 24 Ore: Leader della crescita 2020), con la maggiore crescita di fatturato, esempio per eccellenza, di perfezione e professionalità nello sviluppo di un business online.

# **CAPITOLO 1: L'impatto del Covid-19 una spinta causata dalla crisi**

## **1.1- l'effetto sulle vendite online in Italia, nel periodo Febbraio- Marzo 2020**

A partire da febbraio 2020 è scoppiata in Italia, e più o meno in contemporanea nel resto del mondo, la pandemia di Covid-19, un virus particolarmente infettivo che si manifesta inizialmente con sintomi simili all'influenza e che, nei casi più gravi, porta all'impossibilità di respirazione e al decesso.

Ciò ha portato il governo italiano, durante il periodo di picco dei contagi, a decretare il lock down per qualsiasi attività, una chiusura focalizzata inizialmente alle regioni con un numero maggiore di infetti ma che successivamente ha coinvolto l'intero Paese. L'isolamento, è risultato l'unica arma a disposizione del governo per poter rallentare la curva dei contagi. La chiusura totale durata circa due mesi, durante la quale ogni attività si è fermata, ha portato però l'economia verso un possibile collasso. Ogni settore lavorativo, quello turistico, quello della moda fino ad arrivare alla grande distribuzione, ne ha risentito e continua ancora oggi a subirne gli effetti.

Solo un settore si è mosso in controtendenza rispetto al mercato. Con l'obbligo della chiusura e l'impossibilità di muoversi liberamente e andare per negozi, persone di ogni età hanno iniziato ad interagire maggiormente con le tecnologie e servizi online, portando l'e-commerce a vedere aumentare vertiginosamente i propri numeri.

In una indagine condotta sul tema dell'e-commerce e Coronavirus a metà marzo sugli operatori e-commerce italiani, in cui sono stati intervistati 58 operatori rappresentativi di tutti i settori merceologici, la maggior parte ha dichiarato che non vede un miglioramento dei propri affari. Il 54% delle aziende e-commerce intervistate ha visto infatti calare il proprio fatturato a causa del Coronavirus, mentre solo il 21% lo ha incrementato. Chi ha perso fatturato lo ha dimezzato, in media -54% del fatturato. Sono gli operatori di Abbigliamento, Casa e arredamento e soprattutto del Turismo a soffrire maggiormente. Chi tuttavia ha incrementato il proprio fatturato fa fatica a stare dietro agli ordini con un +96% di incremento medio in settori come l'intrattenimento online e la formazione, o i negozi online di alimentari che da soli hanno visto un +300%. I prodotti più comprati dagli italiani sono la pasta, i disinfettanti e i prodotti a lunga conservazione. Le aziende e-commerce italiane hanno dovuto riorganizzarsi per gestire il momento critico. In particolare gli ambiti valutati più sotto stress sono legati all'organizzazione con lo smart working (31%), la logistica (27%) e l'approvvigionamento di prodotto (21%). Ma il tema che sembra inquietare anche chi ha visto un aumento delle vendite è la questione finanziaria, sia per uno scoraggiamento generale degli investitori che per una generale maggiore rigidità nei pagamenti per paura di non incassare da parte delle altre aziende con cui collaborano. (Casaleggio Associati ,2020,15).

Durante la prima edizione di Netcomm Forum Live, 6 e 7 maggio 2020 è stato evidenziato che in un solo mese, dall'inizio della crisi sanitaria, si è registrato un salto evolutivo verso il digitale di 10 anni: le abitudini di acquisto e i comportamenti dei consumatori italiani si sono spostati a favore dell'e-commerce, che ha garantito continuità di servizio per numerose attività e per i cittadini.

Dall'inizio del 2020 a oggi sono 2 milioni i nuovi consumatori online in Italia (in tutto 29 milioni),

1,3 milioni dei quali sono da attribuire all'impatto dell'emergenza sanitaria del Covid-19. Negli stessi mesi dello scorso anno (da gennaio e maggio 2019), infatti, si registravano 700.000 nuovi consumatori: si tratta della crescita organica che il mercato e-commerce si aspettava anche nei primi 4 mesi del 2020, se non fossero subentrati la crisi del Coronavirus e il conseguente lockdown.

È l'e-commerce il settore che crescerà di più (fino a +55%) a livello mondiale con l'impatto del Covid-19, seguito da modern food retail (fino a +23%) e vendita all'ingrosso di prodotti farmaceutici (fino a +15%). Il settore del fashion&lifestyle, sono stati colpiti più duramente di altri anche online, ma il 77% dei merchant online ha dichiarato di aver acquisito nuovi clienti durante questa fase di emergenza sanitaria.

Dal punto di vista delle vendite online, si è registrata una vera e propria impennata nei settori che fino a poche settimane fa erano considerati emergenti: a registrare l'incremento maggiore, da fine febbraio a metà aprile, è infatti il pet care (+154%); seguito da cibi freschi e confezionati (+130%); prodotti per la cura della casa (+126%) e della persona (+93%).

A cambiare in tempi record in questi ultimi mesi sono state soprattutto le modalità di spedizione e di consegna.

Il click&collect, ovvero la possibilità di ordinare online un prodotto e di ritirarlo in negozio da parte del cliente, ha registrato una crescita del +349% e ci aspettiamo che nei prossimi mesi diventerà un'abitudine sempre più consolidata, poiché consente flessibilità, adattamento alle esigenze di mobilità e, soprattutto, distanziamento sociale.

Nel settore del Retail, l'incidenza dell'e-commerce è già passata da un 6% a un 8% aumentando sempre più la sua importanza.

Inoltre il negozio digitale elaborato dal proprio smartphone ha superato un'incidenza pari al 50% e si prevede che nel 2020 gli acquisti arriveranno a 12,8 miliardi di euro, con un incremento del +42%.

Questi risultati, affermano che le vendite online possono rivelarsi uno strumento utile per supportare la ripresa dell'economia una volta terminata la crisi sanitaria.

Infatti, secondo lo studio condotto dall'Osservatorio e-commerce B2C della School of Management del Politecnico di Milano e Netcomm, il 2020 dovrebbe chiudersi con una crescita per tutto il comparto dell'e-commerce del 26%, per un valore di 22,7 miliardi di euro.

## **1.2 - Prospetto sulla crescita di nuovi e-commerce in Italia e nel mondo, e aumento d'interesse per le vendite online**

L'e-commerce può essere suddiviso, in base alle parti coinvolte negli scambi, in e-commerce business-to-consumer (B2C), nel caso in cui gli acquirenti siano i consumatori finali, o in e-commerce business-to-business (B2B) nel caso in cui gli acquirenti siano a loro volta rivenditori, transazioni tra queste due tipologie di e-commerce rispondono a logiche molto differenti e vanno pertanto analizzati separatamente.

La possibilità per i consumatori di beneficiare delle opportunità offerte dall'e-commerce B2C e per le imprese di espandere il bacino di potenziali clienti (B2C e B2B), sia nazionali che esteri, dipende in primo luogo dal grado di digitalizzazione del paese con riguardo all'accesso e all'utilizzo della rete da parte degli individui e alla presenza di infrastrutture adeguate affinché le imprese possano offrire i relativi servizi.

Un dato di riferimento sintetico è costituito dall'indicatore di sviluppo dell'ICT (indice IDI)<sup>1</sup>calcolato dall'International Telecommunication Union.

L'indice tiene conto simultaneamente di vari aspetti riguardanti l'accesso e le infrastrutture ICT presenti nei paesi, il livello di utilizzo di tali infrastrutture da parte di cittadini e imprese, e la capacità di utilizzare le nuove tecnologie.

Questo indicatore si dimostra generalmente correlato con il grado di sviluppo dei paesi, con le economie sviluppate capaci di garantire ampio accesso alla rete.

I risultati mostrano che i paesi sviluppati hanno tendenzialmente un maggior grado di sviluppo dell'ICT e quindi consumatori e imprese di questi paesi beneficiano di una maggiore possibilità di sviluppare, accedere e utilizzare l'e-commerce.

Con l'ascesa dell'e-commerce nel mondo, i consumatori hanno speso circa 3,46 trilioni di dollari online nel 2019, ovvero il 17,9% di aumento dal 2018.

Il livello di crescita varia in base al paese, ma è la stessa tendenza a essere sperimentata in tutto il mondo.

I paesi sviluppati sono generalmente rivolti verso bassi tassi di crescita rispetto ai paesi in via di sviluppo a causa della più lunga presenza temporale dell'e-commerce e quindi fonte di maggiore saturazione del mercato. (Rapporto ESPORTAZIONI E E-COMMERCE DELLE IMPRESE ITALIANE, 2018)

---

<sup>1</sup> L'indice tiene conto simultaneamente di vari aspetti riguardanti l'accesso e le infrastrutture ICT presenti nei paesi, il livello di utilizzo di tali infrastrutture da parte di cittadini e imprese, e la capacità di utilizzare le nuove tecnologie.

**FIGURA 1: Vendite e-commerce al dettaglio negli Stati Uniti, come percentuale delle vendite al dettaglio**

Dati recuperati dal Dipartimento del Commercio degli Stati Uniti ,2019.

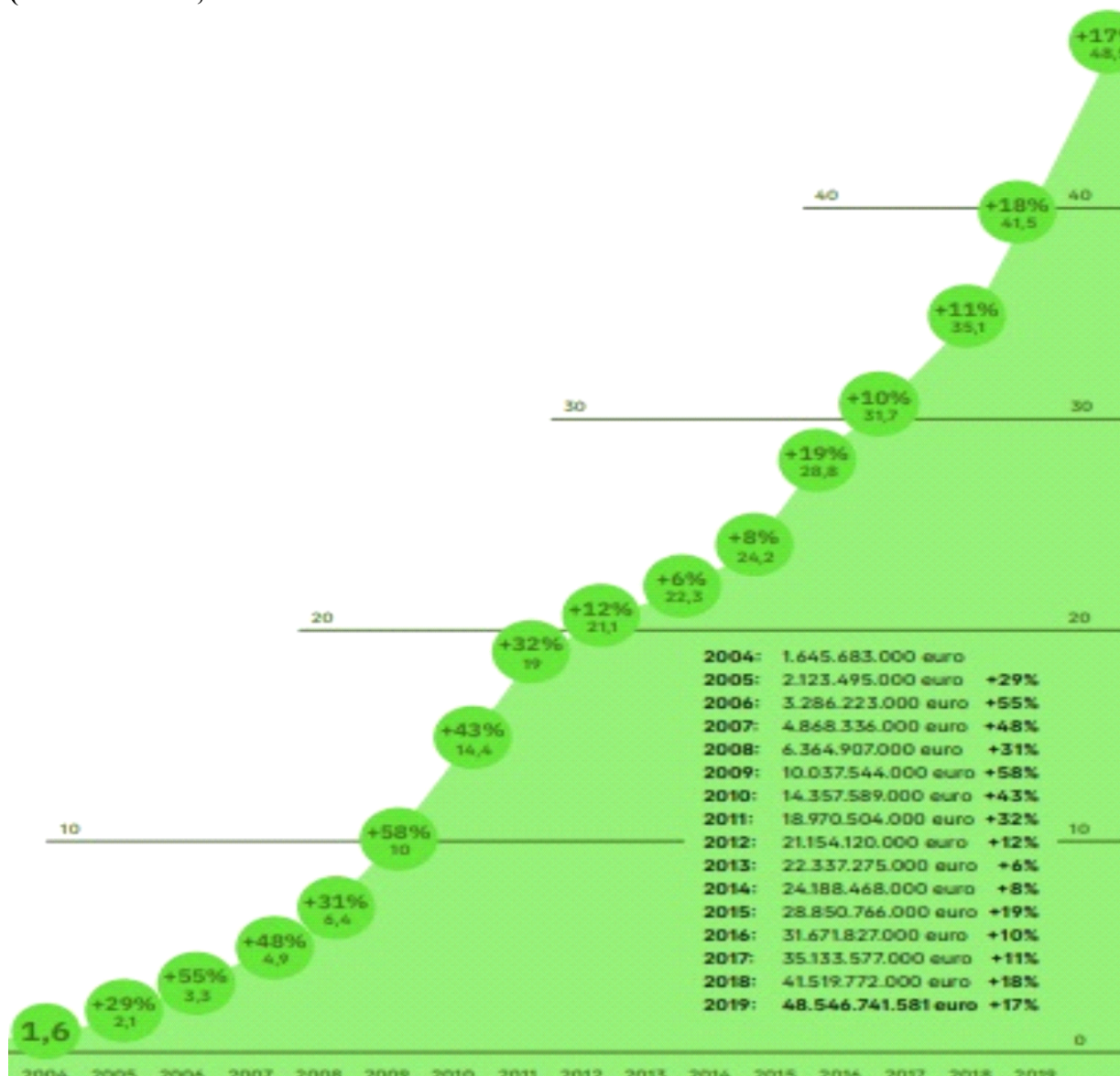


Fonte : Building Sustainable Supply Chains in the Era of E-Commerce ,2020.

