

Donata Tania Vergura

E-Commerce e Phygital Strategy

IMPRESE E CONSUMATORI TRA FISICO E DIGITALE



Giappichelli

PRESENTAZIONE

Il libro che ho il piacere di presentare si occupa di un tema che ha assunto un ruolo sempre più rilevante nel contesto economico attuale rappresentato dallo sviluppo del commercio elettronico.

Fenomeno di cui si inizia a dibattere già intorno alla metà degli anni Novanta, ma solo oggi appare il vero snodo in grado di spiegare la continua modificazione dei mercati (anche fisici) e, di conseguenza, i processi di interazione tra imprese e consumatori finali.

Il testo scritto da Donata Tania Vergura ha, infatti, il rilevante pregio di analizzare le caratteristiche principali dell'e-commerce, ponendo l'attenzione sull'effetto che lo sviluppo del canale online produce sulla formulazione delle strategie di impresa, sui processi di acquisto dei consumatori e, più in generale, sulla modifica delle modalità con cui avviene lo scambio tra domanda e offerta.

Se è vero che senza innovazione non c'è sviluppo economico, Internet e la rivoluzione digitale costituiscono i simboli stessi di un processo di trasformazione che, fondato su una progressiva e potente azione innovativa, ha mutato radicalmente non solo la morfologia dei mercati, ma anche i comportamenti dei diversi attori economici e sociali presenti. Internet, inteso come canale di vendita, espande, infatti, i confini geografici del mercato, facilita l'accesso ai prodotti, introduce nuovi attori e originali forme di collaborazione, dischiude, infine, spazi per lo sviluppo di nuovi modelli di business. Ciò avviene in quanto il canale online rappresenta sempre di più lo strumento di comunicazione utilizzato nel contesto delle relazioni di marketing.

In questa prospettiva, l'e-commerce contribuisce allo sviluppo di una crescente autonomia del processo decisionale del consumatore, riducendo l'asimmetria informativa presente, e, al tempo stesso, fornisce nuove opportunità per l'affermazione di una *brand awareness* quale risultato di una proliferazione di occasioni di interazione attiva e bidirezionale all'interno della filiera.

Tale fenomeno ha già contribuito a modificare lo scenario competitivo, in quanto ha abilitato il consumatore a comunicare direttamente con l'impresa richiedendo soluzioni personalizzate, celeri, economiche, trasparenti, ciò che, di conseguenza, ha premiato quegli attori in grado di rispondere in modo più efficace a tali richieste.

Donata Tania Vergura affronta il tema dell'e-commerce alla luce di tali cambiamenti e delle opportunità che si dischiudono per le imprese che intendono svi-

luppare la propria presenza nel canale online, adottando un approccio integrato ai diversi canali di comunicazione e di vendita con l'obiettivo di leggere le modalità attraverso le quali il cliente finale realizza un'esperienza di acquisto interattiva e gratificante.

Quali sono, quindi, le principali indicazioni che si possono trarre dalla lettura del presente lavoro nella prospettiva manageriale? L'evoluzione del contesto competitivo e il cambiamento radicale dei comportamenti di acquisto da parte della domanda impongono una revisione dei *business model* tradizionali da parte dei manager. Infatti, come appena indicato, l'utilizzo dello strumento digitale – con la connessa facilità di accesso alle informazioni – e la moltiplicazione dei punti di contatto riducono l'asimmetria informativa un tempo a vantaggio dell'offerente e rendono più articolato il processo di formazione delle preferenze e di finalizzazione dell'acquisto da parte del cliente.

Di fronte, pertanto, ad un consumatore sempre più connesso e, al tempo stesso, meno dipendente rispetto al luogo fisico in cui avviene la transazione, la convergenza verso un modello di punto vendita che integra le tecnologie digitali per arricchire l'esperienza di acquisto diventa una scelta indifferibile alla quale le imprese devono rispondere. Al contempo, lo sviluppo di una strategia omnicanale che integra fisico e digitale rappresenta la risposta più percorsa al fine di raggiungere segmenti di domanda diversi da quelli abitualmente coinvolti con vantaggi non indifferenti anche in termini di maggior grado di soddisfazione dell'utente. Se, pertanto, per le imprese che operano attraverso la sola realtà fisica appare fondamentale diversificare nella dimensione digitale, per i leader dell'online diventa, di converso, strategico presidiare il mercato fisico nella prospettiva di sfruttare i vantaggi derivanti dall'interazione tangibile con il cliente.

Il testo offre, in sintesi, una chiave di lettura interessante dei cambiamenti innescati dall'introduzione di Internet e fornisce un'interpretazione puntuale dei processi di globalizzazione favoriti dallo sfruttamento delle tecnologie digitali, elementi centrali di quella che è stata definita la *new economy*.

In uno scenario sempre più globalizzato nel quale la velocità è destinata ad aumentare e dove il processo di formazione delle decisioni di acquisto appare il risultato della raccolta di informazioni favorita dall'utilizzo dei dispositivi digitali, è opportuno prospettare nuovi modelli interpretativi di marketing in grado di supportare le imprese a leggere le linee di mutamento in atto.

Solo così i managers, chiamati a perseguire strategie di marketing fondate sull'utilizzo sinergico di diversi strumenti di relazione con i consumatori, potranno attivamente contribuire al raggiungimento dell'obiettivo di lungo termine costituito dalla creazione di valore per tutti gli stakeholder dell'impresa.

Guido Cristini

Parma, luglio 2022

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali, Università di Parma

INTRODUZIONE

Questo libro intende fornire una panoramica aggiornata e quanto più completa possibile sul fenomeno del commercio elettronico, utile a comprenderne le caratteristiche, i tratti evolutivi e i soggetti che ne fanno parte.

L'elemento essenziale da cui bisogna partire per dare il quadro del fenomeno e, senza dubbio, Internet. Le telecomunicazioni e le tecnologie dell'informazione che ne sono alla base rappresentano la chiave di volta di un nuovo sistema di comunicazione e di relazione. Internet consente l'accesso ad una gamma praticamente infinita di risorse e informazioni provenienti da ogni parte del pianeta, generando un progressivo e inarrestabile processo di trasferimento di numerose transazioni dall'ambiente fisico a quello virtuale. La rete mondiale di collegamenti informatici è, infatti, al centro di un nuovo mercato globale, nel quale le attività economiche e sociali si svolgono sempre di più all'interno di un ecosistema digitale articolato in relazioni di scambio tra utenti di diversa natura. Gli attori di questo mercato sono ormai abituati a dialogare e negoziare bypassando l'interazione fisica che ha normalmente caratterizzato l'economia tradizionale. Lo tsunami digitale che ha interessato i contesti sociali e di mercato ha segnato la nascita e, in breve tempo, il consolidamento di una nuova forma di commercio che utilizza la rete e, più in generale, le tecnologie digitali per gestire l'interazione venditore-consumatore.

Il commercio elettronico ha rivoluzionato il processo di vendita e di acquisto. Dal punto di vista dell'offerta, apre opportunità straordinarie alla maggior parte delle aziende, in termini di visibilità, estensione dei confini del mercato, riduzione dei costi e dei vincoli di natura fisica e temporale. Molte imprese, di diversa origine e dimensione, conscie delle potenzialità del digitale, hanno intensificato in pochi anni gli investimenti in innovazione per puntare sull'automatizzazione dei processi, sulla valorizzazione del canale elettronico e sullo snellimento dell'esperienza *in store*. Parallelamente, l'aumento della velocità di connessione, la diffusione dei dispositivi mobili (smartphone e tablet) e di piattaforme online sempre più user-friendly hanno determinato una crescita dell'e-commerce di tre volte superiore rispetto alle previsioni (Oláh, Kitukutha, Haddad, Pakurár, Máté e Popp, 2018).

Nella prospettiva del consumatore, il commercio elettronico ha modificato il processo di acquisto in tutte le fasi che lo compongono. Cercare informazioni su prodotti e marche, comparare i prezzi, scegliere il punto vendita più vicino, sono

attività ormai in larga misura realizzate con strumenti digitali. I consumatori sono sempre più esperti nella ricerca di dati attraverso la rete, sono abituati a compiere scelte di acquisto sempre più informate e questo li rende anche molto più esigenti nei confronti delle imprese con riferimento alle informazioni messe a disposizione. A questo si aggiunge la diffusione dell'online come canale di acquisto vero e proprio. Oggi in Italia gli *shopper* online sono oltre 35 milioni, il 59% della popolazione (We Are Social, 2022). Sono abituati a compiere transazioni di natura elettronica e lo fanno utilizzando, alternativamente, diversi supporti digitali. La loro attenzione è, infatti, divisa tra più schermi, tra i quali primeggiano gli smartphone. Questo ha dato vita a una particolare forma di commercio elettronico, il *mobile commerce*, che rappresenta ormai una modalità consolidata di interazione con le imprese, con i brand e con tutto il mercato globale.

Il consumatore figlio dell'epoca del *mobile* è un consumatore sempre connesso, che accede alla rete da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento, in mobilità appunto, che è abituato a esperienze di acquisto digitali personalizzate e che si muove con facilità tra i diversi punti di contatto con l'azienda, senza distinzioni tra l'uno e l'altro ma, piuttosto, decostruendo il processo di acquisto e consultando più canali prima di procedere a una singola transazione. Tutto questo ha dato vita a un nuovo percorso di acquisto, che viene identificato con l'espressione *customer journey*, ossia un percorso articolato e frammentato, non più lineare, costituito da innumerevoli *touchpoint* di comunicazione tradizionali e digitali.

In questo scenario, non si può trascurare il ruolo svolto dalla pandemia da Covid-19 che ha, di fatto, sancito il cambiamento culturale di imprese e consumatori nei confronti del digitale. Già nel 2018 gli analisti avevano previsto che la penetrazione di mercato del commercio elettronico sarebbe aumentata fino al 25% entro il 2026 (Taylor, 2019). Nel 2020, nel mondo, si sono registrati tassi di crescita degli acquisti online a doppia cifra (tra il 18% e il 41%) per tutte le categorie di beni di consumo¹ rispetto all'anno precedente. Durante i periodi di lockdown, l'uso del canale elettronico da parte dei consumatori è diventato una necessità e molte aziende hanno dovuto rivedere rapidamente le proprie politiche di vendita e, in generale, digitalizzare molti processi aziendali. La diffusione del commercio elettronico ha interessato anche il comparto alimentare, per il quale le vendite online fino a quel momento si stavano sviluppando più lentamente rispetto ad altri settori (Pantano, Pizzi, Scarpi e Dennis, 2020; Vergura, Bellini, Aiolfi, Luceri, Zerbini, 2021).