## FIGURA 2 : Crescita del fatturato e-commerce

Il valore del fatturato e-commerce in Italia nel 2019 è stimato in 48,5 miliardi di euro, con una crescita del 17% sul 2018.

(Variazione % , Fatturato in miliardi di €



(Fonte grafico: Casaleggio Associati, 2020.)

Dal lato della domanda, la crescita dei web shopper (+2 milioni nel 2020), la maggior dimestichezza e fiducia nell'online e nei pagamenti digitali (anche da parte di chi online acquistava già) stanno generando un effetto positivo nello sviluppo dell'e-commerce.

Dal lato dell'offerta, lo sforzo encomiabile messo in campo da diversi attori non verrà vanificato: a crisi finita rimarranno gli investimenti in tecnologia, l'ottimizzazione dei processi per gestire al meglio non solo quella domanda 'straordinaria', ma anche un futuro in cui il digitale sarà sempre più fondamentale e introdotto" come affermato da Valentina Pontiggia, Direttore dell'Osservatorio e-



"Rispetto al passato è maturata una definitiva consapevolezza sulla necessità di sviluppare un canale e-commerce completamente integrato con l'esperienza fisica. Un cambiamento epocale e invocato dai consumatori che richiederà - soprattutto per i modelli più tradizionali di retail - profonde revisioni di processo e di organizzazione, investimenti, capacità di ascolto dei clienti e molta creatività".

I modelli di consumo stanno cambiando e il percorso verso l'omnicanalità è oggi, più che mai, in forte accelerazione. La direzione del nuovo e-commerce sarà sempre più glocal, offrendo nuove strade per rafforzare il ruolo storico delle comunità locali e della collettività dei centri abitati.

## **1.3 - Un'analisi sull'evoluzione delle abitudini dei consumatori**

Secondo il "Digital Consumer Trends 2020", studio condotto tra maggio e giugno di quest'anno da Deloitte su un campione di oltre 35 mila persone in 22 paesi, punta ad analizzare in che modo la pandemia ha cambiato le abitudini delle persone ed i consumi durante il lockdown. L'indagine prende in considerazione diversi aspetti che caratterizzano il comportamento delle persone durante l'emergenza.

Durante il primo lockdown, i consumatori hanno impiegato buona parte del loro tempo in attività digitali e 8 su 10 sono intenzionati a continuare ad effettuarle anche quando sarà finito il distanziamento, con un evidente effetto sui consumi tradizionali.

"L'emergenza sanitaria sta modificando radicalmente i bisogni e i comportamenti dei consumatori e, di conseguenza, anche le strategie e i processi aziendali. I vincoli posti dal distanziamento e dalla pandemia hanno infatti accelerato un cambiamento già in corso. Siamo stati tutti obbligati a entrare nel mondo digitale, anche le persone più senior, e queste abitudini saranno durature".

Tuttavia Michael S. secondo una dichiarazione rilasciata in video conferenza afferma che "le capacità digitali hanno completamente trasformato l'economia e le opportunità per i punti di contatto degli acquirenti e l'esperienza del cliente. La pandemia Covid chiarisce che le analisi legacy<sup>2</sup> e le informazioni sugli acquirenti richiedono più di un semplice aggiornamento. Attingendo le informazioni dalla ricerca sulle analisi degli acquirenti, negli effetti di rete, sulle variazioni dell'economia comportamentale e KPI"<sup>3</sup>.

---

2 legacy code, o codice sorgente è l'elemento centrale di un software

3 KPI: Key Performance Indicator, Indicatori che riflettono i fattori critici di successo per un'organizzazione,

Processi digitali, piattaforme e algoritmi predittivi trasformano il ruolo strategico e lo scopo degli indicatori chiave di prestazione. I KPI stanno diventando misurabilmente più intelligenti, più dinamici e più adattabili. Questo li rende più versatili e preziosi per assicurarsi un vantaggio strategico.

Per sfruttare i vantaggi di queste metriche di nuova generazione, è necessario un nuovo livello di conoscenza e supervisione del top management. Le organizzazioni digitalmente sofisticate hanno capovolto lo scopo e i processi KPI tradizionali.

Invece di vedere i KPI principalmente come output analitici per gli esseri umani, le organizzazioni leader li utilizzano sempre più come input per le macchine. In altre parole, il management si affida ai KPI per addestrare, mettere a punto e ottimizzare i propri modelli di machine learning per l'impatto aziendale.

Le implicazioni organizzative, operative e culturali di questo grande cambiamento sono enormi. I KPI intelligenti imparano letteralmente a migliorare le loro prestazioni e le prestazioni dell'organizzazione. Questa capacità emergente crea nuove relazioni a valore aggiunto tra gestione, metriche e macchine.

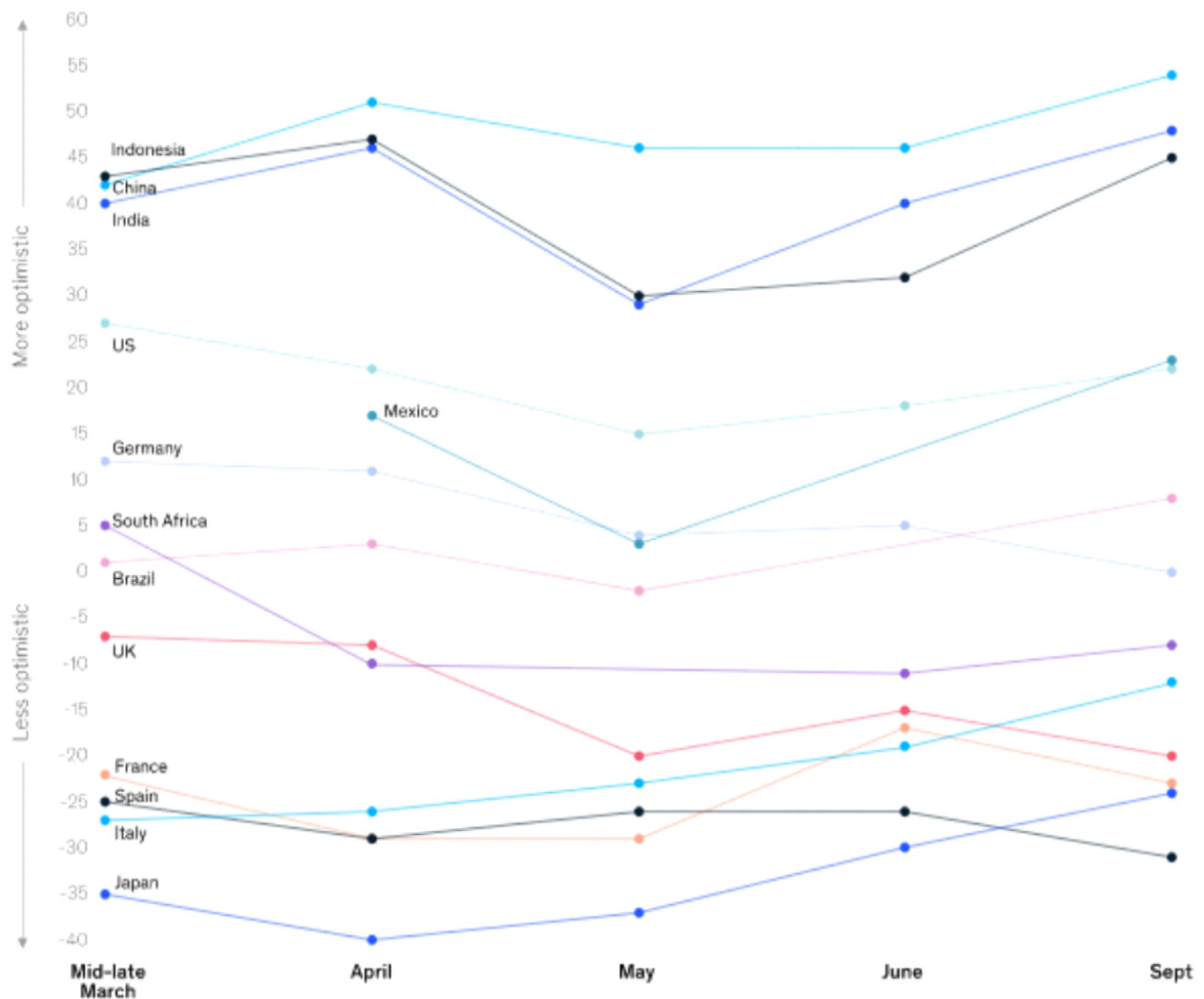
L'intuizione più importante: i KPI, sia individualmente che collettivamente, diventano principi organizzativi centrali per l'investimento della leadership nei dati e nel processo decisionale. Persone, processi e tecnologia vengono radicalmente riorganizzati attorno alle metriche. I dati e le priorità analitiche, così come l'autorità decisionale, sono ridefiniti e determinati da KPI più intelligenti.

---

usati per misurare i risultati conseguiti.

**FIGURA 3 : ottimismo sulla ripresa economica dei paesi dopo COVID-19, (ottimismo netto %)**

la fiducia dei consumatori varia notevolmente tra i paesi interessati da COVID-19



Fonte : McKinsey & Company , 2020.

come è il tuo livello di fiducia generale sulle condizioni economiche dopo la situazione COVID-19 ? valutato da 1 (molto ottimista) a 6 (molto pessimista).

L'ottimismo netto si calcola sottraendo la percentuale di intervistati che ha risposto 5 "pessimisti" e 6 "molto pessimisti" dalla percentuale di intervistati che hanno risposto 1 "molto ottimista" e 2 "ottimisti".

L' approfondimento di McKinsey & Company nell' articolo, Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis (26 ottobre 2020), mostra che sentiment dei consumatori varia notevolmente tra i paesi interessati da COVID-19.

I consumatori in Cina, India e Indonesia riportano costantemente un ottimismo più elevato rispetto al resto del mondo, mentre quelli in Europa e Giappone rimangono meno ottimisti sulle condizioni economiche dei loro paesi dopo COVID-19.

Fatta eccezione per l'Italia, l'ottimismo è diminuito in tutti i paesi europei, in linea con l'aumento dei casi confermati da fine luglio.

Il sentimento divergente si riflette anche nell'intenzione di spesa tra le categorie. Nella maggior parte dei paesi, i consumatori intendono continuare a spostare la propria spesa all'essenziale, riducendo al contempo la maggior parte delle categorie discrezionali.

Tuttavia, in Cina e in India, la spesa sta riprendendosi al di là dei generi alimentari e delle forniture domestiche. I consumatori cinesi prevedono di aumentare la spesa per categorie discrezionali come viaggi e abbigliamento, suggerendo che il paese è più avanti sulla via della ripresa rispetto ad altri paesi.

Gli italiani invece, rimangono preoccupati per l'impatto economico del COVID-19 e per quanto tempo durerà la situazione di crisi, la conseguenza di tutto ciò riflessa in termini di attenzione dei consumatori sulla gestione delle proprie finanze, ha fatto in modo che il cliente finale è diventato più attento alle proprie spese, cambiando marca e luogo in cui fare acquisti, per cercare valore e gestire le proprie risorse nel miglior modo possibile.

I consumatori di tutto il mondo hanno risposto alla crisi e alla sua interruzione associata ai normali comportamenti dei consumatori provando comportamenti di acquisto diversi ed esprimendo un forte intento (65% o più) di incorporare questi comportamenti in futuro. Tuttavia, il cambiamento è stato meno pronunciato nei paesi con un moderato grado di shock economico, come Germania e Giappone.

## 1.4 - "Uno sguardo al futuro" cosa è cambiato nel periodo dopo il Covid-19

Secondo le informazioni fornite da Erika A., Alessandro G., Stefano B., Omar C., nell'elaborato Competenze per riavviare il futuro, Il rilancio dei consumi.