La diffusione di questa "normalità digitale" offre, senza dubbio, grandi opportunità alle imprese in termini sia di aumento delle occasioni di vendita sia di gestione della relazione con i clienti. Ma, soprattutto, impone alle stesse di rivoluzionare le proprie strategie per aumentare il livello di coerenza tra i diversi punti di

¹ Fanno eccezione solo gli acquisti per viaggi e turismo che hanno, evidentemente, subito una battuta d'arresto a causa delle limitazioni agli spostamenti e dell'isolamento sociale.

contatto con il consumatore, con l'obiettivo di rendere omogenea l'esperienza di acquisto. In una parola, omnicanalità, vale a dire gestione integrata dell'offerta e della relazione con il cliente, senza interruzioni o incongruenze nel passaggio da un canale a un altro.

Le tecnologie digitali offrono tantissime opportunità di interazione e di integrazione dei canali di comunicazione e consentono di rendere dinamici anche i mezzi più tradizionali. Un esempio su tutti è rappresentato dal packaging dei prodotti. Venti o trenta anni fa i bambini utilizzavano le carte rosse e semi-trasparenti delle caramelle per scoprire un codice o un'immagine nascosti sulla confezione di un prodotto. Oggi utilizzano il loro smartphone o tablet, oppure quello dei genitori, per vedere le immagini in realtà aumentata sulle confezioni di giocattoli o sulle riviste dei loro personaggi preferiti e arricchire di fantasia le loro storie. Questo è solo un esempio di come le moderne tecnologie digitali consentano di valorizzare l'esperienza di acquisto e di consumo di individui di ogni generazione. Si dischiudono nuove opportunità anche per il punto vendita fisico, che deve essere inserito all'interno di una strategia univoca di presenza omnicanale. Il negozio del futuro sarà sempre più dinamico e interattivo nella gestione della relazione con il consumatore, in una logica di completa collaborazione tra canale reale e virtuale mediante la valorizzazione dei reciproci punti di forza.

Questi fenomeni sono segno di una rivoluzione senza precedenti, di una nuova era in cui domina l'integrazione di Internet nella quotidianità di ciascuno, individui e imprese.

Nelle pagine che seguono, prenderemo in esame le caratteristiche del commercio elettronico e delle sue modalità operative, per poi soffermare l'attenzione sulla convergenza tra canale fisico e digitale che continua a manifestarsi per effetto di due fenomeni principali: da un lato, la crescente digitalizzazione degli ambienti fisici e la conseguente diffusione di realtà miste, che combinano i benefici del mondo reale con quelli del mondo virtuale; dall'altro, le politiche di diversificazione di canale che vedono gli operatori fisici entrare nel mercato online e le imprese virtuali sviluppare una presenza nel mercato fisico.

Il primo capitolo ha una funzione definitoria: chiarisce i concetti, fondamentali, di e-business ed e-commerce, passando per lo sviluppo di Internet e della sua naturale evoluzione, la digital economy. Il secondo capitolo è dedicato alla descrizione dei modelli di business che popolano il mercato digitale. Il terzo e quarto capitolo si spingono nella realtà operativa per raccontare le nuove forme di interazione tra imprese e consumatori (sempre più *mobile* e "strategicamente integrate"), i processi di diversificazione delle imprese – che convergono sempre più verso un modello, unitario, *brick & click* – e le opportunità offerte dalle tecnologie di ultima generazione nella valorizzazione della *customer experience*.

Il quinto capitolo intende fornire un focus sul mercato dell'e-grocery per tracciare il profilo degli operatori di mercato e comprendere le prospettive evolutive. I risultati di una ricerca empirica condotta su un campione di consumatori consento-

no, inoltre, di comprendere il comportamento di acquisto online rispetto alla spesa grocery nella fase durante e post pandemia da Covid-19.

Nel sesto capitolo si affronta il tema della logistica del commercio elettronico, ponendo il focus sui modelli di gestione dei magazzini, sui metodi di consegna alternativi e, più in generale, su tutti gli elementi del servizio logistico che qualificano la proposta di valore della vendita elettronica. Infine, il settimo e ultimo capitolo è dedicato ad uno dei marketplace per eccellenza presenti oggi a livello mondiale: Amazon. Attraverso la descrizione delle opportunità di vendita offerte dalla piattaforma, il capitolo mette in evidenza gli elementi cardine per lo sviluppo di una strategia di vendita efficace ed efficiente.

CAPITOLO 1

LO SCENARIO DELL'E-COMMERCE

1. La storia di Internet e del digitale

Da quando esiste il commercio, l'uomo ha sempre cercato di migliorare l'efficienza delle transazioni adottando gli strumenti e le tecnologie che man mano si rendevano disponibili (Shneider e Perry, 2000). Già prima dell'arrivo di Internet, le aziende utilizzavano sistemi elettronici di comunicazione per effettuare operazioni commerciali. Il commercio elettronico poggia, infatti, le sue basi sull'**EDI**, acronimo di *Electronic Data Interchange*, un sistema di gestione informatizzata del rapporto fornitori/clienti che permette di generare e scambiare documenti commerciali in maniera automatizzata (Hill e Ferguson, 1989). Nello specifico, il termine fa riferimento a un insieme di procedure di gestione basate sull'impiego di sistemi informatici e di linee di telecomunicazione per lo scambio di documenti standardizzati tra due o più imprese in grado di migliorare il coordinamento e rendere particolarmente rapido, efficace ed economico il rapporto fra le stesse (Hart e Saunders 1997; Morelli, 2005; Wright, 1991).

L'EDI si diffonde già dal 1970 ma diventa standard a partire dalla seconda metà degli anni '80. È stato il primo servizio elettronico, utilizzato da imprese di grandi dimensioni, per trasferire documenti attraverso reti di telecomunicazione private. In realtà, anche se il suo più ampio impiego risale alla fine del XX secolo, i primi sviluppi di una rete di trasmissione elettronica delle informazioni devono essere ricondotti ai primi anni '60 quando, a seguito dello sviluppo delle linee di trasporto su rotaia e su gomma, emerge la necessità di standard precisi nelle caratteristiche grafiche e testuali dei documenti di accompagnamento delle merci. Fino a quel momento, il processo in cui una persona o un calcolatore generava il modulo cartaceo, lo spediva e a destinazione un'altra persona reinseriva nuovamente tutti i dati nel computer del trading partner era lento, inefficiente, costoso e meno affidabile. Quando, a partire dagli anni '60, lo sviluppo delle tecnologie per reti di computer rende realizzabili le prime connessioni interaziendali, si può iniziare a pensare a uno scambio elettronico dei dati tra computer.

I grandi vantaggi dello scambio informatizzato di dati tra sistemi informatici ri-

spetto all'elaborazione tradizionale dei documenti cartacei hanno fatto sì che l'EDI sia stato utilizzato per lungo tempo per la gestione degli ordini, per l'emissione dei documenti che accompagnano i beni viaggianti e per la gestione contabile delle transazioni. Grazie a tale applicazione, lo scambio dei documenti avveniva in maniera automatizzata tra i computer di due o più organizzazioni, collegati da una rete di comunicazione privata messa a disposizione da un provider. Queste reti di comunicazione a valore aggiunto (VAN) erano caratterizzate da un costo elevato e potevano coprire aree geografiche limitate, ma offrivano il grande vantaggio di consentire comunicazioni dirette tra le applicazioni dei computer delle organizzazioni partner, con tempi veloci di trasmissione. L'altro elemento caratterizzante l'*Electronic Data Interchange* è che la comunicazione tra mittente e destinatario avveniva mediante la trasmissione di messaggi in forma particolarmente compatta, con conseguente risparmio in termini di ampiezza di banda trasmissiva necessaria. Potremmo definirlo, in un certo senso, l'antenato della posta elettronica o, in un'altra prospettiva, l'antenato del commercio elettronico B2B. La grande differenza rispetto a un messaggio di posta elettronica è che l'EDI trasmette messaggi di tipo rigidamente strutturato – secondo standard concordati fra partner commerciali – e non messaggi testuali dal formato libero.

Anche se le soluzioni tecniche e le configurazioni organizzative potevano essere in parte differenti a seconda delle condizioni e delle specifiche finalità, in linea generale i flussi informativi interessati dalla tecnologia EDI erano quelli che riguardano i documenti commerciali-amministrativi (ordini elettronici, fatture elettroniche, conferme d'ordine, ecc.), i documenti gestionali (piani d'ordine, livello delle scorte, ecc.), e i documenti finanziari necessari per completare l'informatizzazione del ciclo dell'ordine (ordini di pagamento, note di accredito/addebito, ecc.) L'EDI è stato a lungo impiegato nella gestione dei rapporti commerciali per l'indubbio valore aggiunto che offriva grazie alla riduzione dei costi gestionali, alla possibilità di integrazione con il back office, alla disponibilità 24 ore su 24, alla tracciabilità, alla possibilità di esternalizzare completamente la gestione delle comunicazioni, eccetera.

D'altro canto, nonostante il successo avuto in alcuni settori industriali (tra cui quello automobilistico, la produzione di apparecchi elettronici ed elettrodomestici e la Grande Distribuzione), l'EDI non ha avuto la diffusione che molti avevano previsto tra gli anni '80 e '90. Le difficoltà di applicazione e diffusione sono il risultato di varie cause. La prima riguarda la già citata rigidità dei messaggi in formato strutturato e non libero. Se ciò può rappresentare comunque un beneficio in termini di possibilità di codifica sintetica delle informazioni, un altro importante limite attiene alla mancanza di procedure, interfacce e standard di comunicazione assolutamente univoci (Morelli, 2005). Inoltre, l'utilizzo di reti VAN caratterizzate da un costo elevato lo rendeva accessibile solo alle grandi imprese, quelle in grado di affrontare i costi di ricerca e sviluppo necessari. Gli elevati costi non erano, peraltro, controbilanciati dalla disponibilità di software particolarmente efficienti, sulla cui progettazione non si era ancora investito in maniera massiccia.

Infine, questo sistema di gestione informatizzata del rapporto tra partner di business non ha rappresentato una vera e propria innovazione dei processi e delle procedure di acquisto/vendita dei prodotti. Si è trattato di un nuovo modo di gestire le procedure che però non ha dato luogo a una corrispondente innovazione dei processi cui tali procedure facevano riferimento. Solo con lo sviluppo di Internet si è assistito a un ulteriore avanzamento della tecnologia e a una progressiva trasmigrazione dei più vecchi sistemi EDI alle modalità e ai protocolli Internet. Ma, il passaggio a quello che oggi conosciamo come commercio elettronico o, più generalmente, business online è il frutto di una lunga e costante serie di innovazioni e sperimentazioni che ha richiesto circa un ventennio.