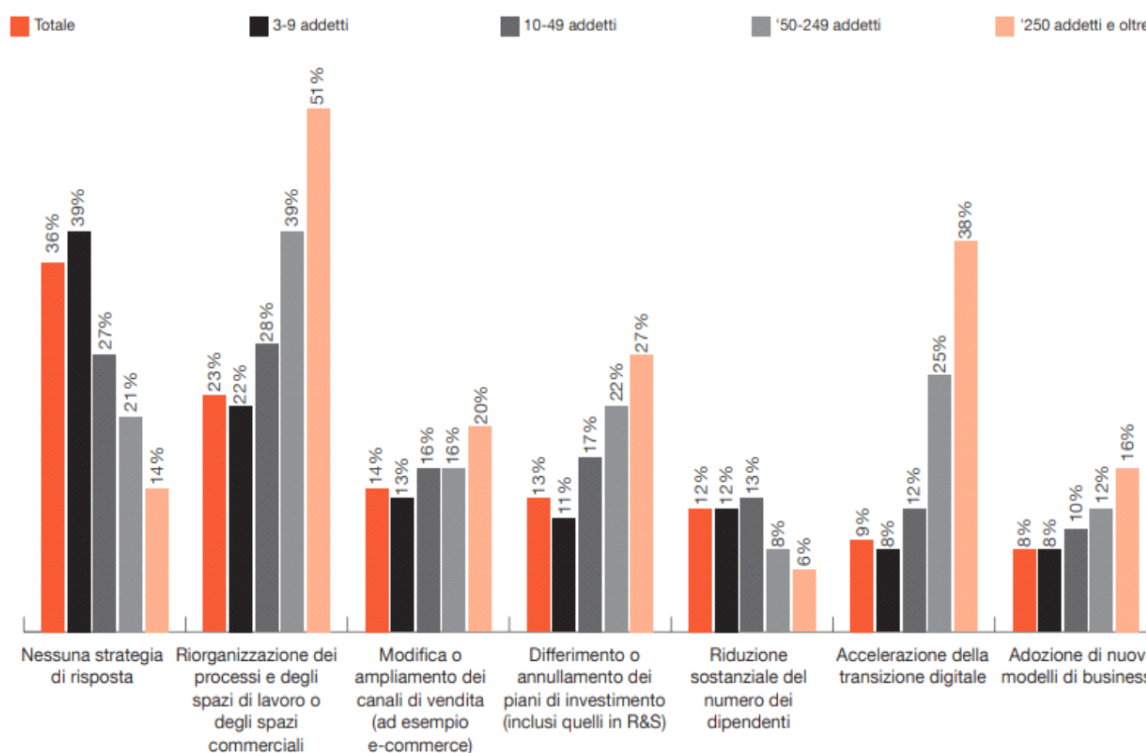
In Italia, secondo un'indagine Istat svolta il 15 giugno 2020, le imprese di medio-grandi dimensioni hanno individuato come strategia di risposta alla attuale crisi la riorganizzazione di processi e spazi di lavoro e commerciali, accelerando la digital transformation. Queste azioni di modernizzazione restano appannaggio quasi esclusivamente delle imprese più grandi, mentre la maggioranza relativa delle imprese ha mostrato di non avere nessuna strategia di risposta.

L'Italia, in questo processo, è fondamentale che non rimanga indietro, infatti un primo passo è stato compiuto grazie ai finanziamenti previsti dal piano Industria 4.0, che sarebbe opportuno venissero rilanciati e potenziati, insieme ad ulteriori incentivi che favoriscano l'innovazione e il potenziamento degli investimenti in R&S.

la situazione tuttavia rimane ancora molto delicata, infatti il rischio di default per le imprese italiane secondo il grafico seguente mostra ancora livelli abbastanza allarmanti.

**FIGURA 4 : Strategie di risposta alla crisi adottate (% per classe dimensionale)**

- Istat, 15 giugno 2020.



Fonte : «Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19, in Competenze

per riavviare il futuro, Il rilancio dei consumi. 2021»

Le aziende di tutto il mondo dovranno gestire nei prossimi mesi non un'evoluzione graduale ma un punto di svolta del mercato globale. Quella posta dal Covid-19 è sicuramente una sfida complicata, ma costituisce anche l'apertura di un nuovo terreno di gioco per imprese e lavoratori, cittadini e pubbliche amministrazioni. Superato il momento buio, pieno di restrizioni la popolazione è pronta a tornare lentamente alla normalità, normalità che secondo gli esperti, sarà però diversa da quella che ha preceduto l'arrivo del virus. La pandemia ha avuto un impatto sulle abitudini dei consumatori tale da condizionarle per sempre, ha rotto delle barriere mentali proiettandoli in un futuro digitalizzato dove gli acquisti online sono preferiti a quelli nei negozi fisici, le comunicazioni da remoto possono sostituire quelle fisiche quando necessario e i social media sono sempre più affermati come fonti di intrattenimento, grazie alla vastità dei contenuti offerti, a discapito di tv, radio e giornali.

Secondo uno studio pubblicato sul *British Journal of General Practice*, le abitudini durature impiegano in media sessantasei giorni per formarsi e per rimanere impresse nel nostro stile di vita anche quando spariscono le premesse che le hanno fatte nascere, ed il periodo di quarantena vissuto dal 9 marzo 2020 al 17 maggio 2020 ha superato questa soglia. Una delle conseguenze che la pandemia ha portato nel mondo potrebbe essere stata la riprogrammazione degli schemi mentali dell'intera popolazione. Il dato che assume maggior valore è quello stimato dal **Nasdaq**<sup>4</sup>, ovvero che entro il 2040 il 95% degli acquisti sarà effettuato online. Secondo l'Economic Outlook di giugno 2020 dell'OCSE, i giovani lavoratori rischiano di essere tra le categorie più colpite dall'attuale crisi economica. L'Italia a luglio ha registrato 330mila occupati in meno rispetto al gennaio 2020 tra gli under 35 (il tasso di disoccupazione è passato dal 28,7% al 31,1% nella fascia 15-24 anni e dal 14,2% al 15,9% nella fascia 25-34 anni. Profonde disuguaglianze generazionali penalizzano i giovani, che con la crisi dovuta al COVID-19 vedranno le loro opportunità restringersi ulteriormente, lavoratori autonomi e i freelance di ogni settore sono destinati ad aumentare e ad avere un peso diverso all'interno delle stesse aziende. Quanto alle imprese e ai settori che subiranno maggiori stravolgimenti, politici, economisti e la stessa Unione Europea con il Recovery Fund, sembrano convergere verso un'Europa e un'Italia sempre più verde e sempre più digitale, in cui le nuove tecnologie, l'intelligenza artificiale e servizi a portata di smartphone dovrebbero portarci verso un mondo con maggiori opportunità per imprese e lavoratori nel rispetto della sostenibilità ambientale. Una grande sfida ma anche una grande opportunità in un momento di cambiamenti epocali, questo contesto gli imprenditori italiani, giocheranno un ruolo fondamentale nel cogliere le opportunità di questo nuovo mondo che si affaccia all'orizzonte, contribuendo, attraverso la crescita della loro attività e della loro impresa, a una nuova fase di sviluppo.

---

4 Nasdaq: Associazione nazionale degli operatori in titoli con quotazione automatizzata

# CAPITOLO 2: La digitalizzazione d'impresa

## 2.1- Digital transformation: minacce e opportunità del retailer

Con e-commerce si intende il processo di acquisto e di vendita di prodotti e servizi tramite l'uso di strumenti e dispositivi tecnologici, ad oggi sempre più diffuso. Nel 2017 3,4 miliardi di persone (ovvero il 46% della popolazione mondiale) usava abitualmente internet e questo numero è in crescita ogni anno. In Italia, 68% della popolazione ha accesso a internet (35,7 milioni di persone) di cui 19 milioni usano l'e-commerce per fare acquisti di ogni genere.

**Tim Berners-Lee**, co-inventore del World Wide Web, in occasione del discorso al Knight Foundation nel 2008 definisce così il risultato di anni di studi e ricerche che hanno portato alla nascita del WWW: "Il Web non si limita a collegare macchine, connette delle persone".

La rete per come la conosciamo noi oggi, con le sue dinamiche commerciali e sociali in continuo cambiamento, è il frutto di un'evoluzione iniziata più di cinquant'anni fa. Nella stessa misura con cui ferrovie, corrente elettrica o telefono hanno segnato un cambiamento epocale, anche Internet ha cambiato le nostre vite, modificando la logica con cui le persone entrano in contatto e costringendo le aziende a cambiare l'approccio di entrata nel mercato.

Possedere un sito su internet è paragonabile ad avere una costante vetrina sul mondo, aperta ventiquattro ore al giorno e sette giorni su sette. Con queste caratteristiche, così impensabili già solo un secolo fa, le opportunità che ne derivano sono quasi illimitate per chiunque. Esse possono sfruttare appieno le nuove ed avanzate modalità di comunicazione, pubblicità, marketing o vendite.

Scopo più comune rimane tuttavia il farsi conoscere attraverso il **World wide web**, da milioni di persone, sia nell'ambiente nazionale che internazionale tramite il proprio sito web, cercando così di conquistare nuove quote di mercato e di espandersi in nuovi paesi.

Il sito deve essere perciò conforme ed in linea con i valori e le caratteristiche che contraddistinguono l'azienda ed il marchio, permettendo così la condivisione di: contenuti testuali e multimediali, notizie, novità riguardanti i prodotti, attività promozionali o semplicemente di fornire informazioni al cliente.

Il vantaggio principale di possederne uno è legato anche al costo irrisorio rispetto alla visibilità che offrirebbero i media tradizionali, come radio e tv. Il prezzo rimane basso anche per quanto concerne sia la manodopera sia il prezzo di implementazione, in quanto può essere installato e aggiornato in maniera semplice ed economica.

(Basti pensare che per possedere semplicemente un hosting per un sito web, utilizzando un provider terzo, "per esempio Aruba o Shopify" il costo per l'azienda risulta solamente di poche centinaia di euro all'anno).

Altro importante strumento, che ha messo a disposizione internet, è stata la facilità della raccolta delle informazioni, riguardanti i nuovi gusti e trend dei consumatori target dell'azienda, rispondendo così più velocemente ai desideri ed ai bisogni dei clienti, (analizzandone anche le loro opinioni e preferenze), oltre che nello spionaggio dei concorrenti diretti, (monitorando le loro attività, le promozioni, i prezzi ed i lanci dei nuovi prodotti).

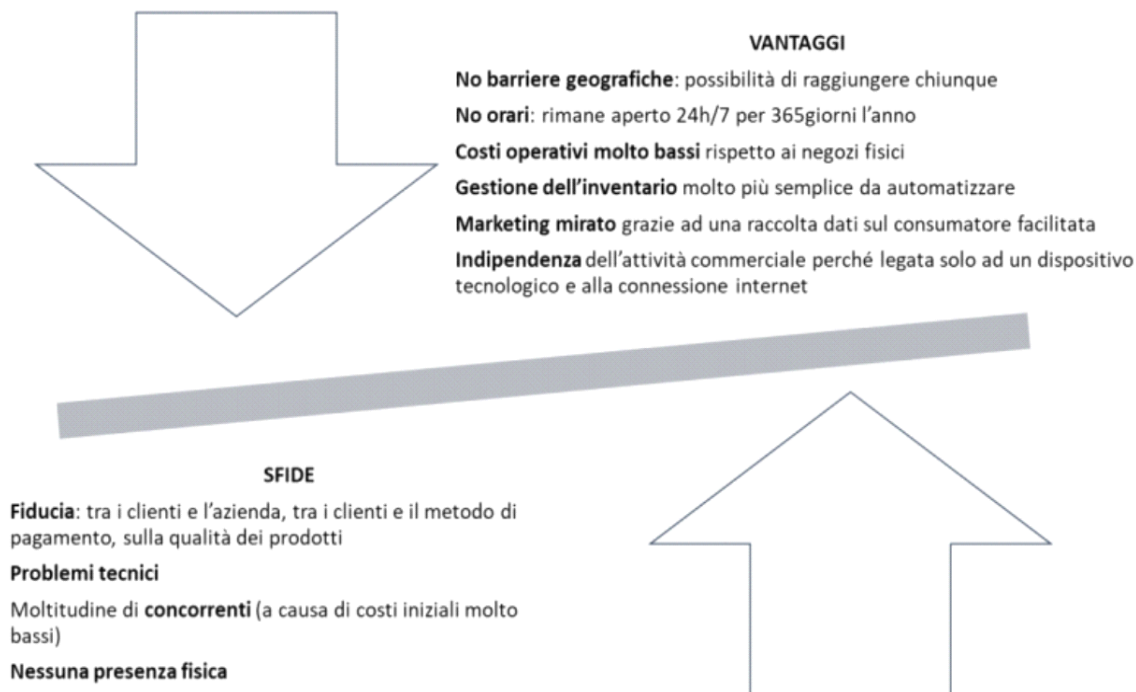
Internet non è solo fonte di informazione per le aziende ed i business, ma è molto utilizzato anche

dai consumatori che lo sfruttano per informarsi sui prodotti dei marchi a loro più allettanti, basandosi spesso sulle recensioni che altri utenti hanno compilato riguardo a gli articoli cercati e acquistati.