Il focus di questo testo, il commercio elettronico, esiste solo perché esiste Internet. Internet è il più grande simbolo dell'innovazione tecnologica del XX secolo. Rappresenta una biblioteca informativa immensa, senza confini di lingua o di alfabeto, senza limiti di spazio ed è, oggi, il primo mezzo di ricerca utilizzato per trovare prodotti e servizi.

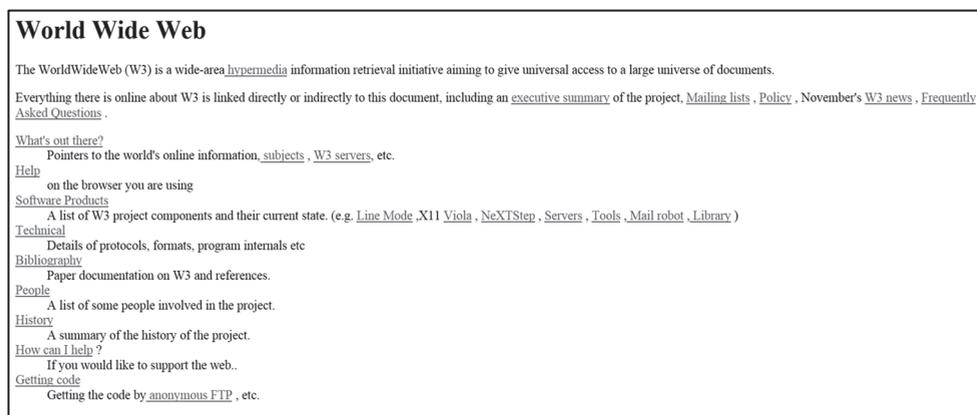
Viene facile intuire che questo enorme sistema di reti di calcolatori collegati tra loro che si estende in tutto il globo non è nato in un giorno, ma è il risultato di un'evoluzione graduale e costante delle tecnologie di comunicazione. Risalgono ai tempi dell'avvio della «guerra fredda», quando il mondo era diviso in due grandi sfere d'influenza (USA e URSS), i primi esperimenti di una rete che, negli anni, si diffonderà a livello intercontinentale. Questi esperimenti, dettati da esigenze prevalentemente militari, erano volti a garantire il collegamento tra due punti del globo anche in caso di attacco nemico o di guerra nucleare, superando i limiti delle tecnologie dell'epoca. Dai primi anni '60 si iniziò, così, a fare ricerca e investire per la creazione di una rete mondiale che consentisse di scambiare comunicazioni senza che altri potessero ficcarci il naso e che fosse in grado di rimanere operativa anche qualora una sua parte fosse stata distrutta o sabotata. Solo negli anni '80 tali esperimenti si aprirono ad applicazioni di tipo civile e, nei primi anni '90, iniziò la diffusione di una rete di comunicazione destinata a divenire, col tempo, sempre più globale. Nel 1991 Tim Berners-Lee conia il termine World Wide Web e pubblica il primo sito web al mondo. Da quel momento, Internet si presenta al mondo così come oggi la conosciamo. Ma il passaggio dall'ARPANET, questo il nome della rete che consentì per la prima volta – il 29 ottobre 1969 – di inviare in tempo reale un messaggio da un computer dell'UCLA (Los Angeles) a un computer dell'Università di Stanford (San Francisco) grazie a un sistema di impacchettamento dei dati (il cosiddetto *packet switching*) fino ad allora inesistente, al WWW è stato lungo e caratterizzato da un susseguirsi di eventi e di innovazioni che vale la pena in questa sede passare in rassegna.

Dopo l'invio del primo messaggio, che consisteva semplicemente in una parola – “login” – tra due sedi universitarie, molte altre università e Stati Nazionali capirono l'utilità del sistema e allestirono ognuno un proprio circuito che metteva in comunicazione tutti i loro computer. Il limite di questi circuiti è che ciascuno rap-

presentava un network, che funzionava secondo le sue regole e i suoi meccanismi e non poteva essere messo in comunicazione con altri network. Pochi anni dopo, nel 1974, due ingegneri informatici americani, Robert Kahn e Vinton Cerf, elaborano un protocollo che permetteva di far dialogare i formati di tutti i vari network del mondo, mettendoli così in comunicazione tra loro. È il protocollo TCP/IP, o *Inter-networking protocol* (protocollo per l'interconnessione delle reti), o anche e semplicemente Internet. È stata l'invenzione che ha sciolto le barriere tra i vari network esistenti e ha favorito la diffusione di Internet per usi civili (Barrico, 2014). Da quel momento in poi, diverse innovazioni di prodotto e di processo si sono susseguite in tempi rapidissimi e hanno determinato la grandissima evoluzione di Internet e delle sue possibilità di impiego. Il 1981 è stato l'anno in cui viene pubblicato SMTP, il primo protocollo per lo scambio di messaggi di posta elettronica. Quarant'anni dopo, nel mondo, sono state inviate all'incirca 291 miliardi di mail ogni giorno (anche se in realtà quasi l'85% sono email di spam!). Ma i primi anni '80 sono anche gli anni in cui i primi computer iniziano a fare ingresso nelle case, il Commodore 64, ad esempio, o il pc della IBM. Ed ecco che i computer diventano "personal computer". Non più solo strumenti di élite o enormi calcolatori per usi esclusivamente professionali, ma oggetti di uso domestico dalle proprietà tutte da esplorare.