Un ulteriore punto a favore del mondo digitale è la possibilità di attuare strategie di marketing e di pubblicità più mirate ai consumatori. Ad esempio Facebook, come Instagram, rende possibile alle aziende di scegliere con molta precisione a chi mostrare la propria pubblicità, permettendo di scegliere le caratteristiche del *target group* ideale, il luogo all'interno della pagina in cui inserirla, il formato ed anche il budget disponibile dell'azienda per la sponsorizzazione, riportando poi tutte le informazioni su statistiche molto utili a scopo commerciale.

(considerazioni adattate dalla pubblicazione di ,Chaffey D., (2009). E-Business and E-Commerce Management, Person Education, Harlow.)

**FIGURA 5 : Confronto grafico Vantaggi/Sfide di un negozio online.**



Fonte Grafico : Approfondimento tematico per la Piana del Cibo, Laboratorio di Studi Rurali Sismondi // Silvia Moroni e Bianca Minotti.

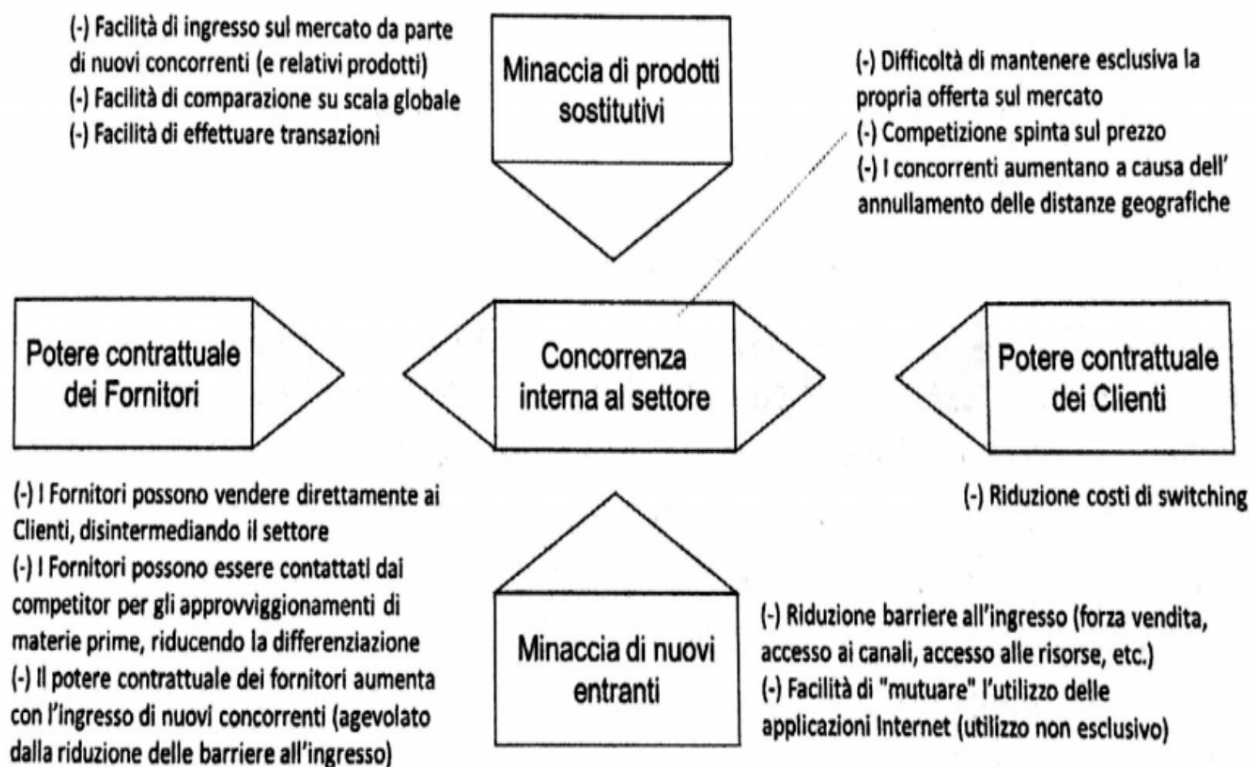
Tuttavia la *Digital Business Initiative* della Stanford Graduate School of Business affronta il tema dell'impresa Digitale focalizzandosi sul potenziamento dei profili manageriali e di leadership con competenze e capacità di analisi dati a supporto dei processi decisionali in contesti caratterizzati dalla presenza di grandi quantità di dati interni all'organizzazione e provenienti dall'ambiente esterno. Dal 2002 **Erik Brynjolfsson**, insieme ad altri colleghi ricercatori, continuano gli studi sul "*Paradosso della Produttività*" introdotto dal premio Nobel **Robert Solow nel 1987** citando la frase "*You can see the computer age everywhere but in the productivity statistics*", effettua un tentativo di codificare il profilo della *Digital Organization* come risultato di un'analisi degli indici



di produttività di imprese appartenenti a diversi settori, con il carattere comune di aver effettuato investimenti non solo in tecnologia, ma anche in interventi di cambiamento delle pratiche organizzative e manageriali, e di gestione del capitale umano, i cui effetti sugli indici di produttività non sono immediati ma si verificano in un periodo di tempo a medio/lungo termine. **Michael Porter** identifica il valore di internet come elemento "complementare" rispetto ai tradizionali approcci che le aziende adottano per competere sul mercato, oltre che standard tecnologico che abilita la creazione di nuovi settori (es. aste online) o la riconfigurazione di settori esistenti (es. turismo).

**Porter**, tramite il "**Paradosso di Internet**"<sup>5</sup>, come per esempio: la grande accessibilità alle informazioni, la facilità d'acquisto di prodotti e servizi, e l'immediatezza nell'effettuare transazioni su scala globale; tutti questi fattori sono fortemente sbilanciati a favore dei clienti e le aziende sviluppano non poche difficoltà nel tramutarli in profitti.

**FIGURA 6 : L'impatto (negativo) di internet sulla competizione nel settore.**



(Fonte Grafico : Gianluca Elia, Alessandro Margherita, Giustina Secundo,2020,41

<sup>5</sup> Per approfondimento guardare Porter, M. (2001), Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March 2001.

## 2.2- Il Processo di digitalizzazione

Digitalizzare i processi significa incorporare al loro interno procedure standard, strumenti di controllo, regole di esecuzione e meccanismi di coordinamento, con il risultato di limitare la supervisione umana il maggiormente possibile. La tecnologia permette di verificare i tempi di adempimento delle operazioni elementari, coordinandone lo svolgimento in linea con le previsioni del modello di riferimento.

Inoltre, la digitalizzazione dei processi rende possibile la raccolta strutturata dei dati aziendali provenienti dai flussi informativi orizzontali e verticali, nonché dalle combinazioni lavorative uomo-macchina e dalle sorgenti dati esterne o fonti web, per essere successivamente elaborati e fornire un valido supporto ai processi decisionali a tutti i livelli organizzativi, per apportare migliorie o modifiche ai processi stessi.

Un ulteriore lavoro consiste nel mettere in rete le risorse fisiche/umane, internet consente di rendere connessi, raggiungibili, tracciabili, controllabili e sicuri gli asset d'impresa sia tangibili che non, in modo da garantirne l'accessibilità sia in locale che da remoto.

L'accesso alle informazioni consente di raccogliere, organizzare, elaborare e rendere accessibile sintetizzando tramite grafici e tabelle la grande quantità di informazioni che viaggiano all'interno dell'organizzazione, tale aspetto rappresenta un carattere fondamentale per il monitoraggio, il miglioramento e lo sviluppo organizzativo aziendale.

Le organizzazioni devono quindi sviluppare competenze e comportamenti che possano facilitare l'esecuzione delle attività progettuali, promuovendo un clima di proficua collaborazione all'interno, con i clienti e con l'intera rete degli stakeholder.

Il processo di trasformazione ed evoluzione di un'organizzazione verso un assetto digitale si basa su un perfetto allineamento ed equilibrio tra strategia di business e strategia IT, facendo leva sulla prontezza, volontà ed apertura degli individui al cambiamento dei processi e della cultura organizzativa; un coinvolgimento attivo degli individui a tutti i livelli unito ad un esplicito commitment del top management si rivelano fondamentali per instaurare iniziative aventi un ambito di business circoscritto e limitato, ma con un potenziale elevato di visibilità e impatto, attraverso cui l'impresa può intraprendere un percorso diretto verso il modello di impresa digitale.

L'intero percorso di elaborazione della strategia di evoluzione verso l'impresa digitale, può essere schematizzata nei seguenti passaggi (Impresa Digitale Scenari, Tecnologie e Percorsi di Trasformazione Digitale,185):

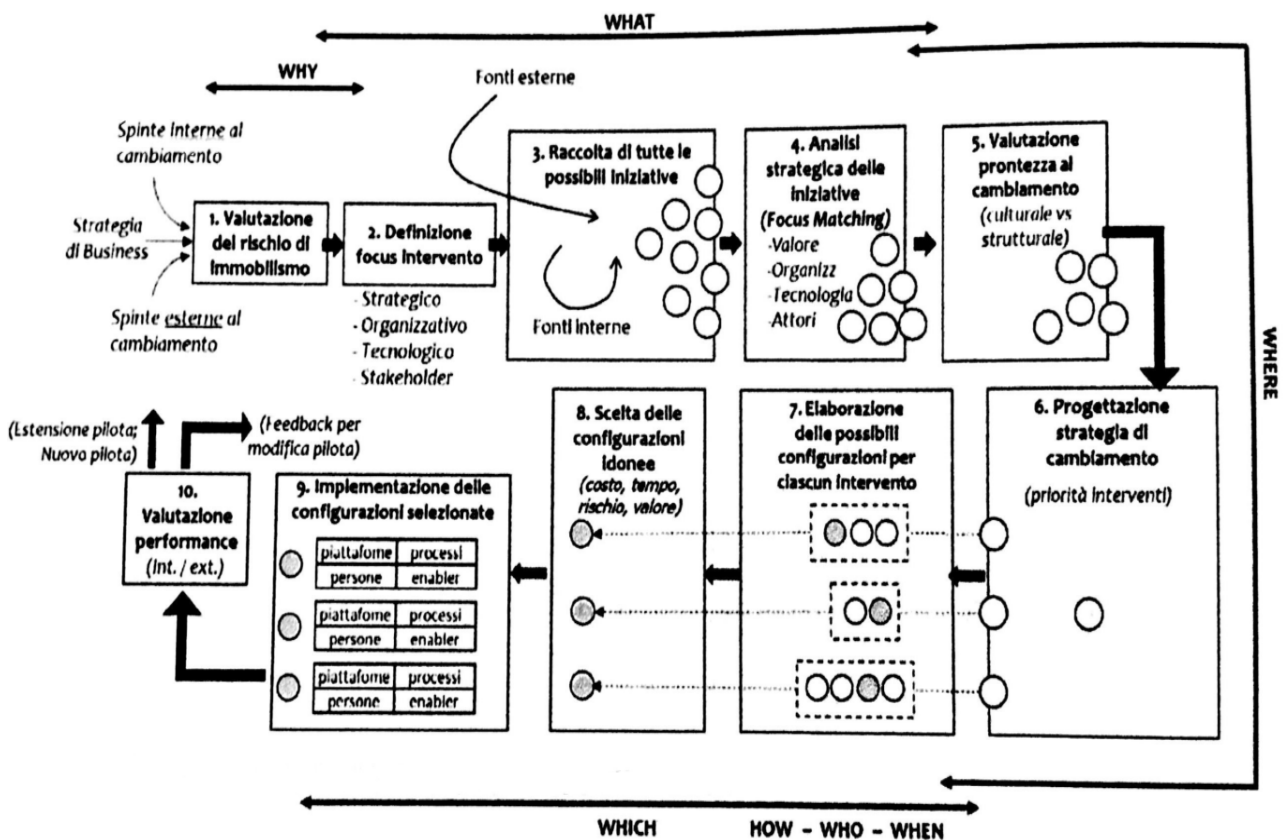
- Valutazione del rischio di immobilismo
- Definizione del focus dell'intervento
- Raccolta di tutte le possibili iniziative coerenti con la strategia di business dell'organizzazione
- Analisi strategica di tali iniziative
- Valutazione della prontezza al cambiamento delle aree aziendali interessate dalle

iniziative

- Progettazione della strategia di cambiamento attraverso la definizione della priorità degli interventi da effettuare
- Elaborazione delle possibili alternative di configurazioni utili all' implementazione di ciascun intervento
- Scelta delle configurazioni più idonee per l' implementazione
- Implementazione delle configurazioni selezionate
- Valutazione delle performance per ciascuna configurazione

Tali passaggi costituiscono una "**Roadmap**" attraverso cui progettare e implementare le configurazioni di *persone-processi-piattaforme* al fine di migliorare le *performance* aziendali.

**FIGURA 7 : Una rappresentazione schematica della Roadmap.**



(Fonte Grafico : Gianluca Elia, Alessandro Margherita, Giustina Secundo ,2020,186)

**trasformazione digitale dei processi**

Il termine “tecnologia” include l'insieme delle competenze, delle conoscenze, delle capacità, delle tecniche, dei materiali, dei macchinari, dei dispositivi, degli strumenti e di tutte le attrezzature che gli individui utilizzano per trasformare le materie prime in prodotti o servizi di valore da offrire sul mercato. In particolare, le tecnologie digitali ( sia quelle più tradizionali legate ai sistemi software gestionali, ai database e al web, che quelle più moderne come il cloud computing, la manifattura additiva e la stampa 3D, i robot, gli strumenti di big data analytics, l'intelligenza artificiale, ecc..) rappresentano oggi per le imprese un'opportunità attraverso cui migliorare la propria organizzazione, la propria flessibilità, i propri processi decisionali, le proprie performance economiche e di mercato. Inoltre fattori quali la disponibilità di tecnologie sempre più evolute, la riduzione dei costi di progettazione e sviluppo, la disponibilità di sorgenti di informazioni esterne al processo e la possibilità di tradurre sempre più processi cognitivi umani in processi automatici, stanno creando le condizioni affinché le imprese possano accedere facilmente alle tecnologie digitali e sperimentare i vantaggi legati alla loro adozione.

Tali vantaggi sono in termini di ottimizzazione, automatizzazione, integrazione, gestione, controllo e supporto decisionale. In aggiunta gli incrementi di efficienza e produttività, l'adozione delle tecnologie digitali nei processi d'impresa consente di gestire in modo integrato persone e macchine, e di immaginare nuovi modelli organizzativi e di business, lavorando su cinque direttrici di sviluppo (Impresa Digitale Scenari, Tecnologie e Percorsi di Trasformazione Digitale, 2020, 124):

1. Acquisizione e gestione dei dati sfruttando la potenza di calcolo e la connettività grazie alle piattaforme di Big Data, Open Data, Internet of Things, e Cloud Computing;
2. Analisi e utilizzo dei dati attraverso strumenti di Big Data Analytics, e tecnologie e algoritmi di machine learning;
3. Interazione e collaborazione tra l'uomo e la macchina attraverso interfacce “touch”, sistemi di realtà virtuale e realtà aumentata, robot collaborativi;
4. Integrazione tra il mondo virtuale e il mondo fisico attraverso la manifattura additiva, la stampa 3D, e i sistemi di simulazione;
5. Comunicazione bidirezionale e in tempo reale tra ambienti, macchine, materiali e persone, attraverso l'integrazione orizzontale e verticale dei sistemi, e la sicurezza informatica.

Il potenziale di valore nelle tecnologie digitali costituisce pertanto una fonte di innovazione e un'opportunità di sviluppo per ridisegnare l'intero panorama dei processi d'impresa.

## 2.3 - Web Marketing

Il web marketing è sostanzialmente un insieme di strumenti applicati ad una strategia per far crescere gli obiettivi di business di un'azienda, primo fra tutti la vendita dei propri prodotti e/o servizi. Tramite il web marketing, infatti, è possibile individuare su quali canali investire tempo e risorse, capire quali sono le campagne di comunicazione da intraprendere per trasformare i propri utenti in clienti fidelizzati.

Un player che permette di pubblicizzare le aziende è Google, che con il software **Google Ads** consente di inserire le pubblicità dell'impresa nelle sue varie piattaforme proprietarie. Ad esempio fa posizionare il proprio sito internet nelle prime pagine del motore di ricerca quando si digitalizzano parole chiave pertinenti, spamma le pubblicità video all'inizio o durante i video su App telefoniche, YouTube, e altri canali multimediali guardati dai clienti potenziali; sfruttando, per la targhetizzazione, il proprio algoritmo di intelligenza artificiale. Queste sponsorizzazioni pagate per lo più utilizzando il **metodo pay-per-click (PPC)**, (l'inserzionista paga solamente quando un potenziale cliente fa click sull'annuncio della sponsorizzazione: questo cliente verrà quindi indirizzato all'interno del sito aziendale generando così traffico digitale e possibili vendite per l'azienda).

Un altro importante strumento utile per le aziende è l'utilizzo dei social media, cioè piattaforme online non proprietarie dell'azienda, che consentono la comunicazione tra utenti o la condivisione di contenuti a prezzi veramente contenuti.

questi sistemi di targhetizzazione permettono di affinare le campagne pubblicitarie lanciate dai vari inserzionisti, consentendo di raggiungere un pubblico di clienti sempre più in linea con il nostro portafoglio prodotti, e quindi, con maggiori probabilità di apprezzare l'articolo sponsorizzato, e giungere all'acquisto.

### I social preferiti dalle aziende italiane

Le aziende e-commerce italiane continuano a ritenere che Facebook sia il social media più efficace, con il 53% delle preferenze, in netto calo però rispetto al 71% dello scorso anno. Tra le ragioni di questa diminuzione si evidenzia il cambio frequente degli algoritmi e la conseguente diminuzione della reach organica, che rendono indispensabili gli investimenti in advertising. C'è anche una perdita continua di utenti più giovani che si spostano su altri canali e, dunque, il mancato raggiungimento di questo target. Infine anche gli shoppable post di Instagram hanno in parte spostato l'attenzione delle aziende e-commerce verso questo social al posto di Facebook.

Tra i social preferiti dalle aziende segue appunto Instagram, efficace per il 40% di loro. Il dato è in calo rispetto allo scorso anno (-13%) ma il 61% delle aziende soddisfatte lo ritiene addirittura "molto efficace" andando a creare una frattura tra chi ha spostato gli investimenti perchè precedentemente insoddisfatto e chi utilizza il canale con soddisfazione.

Anche YouTube, pur mantenendosi al terzo posto, diminuisce la percentuale di efficacia che passa dal 27% al 24% (di cui il 66% lo dichiara "abbastanza efficace").

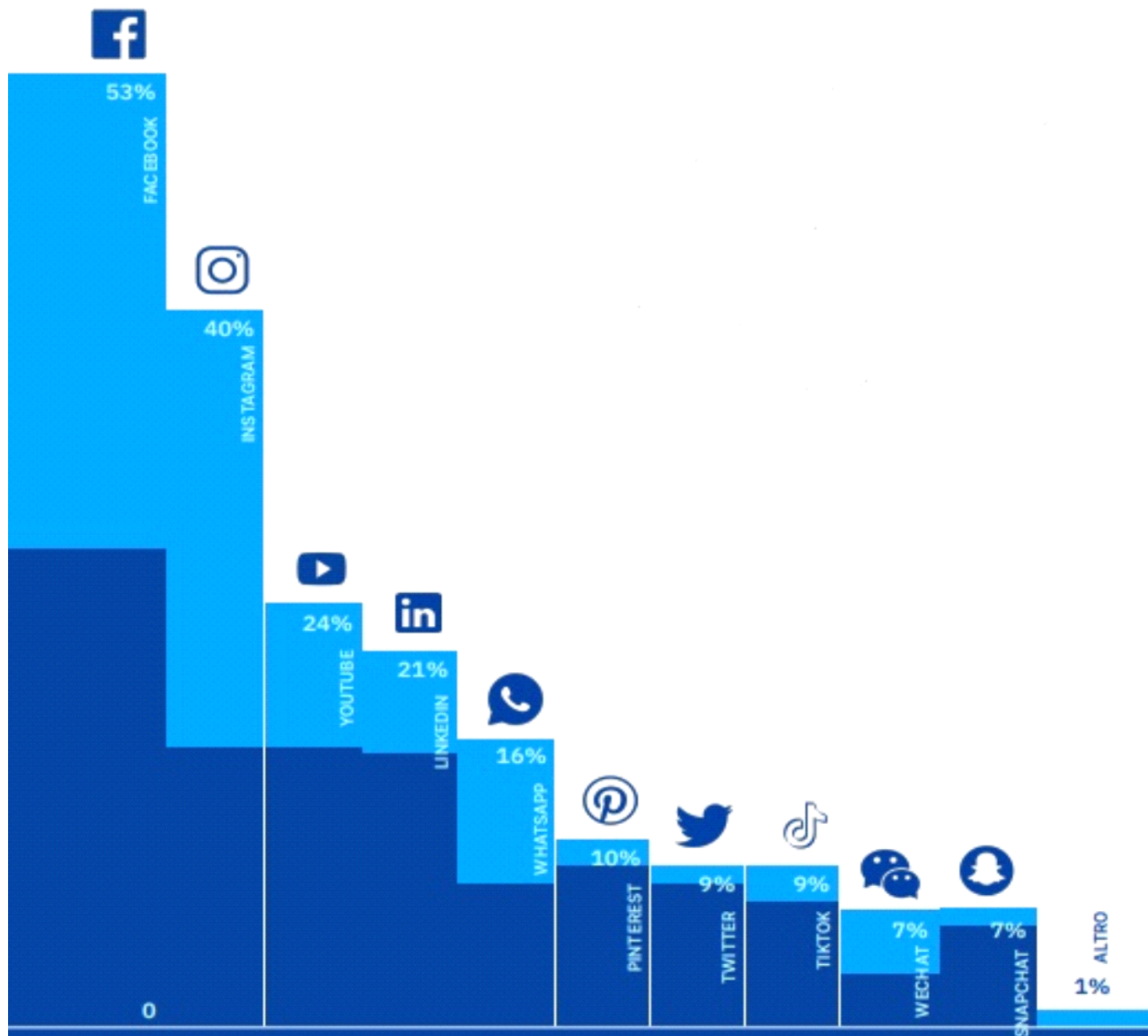
LinkedIn ottiene il 21% delle preferenze e WhatsApp invece il 16%. Pinterest guadagna cinque punti percentuali ottenendo il 10% delle preferenze mentre Twitter ne perde tre, fermandosi al 9%. Snapchat e WeChat sono a pari merito con il 7%, mentre l'emergente TikTok registra un 9% di

preferenze (di cui il 78% indica “abbastanza efficace”).(Casaleggio Associati, 2020,49)

**FIGURA 8 : L'efficacia dei social media**

**Molto Efficacie**

**Abbastanza efficaci**



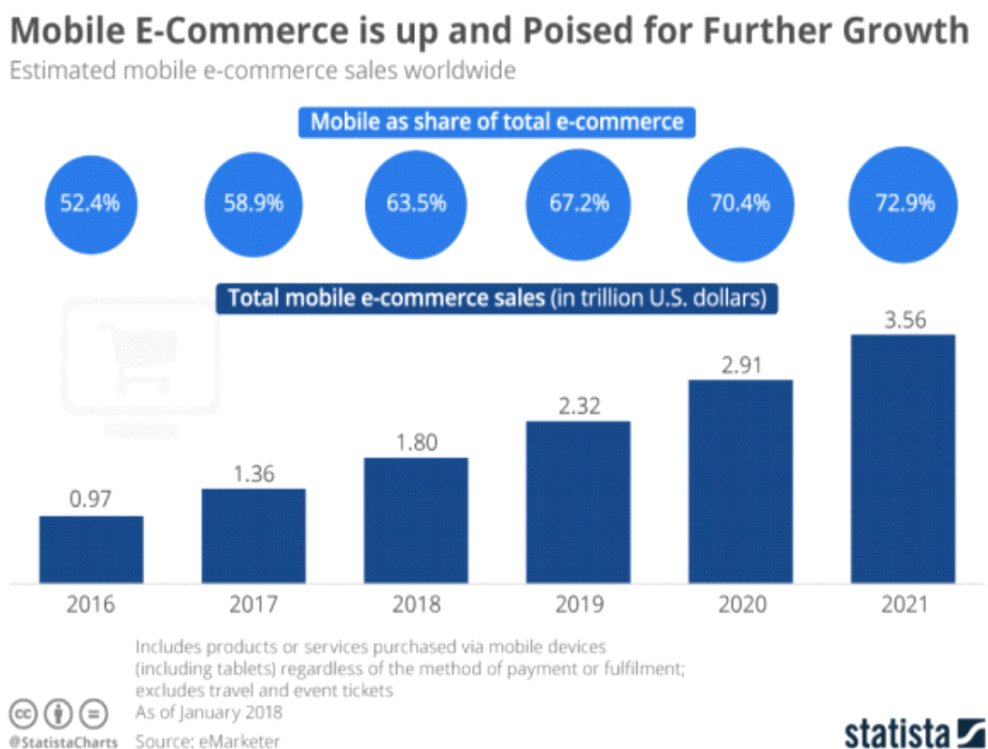
(Fonte grafico: Casaleggio Associati, 2020.)