Ad inizio degli anni '90 avviene la più grande rivoluzione di Internet, che ne ha fatto la tecnologia che noi oggi conosciamo. Nel 1991 l'ingegnere informatico inglese Tim Berners-Lee, che lavorava presso il CERN di Ginevra, pubblica il primo sito web al mondo (figura 1), uno spazio elettronico connesso ad Internet, fatto di ipertesto e dedicato alla pubblicazione di testi e grafica. Dà così vita al World Wide Web, quella ragnatela di "posti virtuali" (i siti Internet, appunto) popolati da rappresentazioni digitali (testi, immagini, suoni ecc., formattati in linguaggio digitale),

Figura 1. – Il primo sito web al mondo



Fonte: <http://info.cern.ch/hypertext/WWW/TheProject.html>.

messi in comunicazione tra loro e accessibili tramite “porte” che chiama *link*. In pochissimi anni i siti web nel mondo sono diventati migliaia e oggi sono miliardi.

Il quinquennio successivo si caratterizza per una serie di avvenimenti che contribuiscono in maniera determinante alla storia di internet e della trasformazione digitale. Nel 1993 viene lanciato Mosaic, il più usato tra i primi browser per navigare nel web. Non si può comprendere il ruolo essenziale svolto dai browser se non si immagina cosa era il web prima della loro introduzione: una enorme rete di siti web dove, per trovare un contenuto, o se ne conosceva esattamente l’url o non si avevano molte alternative per reperirlo, senza grandi capacità informatiche, nella rete. Non stupisce, perciò, l’enorme successo avuto, anni dopo, da motori di ricerca come Google, Yahoo o Baidu. Nel 1994, l’analista finanziario Jeff Bezos fonda Cadabra (poi ribattezzato **Amazon**) e dà il via alla sua libreria online, che dopo un anno avrebbe generato 511 mila dollari di ricavi. Il primo libro a essere venduto e spedito, dal garage della sua casa a Bellevue dove stabilisce la sede dell’azienda, è “Fluid Concepts and Creative Analogies: Computer Models of the Fundamental Mechanisms of Thought di Douglas Hofstadter”. Solo un anno dopo la fondazione di Amazon arriva sulla scena anche un altro player che diventerà col tempo uno dei più importanti dello scenario online: nasce eBay, in California. Ma il 1995 è anche l’anno in cui Bill Gates lancia Windows95, il sistema operativo “che fece di tutti i pc degli attrezzi amichevoli” (Barrico, 2014) e che decretò il successo dell’azienda in un mercato conteso con Apple e IBM.

Nella seconda metà del decennio la popolarità della rete stava diventando sempre più massiva ed è in tale contesto che fa la sua comparsa Google. Sebbene in rete esistessero già i motori di ricerca, due studenti di dottorato della Stanford University, Larry Page e Sergey Brin, comprendono l’importanza della rilevanza dei siti web, vale a dire il loro livello di popolarità in termini di click ricevuti e numero di altri siti da cui sono linkati, e trovano il modo di rendere più veloce, efficace e completa la ricerca dei siti web rispetto ad altri browser.

Ma, in un contesto di curiosità e di grande ottimismo verso il canale e il mercato online, arriva una inaspettata battuta d’arresto con la cosiddetta bolla delle dot.com. Una bolla del mercato azionario è un aumento considerevole dei prezzi delle azioni di una azienda di un determinato settore. Si verifica quando gli investitori notano il rapido aumento di certi titoli azionari e decidono di comprarne in previsione di ulteriori aumenti. Quando l’euforia nei confronti di un determinato investimento si esaurisce, i prezzi delle azioni crollano e il mercato torna ai livelli precedenti la bolla. Ecco che, a questo punto, può manifestarsi lo scoppio della bolla con conseguenze disastrose per gli investitori e per le aziende che vedono improvvisamente crollare le quotazioni dei loro titoli. È quello che è accaduto tra il 2000 e il 2001 quando i prezzi delle azioni delle cosiddette dot.com, aziende che sviluppano il proprio business esclusivamente o prevalentemente sullo svolgimento di attività e l’erogazione di servizi tramite web, iniziarono a crollare per effetto della pubblicazione dei bilanci di alcune di esse, dai quali traspariva un chiaro sbilanciamento tra il valore delle

azioni e il valore dell'azienda (in termini di utili e previsioni di crescita). L'euforia legati alla scoperta delle nuove tecnologie informatiche e l'ottimismo nelle potenzialità della rete non furono, chiaramente, sufficienti ad arginare gli effetti negativi della sopravvalutazione delle azioni e, di conseguenza, molte di loro fallirono a seguito degli improvvisi ed elevati flussi di vendite da parte di coloro che intendevano disinvestire prima che i titoli in portafoglio si svalutassero ulteriormente.

Non tutte le aziende evidentemente fallirono a seguito della bolla, ma tale evento ha certamente dato avvio a una nuova era di Internet e dell'economia digitale. Da quel momento e nel ventennio successivo, diversi eventi ne hanno caratterizzato l'evoluzione. Si vogliono in questa sede evidenziare rapidamente quelli più significativi, che hanno portato allo scenario di mercato con cui oggi ci confrontiamo.

Nel 2001, in Danimarca, cinque imprenditori fondano Just Eat. Quello che era il take away diventa la consegna a domicilio. Just Eat è uno dei casi di maggior successo nella storia del food delivery e l'esempio di una delle nuove figure di intermediari nati grazie ad Internet e protagonisti dei nuovi processi di intermediazione e interazione tra domanda e offerta.

Nel 2004 Tim O'Reilly, editore irlandese e fondatore della O'Reilly Media, conia l'espressione web 2.0. La prima fase di espansione di Internet viene definita dagli esperti come l'era del web 1.0, quella in cui era possibile solamente consultare le pagine dei siti web, utilizzare le e-mail e i motori di ricerca. La pubblicazione di contenuti era complessa e legata alla conoscenza di difficili linguaggi di programmazione. Con il passaggio al web 2.0, invece, gli individui che navigano la rete non sono più solo utenti passivi dei suoi contenuti, ma diventano coprotagonisti nella creazione dei contenuti, l'accesso alla produzione e condivisione dell'informazione diventa più democratico e i blog, le community e i social network diventano gli emblemi di questo nuovo scenario caratterizzano da interattività diffusa.

L'anno dopo Amazon lancia negli Stati Uniti Amazon Prime, un servizio di consegne gratuite entro due giorni a fronte della sottoscrizione di un abbonamento annuale. Negli anni successivi lo estende anche ad altri paesi. La riduzione dei tempi di consegna, che hanno rappresentato a lungo uno dei principali ostacoli del ricorso al canale di acquisto online, rappresenta il primo passo verso il rafforzamento dell'annullamento delle distanze e soprattutto verso l'avvicinamento del canale digitale a quello fisico in termini di tempo che intercorre tra l'acquisto e il possesso.

Il 9 gennaio del 2007 Steve Jobs, dal palco del Moscone Center a San Francisco, presenta al mondo il primo iPhone della storia, che rivoluziona il concetto di telefono cellulare ma che avrebbe poi rivoluzionato anche il nostro modo di comunicare, di navigare e di vivere. È l'emblema della big bang disruption; un solo oggetto che, con il suo ecosistema di funzionalità e applicazioni, soppianta in un attimo diversi prodotti stand-alone (si pensi alle fotocamere, ai navigatori gps, ma anche ai computer per quanto riguarda la navigazione in rete).

Un ultimo dato chiude questa rassegna di eventi: nel 2020 il mercato del *grocery* online in Italia ha superato i 2,71 miliardi di euro, registrando un boom del 70%

negli acquisti. Un dato, questo, certamente e pesantemente influenzato dalle restrizioni imposte dalla pandemia da Covid-19, ma che ha contribuito in maniera altrettanto preponderante all'affermazione del canale online anche in un settore, quello dei beni alimentari, per il quale si registravano tassi di penetrazione decisamente più bassi rispetto ad altri settori.

2. I cambiamenti portati dalla rete

Come sottolinea Morelli (2005), l'arrivo di Internet nel panorama socio-economico degli anni '90 ha generato una profonda rivoluzione nel modo di lavorare, di comunicare, di fare commercio, di intrattenere, di consumare. In una parola, di vivere. Chi saprebbe oggi immaginare una compagnia aerea che gestisce la prenotazione dei voli con procedure esclusivamente manuali, oppure un'Università che non abbia un sito Internet attraverso il quale trasmettere tutte le informazioni relative all'offerta formativa e gestire le procedure di iscrizione. Analogamente, è sempre più ampia la fascia di popolazione che quotidianamente accede a Internet per trovare un indirizzo, guardare le previsioni del meteo, scegliere il film da andare a vedere al cinema, prenotare un ristorante, comprare un libro o un giocattolo.

Sono passati trent'anni da quando Tim Berners-Lee ha reso il World Wide Web accessibile a tutti, e, in questo lasso di tempo, Internet è diventata una delle più sorprendenti realizzazioni tecnologiche e sociali del secolo. L'affermazione di Internet come strumento di comunicazione, di relazione e di business ha apportato importanti cambiamenti per i diversi attori sociali ed economici. Vescovi (2007) propone una classificazione molto valida ed esaustiva dei principali mutamenti portati dalla rete, che viene in questa sede riproposta.

Annullamento della distanza. Internet permette di ridurre le distanze e di avvicinare persone situate in ogni parte del mondo (Shneider e Perry, 2000). L'abbattimento delle distanze – e la conseguente facilità di comunicazione con interlocutori localizzati in qualsiasi parte del globo – è consentito dal fatto che l'interazione è mediata da un dispositivo connesso in rete (un pc, un tablet, uno smartphone). Quando un'impresa gestisce online gli acquisti presso un fornitore, quando mandiamo una e-mail o compiliamo un form su una pagina web per richiedere informazioni su un prodotto o un servizio, così come quando condividiamo un messaggio sulla nostra pagina Facebook o acquistiamo elettronicamente qualcosa, il contesto di riferimento è rappresentato da quello che abbiamo di fronte, ossia quello che vediamo sullo schermo del nostro pc o smartphone.

La diretta conseguenza di ciò è che la distanza non determina più il costo della comunicazione. Tradizionalmente i costi delle comunicazioni telefoniche o, più in passato, telegrafiche, erano determinati dalla distanza tra chiamante e ricevente e

dalla durata del contatto. Questo può accadere ancora oggi per alcune forme di comunicazione, ma senz'altro non riguarda il World Wide Web. Lo sviluppo e la diffusione dei computer, da una parte, e il progresso nella tecnologia della comunicazione, dall'altra, hanno aumentato la capacità di trasporto delle informazioni di oltre un milione di volte. Se nel 1939 il costo di una telefonata di tre minuti da New York a Londra era pari a 350 dollari, esso è sceso a 40 centesimi nel 1999 ed ora è pressoché uguale a zero.