### Social media e ROI

La percezione dell'efficacia dei social media in termini di ritorno sull'investimento rimane difficoltosa per le aziende italiane intervistate. Il 49% infatti (stessa percentuale dell'anno scorso) dichiara di non avere ancora trovato un metodo di misurazione adeguato per valutare il ROI delle attività social. Il 27% (-3% dall'anno scorso) ritiene l'attività sui social efficace per incrementare le vendite, mentre il 24% (+3%) dichiara che ha uno scarso impatto. Le aziende possono mettere in

atto diverse strategie per incrementare le vendite tramite i social. Il 32% evidenzia le caratteristiche del prodotto e la qualità del servizio sui social per incrementare le vendite, mentre il 29% tenta di coinvolgere gli utenti su temi affini ai valori del brand e con il real time marketing. Il 18% delle aziende dichiara invece di provare ad ingaggiare gli utenti con l'influencer marketing, e il 13% con offerte diversificate ogni mese. Solo il 4% delle aziende oggi si affida a piattaforme di social commerce.

**FIGURA 9 : Stime di vendita mondiali degli e-commerce sui dispositivi mobili.**



Fonte: Statista,2018

Il canale della telefonia mobile è particolarmente importante per questa determinata categoria di Marketing, infatti negli ultimi anni si è registrato un picco di dati e impression provenienti proprio dal ambito degli smartphone, e queste tendenze sono destinate inesorabilmente ad aumentare nel tempo, a pari passo con le abitudini della popolazione riguardanti l' utilizzo del cellulare nello svolgimento delle routine di tutti i giorni.

Le campagne su Google Adwords, le attività di influencer marketing, l'email marketing, l'indicizzazione sui motori di ricerca, la creazione di una community su Facebook, sono tutte attività di web marketing che possono aiutare le aziende a raggiungere il proprio pubblico nel più breve tempo possibile, implementando il fatturato e permettendo al business di crescere anche in termini di brand awareness e web reputation.

Ogni azione deve seguire un piano ben preciso con obiettivi definiti e soprattutto misurabili, che tengano conto del mercato di riferimento e del proprio target di clienti. Il vantaggio del web marketing sta proprio nella sua misurabilità, nella capacità di monitorare i risultati per ottimizzare costantemente le strategie e massimizzare i profitti.

**I vantaggi di questa pratica di marketing: Vantaggi per clienti e fornitori** (Efraim T.,Narasimha B.,Ting-Peng L., 2010,38).

### **Benefici per clienti**

- Pagare meno per prodotti e servizi (acquisto di gruppo, offerte speciali)
- Risposta dei fornitori migliore e più rapida a reclami, dal momento che i clienti possono lamentarsi in pubblico (su Twitter, Facebook o anche Youtube).
- I clienti insoddisfatti possono raggiungere milioni di altri potenziali acquirenti (punto di forza).
- Sono coinvolti, sviluppano relazioni con i fornitori.
- I clienti possono assistere altri clienti (ad esempio, in Forum).
- Le aspettative dei clienti vengono soddisfatte a pieno/rapidamente.
- I clienti possono informarsi rapidamente sul nuovo personale
- Il cliente può facilmente cercare, collegare, chattare e acquistare mentre è nella pagina del social network
- È possibile un migliore servizio self-service

### **Benefici per i venditori**

- Risparmia denaro sul servizio clienti (ad esempio, piccoli call center).
- Può testare nuovi prodotti / idee rapidamente e in modo economico.
- Impara molto sui clienti.
- Rapida identificazione dei problemi; valutare la grandezza, risolve problemi e controversie.
- Facili confronti con i concorrenti.
- Può imparare dall'esperienza dei clienti
- Trasforma i contenuti generati dagli utenti in quelli generati dagli utenti commercio



- Le vendite al dettaglio aumentano quando i clienti discutono dei prodotti in una comunità o tramite Twitter, Fb e altri social.
- Maggiore fiducia del consumatore grazie a conversazioni dirette
- Migliora il servizio clienti e aumenta la fedeltà.
- Migliori campagne di marketing, misurazione del ROI (Return on Investments, ritorno sugli investimenti.)
- Design del prodotto / servizio migliorato (ad esempio, un banco di prova prodotti).
- Utilizzare contenuti generati dagli utenti a basso costo.
- Ottieni pubblicità gratuita (ad es. Virale, annuncio pubblicitario, Ads)
- Aumentare il traffico sul sito, aumentare le vendite e il profitto
- Pubblicità mirata più accurata, i costi sono inferiori: utilizzare il web per promuoversi è molto meno costoso rispetto ad altri canali quali radio, stampa e tv.
- Migliorare le operazioni grazie alla previsione accurata della domanda. Targetizzazione dettagliata: il web marketing consente attraverso vari tools come Analytics e lo studio dei dati di targettizzare con precisione gli utenti, non solo in base a caratteristiche demografiche, ma anche psicografiche ed emozionali. La targetizzazione dettagliata è uno degli strumenti più potenti per creare inserzioni efficaci, rivolte ad un pubblico altamente profilato per comportamenti e interessi.

## **2.4 - Analisi delle strategie di Marketing precedentemente utilizzate**

Lo sviluppo degli studi di marketing è sempre stato fortemente influenzato dai mutamenti nei rapporti tra le imprese. Tra la prima e la seconda guerra mondiale si assiste all'introduzione della standardizzazione produttiva nelle imprese, a cui si associa una crescita delle dimensioni aziendali, degli investimenti da effettuare, dei rischi industriali e commerciali da sopportare. Si sviluppano di conseguenza in quegli anni le prime politiche di marca, al fine di consentire l'identificazione del produttore e rendere possibili forme di differenziazione del prodotto, e quindi i primi investimenti

pubblicitari. L'attività commerciale nelle imprese è, in questo contesto, essenzialmente attività di vendita e prevale un orientamento alla produzione e la funzione commerciale ha compiti solo di carattere operativo. Un ruolo guida è svolto dalla scuola statunitense. In particolare può essere ricordato Philip Kotler, che pubblica nel 1967 la prima edizione del suo libro *Marketing management: analysis, planning and control*, destinato a divenire un fondamentale punto di riferimento per l'applicazione del marketing in molti paesi, tra cui l'Italia. Si delinea in quegli anni quello che resterà fino ad oggi il paradigma dominante del marketing. Esso risulta concepito in funzione del tipo di rapporti che si instaurano tra venditori ed acquirenti nei mercati dei beni di consumo di massa: assume, infatti, a riferimento mercati di sbocco con una struttura di tipo atomistico, cioè formati da molti acquirenti anonimi che possono facilmente essere sostituiti uno all'altro e che non dispongono di un significativo potere contrattuale verso i fornitori. Un mercato, quindi, coerente con gli obiettivi ed i vincoli di imprese che adottano tecnologie standardizzate di produzione. L'attenzione si focalizza sulla gestione delle transazioni, la cui realizzazione è concepita come un processo sequenziale a più stadi governato dal produttore. L'approccio è di tipo normativo, cioè indica come principale finalità della disciplina quella di dettare le regole di comportamento che i singoli operatori devono tenere per raggiungere gli obiettivi ricercati con gli scambi. Questo paradigma che dagli anni '70 verrà applicato anche a settori diversi dai beni di consumo (servizi, beni industriali, organizzazioni pubbliche o senza fini di lucro), ha orientato la maggior parte degli studi di marketing nei decenni successivi, ma è anche stato sottoposto a crescenti rilievi critici che hanno portato a una sua integrazione e evoluzione. (*Marketing e creazione del valore*, 2013, 46).

### **Le recenti tendenze evolutive del marketing**

Le modalità operative della funzione di marketing e le tematiche oggetto di studio della disciplina sono state fortemente condizionate dai mutamenti intervenuti nell'ambiente competitivo negli ultimi 15 anni, molti dei quali già da tempo avevano incominciato a manifestarsi. Le determinanti principali dei processi evolutivi in atto sono:

- i cambiamenti intervenuti nelle aspettative e nei comportamenti dei consumatori;
- il maggiore potere contrattuale della GDO (Grande Distribuzione Organizzata) e la sua capacità di condizionamento delle scelte di marca dei consumatori;
- La crescente pressione competitiva;
- Lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT);
- I mutamenti nei processi produttivi e nei modelli di impresa.

Lo sviluppo e la diffusione delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione stanno rappresentando un fenomeno rivoluzionario, che secondo molti sta determinando un cambiamento

d'epoca. Se internet nella fase iniziale (Web 1.0) aveva generato nuovi canali di comunicazione e di vendita e nuovi intermediari, l' affermarsi del Web 2.0 sta attivando processi evolutivi che modificano la natura stessa delle relazioni tra imprese e consumatori. La comunicazione non è più governata dall'azienda come emittente unidirezionale. Il cliente parla sul Web, cerca, confronta e interagisce con i produttori e con altri utenti. (Verona, Prandelli, 2006, in Marketing e creazione del valore,2013,). Le voci e i commenti sulla blogosfera viaggiano ad una velocità impensabile un tempo. I social network creano nuove aggregazioni sociali. Il diffondersi dei note-book, degli smartphone, degli i-pad consentono di avere un collegamento continuo in rete. Tutto questo richiede alle imprese nuovi investimenti, nuove competenze ma anche maggiore trasparenza, capacità di dialogo e di coinvolgimento, attenzione a tutti i fattori che possono influenzare l'immagine con riflessi profondi sul modo di impostare il marketing.

## **2.5 - Principali Canali di vendita**

Secondo i dati Istat, solamente 1 a piccola impresa su 10 vende on-line, mentre a livello europeo solo il 15% delle PMI. Secondo alcuni dati, si pensa che il 62,5% delle vendite sarà mobile-based, ovvero effettuato da smart-phone o tablet.

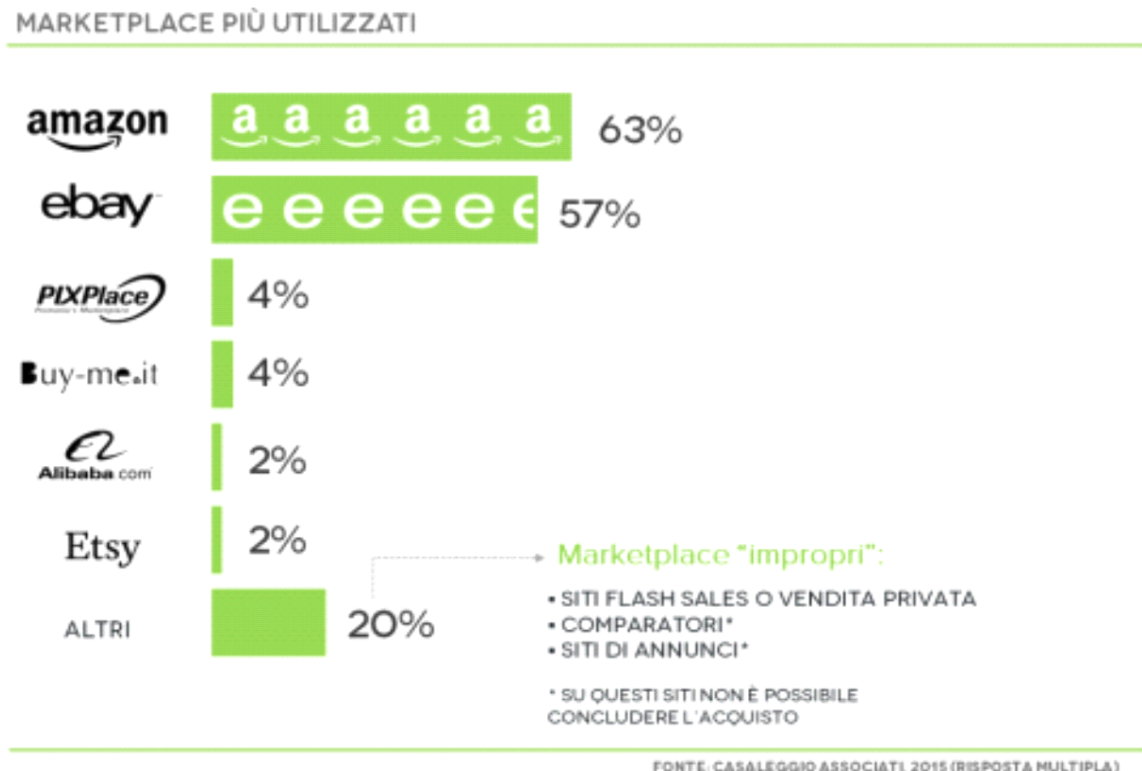
Uno dei trend più chiari dei prossimi anni è l'affermazione dei marketplace, per il cliente luoghi in cui trovare tutti i prodotti che cerca, per l'esercente canali per raggiungere nuovi clienti anche all'estero e offrire servizi avanzati attraverso i marketplace stessi.

Questo fenomeno è confermato da tutti i mercati avanzati di oggi come la Gran Bretagna e di domani come la Cina, dove già ora oltre la metà degli acquisti passa proprio da questo canale. Un'ulteriore conferma per quanto riguarda l'Italia è il fatto che già oggi tra i settori analizzati i centri commerciali on line sono quello con maggiore crescita (+55%).

Il problema iniziale che molte PMI affrontano sono: le scarse competenze nel settore, il livello di fiducia riguardo ai risultati ottenibili e l'inefficienza tecnologica. Nel caso in cui una piccola impresa non sia propensa all'investimento di un e-commerce del tutto suo, esistono numerosi market-place ai quali si può affidare.

I marketplace che si sono posizionati sul mercato italiano sono principalmente Amazon (utilizzato dal 63% degli esercenti presenti sui marketplace) e ebay (57%). Ci sono però nuovi attori come Pixplace (4%) di Pixmania che permettono la vendita in tutta Europa, Etsy (2%), che forse è il modo più facile per entrare nel mercato statunitense per prodotti artigianali, Alibaba (2%), che ormai è un'iniziativa globale destinata non solo più al B2B e iniziative nostrane come Buyme (4%). In questo settore stanno inoltre entrando i siti di vendita a tempo e forse in futuro anche comparatori e siti di annunci che oggi non permettono ancora la conclusione dell'acquisto, che viene rimandata al sito dell'esercente. (Casaleggio Associati 2015,23).

**FIGURA 10 : Marketplace (% di adozione del mercato)**



(Fonte: Casaleggio Associati, 2015.)

## CAPITOLO 3: Il caso Deghi: l'e-commerce centrato sul servizio al cliente

### 3.1 - Breve descrizione dell'azienda

La Deghi S.P.A., è una azienda nata nel 2009 grazie al suo fondatore che, partendo da un piccolo garage utilizzato per la vendita online di condizionatori e mobili da bagno, oggi è leader in Italia nel commercio online di prodotti per l'arredo del bagno e giardino. Con circa 50 milioni di euro di fatturato previsto per il termine del 2020, un organico di 120 dipendenti, con un volume di oltre 750 spedizioni giornaliere e un portafoglio di oltre 170 mila clienti. Deghi S.P.A. Si è aggiudicata il primo premio nella competizione "Insegna dell'anno", paragonabile al contest Retailer of the Year, seminando colossi del web del calibro di Amazon e IKEA. Questo riconoscimento certifica la grande attenzione che l'azienda pone ai propri clienti in termini di servizi offerti e rapporto qualità/prezzo dei prodotti. Deghi gestisce internamente l'intera catena di fornitura: approvvigionamento, stoccaggio, Marketing, vendita e servizio post vendita, il tutto grazie a risorse umane giovani e altamente qualificate, partner logistici affidabili e un magazzino di oltre 22 mila metri quadrati ma soprattutto di infrastrutture digitali all'avanguardia, tra cui un sistema di comunicazione integrato con i clienti per il ricevimento e la gestione degli ordini, e per finire un

sistema gestionale (Contabilità e Amministrazione) che interagisce continuamente con il sistema di logistica di magazzino per la verifica in tempo reale delle giacenze e la predisposizione degli ordini di approvvigionamento. Tutte le varie attività e risorse aziendali sono abilmente organizzate e coordinate mettendo sempre al centro di tutto il cliente, offrendogli costantemente assistenza durante il processo e l'intera esperienza d'acquisto, garantendo il massimo livello di efficienza, rapidità, cortesia, risparmio ed affidabilità. Gli oltre 60 mila contatti chat nel lasso di tempo di un anno testimoniano la perfetta attenzione posta dall'azienda nei confronti del cliente. Nel suo percorso di crescita e sviluppo, Deghi nella sua lista di priorità strategiche, ha sempre posto la maggiore attenzione alla soddisfazione del cliente, e proprio in questa prospettiva che le tecnologie digitali hanno giocato un ruolo centrale per migliorare continuamente i tempi di risposta alle richieste di informazioni, i tempi di evasione degli ordini e i tempi di consegna delle merci.

### FIGURA 11/12 : Dati e prospetto di crescita Deghi S.p.A, il sole 24 ore – statista.

Deghi n.194 posizione, top 400 imprese con la maggiore crescita di fatturato.

Rank	Company	Growth %	Revenue	Profit	Employees	Locations	Industry	City
193	Zare S.r.l.	37,68%	6.919	2.651	30	10	Prodotti industriali	Boretto
194	Deghi S.p.A.	37,27%	31.421	12.148	63	19	E-commerce	Novoli
195	My English School Myes Italia S.r.l.	37,24%	6.582	2.547	100	50	Istruzione & formazione	Firenze
196	Mind The Value S.r.l.	36,99%	4.093	1.592	34	17	Consulenza aziendale	Milano
197	Tagua S.r.l.	36,94%	4.788	1.865	14	13	Metalli preziosi	Milano
198	2Ws S.r.l.	36,70%	4.453	1.743	36	13	Tecnologia	Gorgonzola
199	Gva Redilco	36,40%	16.008	6.308	55	40	Immobiliare	Milano
200	Vpf S.r.l.	36,24%	3.760	1.487	42	29	Costruzioni & impiantistica	San Vito Dei Normanni

Carica i prossimi 50 risultati di 200

## Deghi S.p.A.

POSIZIONE

194



TASSO DI CRESCITA

37,27%

FATTURATO

Migliaia di euro

2018

2015

31.421

12.148



ANNO FATTURAZIONE

43101

Inizio

42005

43465

Fine

42369

DIPENDENTI

2018

2015

63

Dipendenti 2018

19

SETTORE	E-commerce
FONDAZIONE	2011
QUOTATA	No
SITO	www.deghishop.it
INDIRIZZO	Via S.P. Novoli - Trepuzzi Km. 1,500
CITTÀ	Novoli
CAP	73051
PROVINCIA	LE
REGIONE	Puglia

Il Sole 24 Ore: Leader della crescita 2020, la classifica delle aziende italiane cresciute di più (Pubblicato il 30.11.2019)

## 3.2 - Portafoglio prodotti e servizi

Deghi S.P.A. Vende prodotti per l'arredo del bagno e del giardino. Ogni prodotto nel loro inventario è accuratamente catalogato e accompagnato da una dettagliata descrizione delle caratteristiche tecniche e dei particolari estetici, utilizzando immagini in alta definizione e video illustrativi prodotti internamente, che sono fondamentali per far percepire al cliente l'alta qualità e il design alla moda.

Un altro elemento molto importante che completa il prodotto è il packaging, anche questo realizzato internamente, utilizzando materiali appositi e procedure sofisticate per garantire un trasporto sicuro, preservando il prodotto da eventuali danni.

Tutto ciò è accompagnato dalla massima chiarezza sui metodi di pagamento e su eventuali agevolazioni fiscali in corso, sulle condizioni di vendita, sul servizio di trasporto e sulle modalità di reso, tali caratteristiche completano il prodotto nella sua interezza, completando le esigenze informative del cliente e valorizzando ulteriormente l'azienda.

Il sistema del valore di Deghi S.P.A. È rappresentato da una moltitudine di partner e imprese internazionali con le quali l'azienda ha instaurato un rapporto diretto, senza usare alcun intermediatore. Inoltre per quanto concerne gli aspetti logistici, ha guadagnato condizioni vantaggiose con i leader del settore del trasporto su ruote, beneficiando così prezzi e tariffe competitive, il cui valore viene successivamente trasferito sul cliente.

Per quanto riguarda il servizio di pagamento, Deghi ha stretto solidi legami con operatori finanziari e banche che garantiscono l'accesso a molteplici sistemi di pagamento, offrendo in tal modo la massima flessibilità per portare a termine le transazioni online.

Tali vantaggi sono stati raggiunti nel tempo anche grazie a collaborazioni con PMI locali e artigiani che permettono di eseguire varie customizzazioni degli ambienti di lavoro, magazzini e attrezzature tecniche al fine di ottimizzare i tempi di esecuzione dei processi e rendere ergonomiche le differenti postazioni lavorative, permettendo un altissimo grado di efficienza aziendale.

Per concludere, il ruolo cruciale per un tale business viene svolto dai partner tecnologici che assicurano la massima connettività e fruibilità dei servizi online in ogni momento.

### 3.3 - Tecnologie, Asset, Sistemi, Algoritmi

Per una azienda che realizza online quasi la totalità del fatturato, sistemi tecnologici e gli strumenti web sono considerati tra gli asset maggiormente influenti e cruciali dell'intera organizzazione.

Il sistema che supporta tutti i vari processi aziendali è basato su quattro componenti cardini:

- Sistema gestionale per contabilità e amministrazione.
- Sistema di gestione delle interazioni con i clienti, che supporta:
  - Richieste di informazioni.
  - Richieste di assistenza per effettuare gli ordini.
  - Pagamenti.
  - Scambio documentazione.
  - Gestione resi e garanzie.
- Sistema per la gestione del magazzino e delle giacenze dei prodotti.
- Portale web, che rappresenta l'interfaccia verso i clienti finali e che interagisce con i precedenti due sistemi per far vivere al cliente un'esperienza unica ed efficace di acquisto.

Il sistema nel suo complesso, focalizzandosi sulla sua logica di organizzazione e la circolazione dei dati, garantisce, da un lato, il funzionamento costante di un flusso informativo aggiornato tra le aree: magazzino, vendite e logistica in uscita; e dall'altro una perfetta gestione delle relazioni con i clienti che accentra le loro richieste con le linee operative aziendali, soddisfacendole in modo eccellente.

La trasformazione digitale di Deghi, insieme all'adozione delle pratiche per il cambiamento organizzativo e un approccio innovativo alla gestione d'impresa, hanno consentito di affinare le capacità aziendali e di intuire le esigenze, anche le più latenti, della propria clientela e quindi riuscire a rispondere prontamente alle loro richieste.

Inoltre la digitalizzazione dei processi incrociata con i flussi dati provenienti dal sistema di contabilità e amministrazione, sistema di relazioni con i clienti e sistema di gestione del magazzino e dal portale web, ha sensibilmente migliorato l'efficienza operativa dell'impresa nell'ambito di tempi di evasione dell'ordine, tempi di risposta al cliente e tempi di consegna della merce.



## **La logistica che ottimizza i processi aziendali**

Precisione e tempestività delle operazioni di ricezione e controllo merce permettono di comunicare eventuali difformità ai fornitori; allo stesso modo l'immediata disponibilità dei prodotti risulta cruciale per il rispetto dei tempi di consegna, che ad oggi sono di 48 ore. Il magazzino è il centro vitale di un'azienda. Svolge la funzione fondamentale di raccordo e tra gli acquisti e i processi economici. Garantisce sempre una continuità tra le vendite e i clienti. La maggior parte dei prodotti presenti sull' e-commerce di Deghi sono in pronta consegna. Questo vuol dire che sono immediatamente disponibili al momento dell'acquisto, e che possono essere movimentati da subito, velocizzando i processi di spedizione e garantendo una veloce ricezione del prodotto acquistato.

### **3 gli aspetti principali:**

- Tempo.
- Spazio.
- Velocità.

**Il tempo**, inteso come l'arco temporale delle scorte in grado di garantire un flusso di continuità.

**Lo spazio**, come spazio fisico ma anche come spazio da organizzare: il magazzino deve essere elastico, deve fare dei respiri profondi, riempirsi e svuotarsi continuamente, in un flusso continuo di carico e scarico.

**La velocità**; efficienza, precisione e massima attenzione.

### **L'accettazione della merce**

secondo le informazioni rilasciate da un'intervista nel 2017 da Gianmarco Fortunato<sup>6</sup>, un'amministrazione ragionata degli spazi permette di lavorare in modo efficiente e rapido. Il ruolo in accettazione consiste in controllare e accettare la merce in arrivo al fine di rilevare anomalie, segnalarle, risolverle.

La merce arriva in sede: controllo e collocazione dei beni grazie a un preciso piano scarichi, verificare la qualità e controllare che la merce ricevuta corrisponda perfettamente all'ordine, sia per qualità che per quantità. Nel momento in cui entrano, tutte le merci vengono ricontrollate e collocate nel loro spazio specifico, questa fase del processo organizzativo del magazzino è

---

<sup>6</sup> Gianmarco Fortunato si occupa dell'accettazione merce nel magazzino di Deghi Srl. La precisione è il motore trainante del suo lavoro: quando arrivano nuovi articoli, lui con diligenza garantisce la continuità del processo produttivo sin dal primo momento.

importantissima. Identificazione, controllo qualità e condizione generale della merce.

È importante, prima di procedere allo scarico dei materiali, accertarsi che tutto corrisponda: soltanto dopo questa accurata verifica sarà possibile emettere un documento di avvenuta ricezione e inviare la merce verificata ai relativi reparti di destinazione.

## **L'inventario digitale**

Utilizzare un sistema informativo ad hoc e un'applicazione per gestire le procedure informatiche legate alla gestione delle scorte è fondamentale per il benessere del magazzino.

Questo permette di:

- programmare per tempo il processo produttivo;
- coordinare l'approvvigionamento;
- garantire ai clienti i tempi di consegna promessi.

La verifica della qualità della merce riveste, quindi, un ruolo fondamentale. L'impegno quotidiano di Deghi è quello di garantire al cliente il più alto standard di qualità. E per fare questo, è necessario impegno, costanza, attenzione affiancato da un estremo controllo del processo di partenza. Nella gestione del magazzino, quindi, il confine tra potenzialità da sfruttare e problemi da risolvere è sottilissima.

**“Per questo motivo, è necessario pensare al magazzino come a un palloncino che, per vivere bene, deve costantemente gonfiarsi e sgonfiarsi, secondo logiche precise e pianificate in precedenza”**

## **Le fasi del magazzino Deghi**

Gestire un magazzino di oltre **22 mila** metri quadrati non è una cosa da poco. Gestirlo bene, poi, complica ulteriormente la faccenda. Fortunatamente Deghishop sta diventando sempre più forte in questo senso.

Le fasi della logistica del magazzino Deghi sono 6:

- Ricevimento

- accettazione dei beni;
- Stoccaggio della merce
- Picking
- preparazione degli ordini
- Supply chain, spedizione e affidamento al corriere

### **3.4 - Politiche manageriali per il successo dell'impresa digitale**

Il forte successo di Deghi coniuga tecnologia stile manageriale e condivisione dei valori aziendali incentivando il lavoro in team, spirito di squadra e voglia di superare le sfide. Risulta un cocktail difficilmente replicabile in altri contesti organizzativi, ma è sicuramente un esempio dalla quale si possono dedurre utili suggerimenti e raccomandazioni che altre aziende possono cogliere quando intraprendono un percorso di trasformazione digitale.

Quelle principali sono:

- Condividere con tutti i lavoratori di tutti i livelli gli obiettivi strategici e prevedere un premio una volta raggiunti.
- Affiancare ai partner tecnologici i propri lavoratori per facilitare i processi di skill transfer e accelerare i continui processi di tuning dell'infrastruttura .
- Costruire vari scenari e analizzare e analizzare i relativi impatti a livello economico prima di intraprendere l'iniziativa di trasformazione digitale.
- Coltivare all'interno dei propri collaboratori una cultura orientata al cambiamento e alla flessibilità organizzativa.

- Sviluppare una capacità di ascolto nei confronti di tutti i propri collaboratori e organizzare iniziative che favoriscono il dialogo e il confronto.
- Scegliere collaboratori strategici dotati di uno spirito critico, di un approccio costruttivo verso i problemi , e una visione orientata alla soluzione.

Tutto ciò è predisposto per aumentare l'effetto lock-in con i clienti che manifestano sempre più spesso e in modo esplicito il loro livello di assoluta soddisfazione nei confronti dei prodotti, servizi, qualità e dedizione al lavoro ma soprattutto di cercare di trasmettere una forte identità aziendale.

Un ulteriore aspetto chiave del loro successo è rappresentata dalla flessibilità mentale e organizzativa con cui, nel lasso di tempo di poche ore, viene completamente riprogrammata la strategia di approvvigionamento, per esempio, a seguito di cambiamenti rilevanti nel settore di riferimento o dell'ambiente esterno.

#### **ESEMPIO AZIENDALE (Punto di forza):**

Effetto generato dal lock-down dei mesi di marzo/maggio sugli approvvigionamenti: per riuscire a compensare il crollo delle vendite dei prodotti sanitari e arredo bagno si sono investite la maggior parte delle energie su i prodotti per arredo da giardino, riuscendo ugualmente a mantenere livelli di fatturato eccezionali.

Questa flessibilità nelle strategie di approvvigionamento è il riflesso della flessibilità manageriale e della capacità e rapidità di adattamento dell'azienda e dei suoi lavoratori, alle improvvise variazioni delle condizioni dei mercati.

# CONCLUSIONI

In conclusione i vantaggi dell'essere presenti ed attivi nella vendita su internet sono molteplici, ma esistono ancora potenziali miglioramenti per rendere l'esperienza impeccabile per i propri clienti. Nonostante le strategie attuate le nuove tecnologie che vengono scoperte ogni giorno le abitudini delle persone sono ancora troppo forti ed intrinseche e ci vorrà tempo per adattarsi alle nuove tendenze.

Cambiare le proprie abitudini di acquisto facendo diventare l'online il maggior canale di vendita, avverrà solamente con le nuove generazioni.

La tecnologia progredirà sicuramente, offrendo nuove alternative alle aziende, per ricreare l'esperienza unica che le contraddistingue attraverso il digitale e dare la possibilità a chiunque di migliorare grazie alle innovazioni continue.

# BIBLIOGRAFIA E RIFERIMENTI

Giuffrida M., Mangiaracina R., Marvasi E., Tajoli L.. *ESPORTAZIONI E E-COMMERCE DELLE IMPRESE ITALIANE, ANALISI E PROSPETTIVE*, (ottobre 2018).

Gatmaitan C., Yangali L. MIT *Building Sustainable Supply Chains in the Era of E-Commerce*. (2020) **(figura N: 1)**

Sarah Davis, L. T. *How Coronavirus Is Impacting Ecommerce*.(2020).

Schrage M. ,Research Fellow, Initiative on the Digital Economy della MIT Sloan School, *in Evolving Shopper Behavior and the Future of Retail*, (6 ottobre 2020).

Chaffey D., . *E-Business and E-Commerce Management*, Person Education, Harlow.(2009).

Porter, M. , *Strategy and the Internet*, Harvard Business Review, March (2001).

Gardner B., Lally P., Wardle J., , Making health habitual: *the psychology of 'habit-formation' and general practice*. British Journal of General Practice (2012).

**Andretta E., Grandinetti A., Bravo S., Cadamuro O.,** *Competenze per riavviare il futuro, Il rilancio dei consumi*, pwc.com/it/(Italia 2021). **(figura N: 4).**

Approfondimento tematico per la Piana del Cibo, Laboratorio di Studi Rurali Sismondi // Silvia Moroni e Bianca Minotti. *Approfondimento-Tematico-E-commerce\_APR2020.pdf* **(figura N: 5).**

Braga Alessandro, *Digital Transformation*, Egea, Milano,(2017).

Elia G., Margherita A., Secundo G.. *Impresa Digitale scenari, tecnologie e percorsi di trasformazione digitale*. Egea, Milano(ottobre 2020). **(figura N: 6). (figura N: 7).**

Andrews M., Goehring J., Hui S., Pancras J., Thornswood L. *Mobile promotions: A framework and research priorities*. Journal of Interactive Marketing,(2016).

Pascucci F.,TemperiniV., *La trasformazione digitale nelle PMI italiane Approcci strategici e strumenti operativi*. - G. GIAPPICHELLI EDITORE – Torino, (2017).

Arcangeli M., *Il linguaggio pubblicitario*, Carocci Editore, Roma - (2015).

Kotler P., *Marketing management: analysis, planning and control*, (1967).

Ceccotti F., *Le agenzie di comunicazione nel nuovo scenario dell'Integrated Marketing Communication. Innovazione, competizione e relazioni*, McGrawHill Education, (2018).

AFUAH A., TUCCI C.L. , *Internet business models and strategies*, McGraw-Hill, New York, (2001).

T. Aichner, P. Coletti, P. Lombardo, *Il futuro del mobile marketing in Italia: uno studio con il metodo Delphi* (doi: 10.1431/96400)

Efraim T.,Narasimha B.,Ting-Peng L., *Social Commerce: An E-Commerce Perspective* (2010).

E-COMMERCE IN ITALIA , Casaleggio Associati *strategie di rete*. Eport aprile, (2019).

G. Ferrero, G. Aiello, N. Buratti, G. Cozzi, G.L. Gregori, in *Marketing e creazione del valore*, G. Giappichelli editore, 2013.

<https://lab24.ilsole24ore.com/coronavirus/>.

<https://www.consorzionetcomm.it/il-lockdown-triplica-i-nuovi-consumatori-online-in-italia-tra-gennaio-e-maggio/>.

NewsImpresa, “*Il lockdown triplica l’eCommerce italiano*”, in [www.newsimpresa.it/inevidenza/2020/05/il-lockdown-triplica-lecommerce-italiano/](http://www.newsimpresa.it/inevidenza/2020/05/il-lockdown-triplica-lecommerce-italiano/), 3 luglio 2020.

E-commerce in italia, *vendere online ai tempi del corona virus*, casaleggio associati, pensare digitale, in <https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf> ,(2020). (figura N: 2 ).

<https://sloanreview.mit.edu/article/smart-strategies-require-smarter-kpis/>

Andrienko, O. ,capo del marketing globale di SEMrush (2020). Ecommerce & Consumer Trends During Coronavirus. in <https://www.semrush.com/blog/ecommerce-covid-19/>

Nielsen consorzio ricerca digitale, DIGITAL ADVERTISING: SFIDE E OPPORTUNITÀ DURANTE UNA PANDEMIA (01-06-2020). <https://www.nielsen.com/it/it/insights/article/2020/digital-advertising-sfide-e-opportunita-durante-una-pandemia/>

Tamara Charm ,Anne Grimmelt ,Hyunjin Kim, Robinson K., Lu N., Ortega M., Staack Y., Yamakawa N., *Consumer sentiment and behavior continue to reflect the uncertainty of the COVID-19 crisis.* (26 ottobre 2020). **(figura N: 3)**

M. Catena,R. Longo, E. Fossat,R. Romeo,M. Zizioli. *Survey: Italian consumer sentiment during the coronavirus crisis.* McKinsey & Company ,Milano, (16 Dicembre 2020).

Agenzia Ansa, *Covid-19 ed E-commerce: la crescita degli acquisti online,*, **WolfAgency.it** (14 ottobre 2020).

Digital Transformation Monitor, “*Digital Transformation Scoreboard 2018*”, Commissione Europea, aggiornato il (18 giugno 2020).

*Digital usage & COVID-19 Digital Consumer Trends* , Deloitte (2020).

C.Gerino, , *eCommerce, crescita nel 2020 prevista al +26 per cento*, Articolo di giornale la Repubblica Economia(2020).

<https://www.statista.com/chart/13139/estimated-worldwide-mobile-e-commerce-sales/> **(figura N: 9).**

<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/Focus-E-commerce-2015-Web.pdf> **(figura N: 10).**



<https://www.casaleggio.it/wp-content/uploads/2020/05/CA-E-commerce-2020-report-ITA-1.pdf>  
(figura N: 8).

ADS.Trend, “Guerrilla Marketing”, in [www.adsnetwork.it/guerrilla-marketing](http://www.adsnetwork.it/guerrilla-marketing), (11 maggio 2020).

Auditel, “Dati. Innovazioni. Trasparenza”, in [www.auditel.it/](http://www.auditel.it/), (17 maggio 2020).

<https://magazine.deghishop.it/logistica-deghi-come-funziona-nostro-magazzino/>

<https://lab24.ilsole24ore.com/leader-della-crescita-2020/> (figura N: 11/12).

[https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/15/covid19-spesa-super/?refresh\\_ce=1](https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2020/04/15/covid19-spesa-super/?refresh_ce=1)

<https://magazine.deghishop.it/magazzino-deghi-accettazione-merce/>