L'attivazione di una connessione Internet privata o aziendale abilita automaticamente allo scambio di dati e di informazioni, anche attraverso modalità di videofonia e videoconferenza, a costi irrilevanti e con ottimi standard qualitativi. Il risultato di questo abbattimento dei costi è stato lo sviluppo della frequenza, della durata e della facilità di comunicazione globale. Ciò offre grandi opportunità di collaborazione tra partner di business (fornitori, distributori, clienti) così come tra diverse localizzazioni di una stessa organizzazione, aprendo spazio per strategie di dislocazione delle unità d'impresa sul territorio secondo opportunità di convenienza, di competenze e di mercato.

Disintermediazione. Gli intermediari commerciali offrono un servizio in cui la componente logistica rappresenta senza dubbio uno degli elementi centrali. L'impresa di distribuzione ha innanzitutto il compito di consentire all'acquirente di colmare il gap spazio-temporale che separa la domanda finale dall'impresa di produzione (Castaldo e Premazzi, 2001). Il concetto di disintermediazione generata dal commercio elettronico fa riferimento al superamento della necessità di intermediari nel processo distributivo, ovvero all'aumento dell'incidenza dei prodotti e servizi che raggiungono direttamente il consumatore senza passare fisicamente dal punto vendita. Ciò ha rappresentato, soprattutto nei primi anni di diffusione del business online, una grande paura per alcuni (gli intermediari commerciali) ma una grande aspettativa per altri (imprese industriali e consumatori).

In realtà, intesa in questi termini, una disintermediazione generalizzata e diffusa non c'è mai stata. Più che altro la digitalizzazione della distribuzione produce efficienza ed efficacia perché costringe le imprese a cambiare il loro modello di business e a misurarsi con sostituti più efficaci (Lugli, 2009). Come sottolineava, però, Vescovi già nel 2007, si è avviata una forma di disintermediazione, forse meno visibile dagli operatori perché non fisica, ma molto importante nella definizione del valore percepito del servizio distributivo. Grazie a Internet e, in particolare, al commercio online, il consumatore oggi può separare l'informazione sul prodotto dalla transazione. Soprattutto nel caso di alcune categorie di beni di consumo, come quelli durevoli ad alto valore unitario e ad acquisto infrequente, si è sempre più diffusa la raccolta di informazioni e il confronto tra alternative su Internet. Questa decostruzione del processo di acquisto toglie valore alla visita al punto vendita, che diviene sempre più luogo di servizio logistico e sempre meno fonte di consiglio e di informazione.

Diluvio informativo. La rete mette a disposizione una quantità incommensurabile di informazioni. Ciascun individuo che sia in possesso di una connessione a Internet può idealmente fare una ricerca di mercato su qualsiasi argomento e per qualsiasi necessità. Dal punto di vista commerciale, questo offre grandi opportunità, alle imprese, di trasferire con facilità e velocità un enorme bagaglio di informazioni sui propri prodotti e servizi e, ai clienti, di usufruire di tale bagaglio informativo per orientare il loro processo di acquisto. D'altro canto, il termine "diluvio" informativo appare pregnante in quanto rende esattamente l'idea del contesto in cui si ritrovano i consumatori, sommersi da un mare di informazioni che devono saper scindere e selezionare. Si pone, in altri termini, un problema di gestione dell'eccesso informativo. In questo contesto, i consumatori – e, più in generale, gli internauti – devono trovare modalità di semplificazione dei contenuti, di lettura e valutazione delle alternative proposte e di valorizzazione delle offerte. Ciò nonostante, la facilità di accesso alle informazioni produce un grande vantaggio per il sistema economico, la riduzione delle asimmetrie informative.

Riduzione delle asimmetrie informative. L'asimmetria informativa è una condizione in cui un'informazione non è condivisa integralmente fra gli individui facenti parte del processo economico: una parte degli agenti interessati ha, dunque, maggiori informazioni rispetto agli altri e può trarre un vantaggio da questa configurazione. Tradizionalmente, nei mercati di consumo, tale condizione di vantaggio è appannaggio del venditore, che possiede maggiori informazioni rispetto ai clienti sulle condizioni di mercato, sulle caratteristiche dei prodotti, sui prezzi, sulle disponibilità.

Internet, facilitando l'accesso a questo tipo di informazioni da parte dei consumatori, riduce le asimmetrie informative a favore di questi ultimi, rendendo i mercati più trasparenti e le relazioni di transazione più paritetiche. Si fa, anzi, spazio un fenomeno nuovo nel quale il consumatore si trova addirittura in condizioni di vantaggio informativo nei confronti del produttore/distributore. Immaginiamo un'azienda che riceve una richiesta di informazioni su un proprio prodotto da parte di un consumatore, o registra tramite specifici software i suoi "movimenti" sul sito (se guarda la pagina del prodotto, quanto tempo ci si sofferma, se ci ritorna il giorno dopo, se inserisce il prodotto nel carrello, ecc.). Al di là di queste informazioni, è molto difficile per la stessa azienda venire a conoscenza di tutto il bagaglio informativo di cui quel consumatore dispone (se ha valutato altri prodotti della concorrenza, se ne ha acquistati in passato, se ha confrontato i prezzi). Il consumatore, dal suo canto, ha invece la possibilità di sfruttare le potenzialità della rete per avere accesso a una molteplicità di informazioni (sugli attori del mercato, sulle offerte, sulle caratteristiche dei prodotti concorrenti, ecc.). In questo modo si costruisce il suo vantaggio competitivo in una maniera impensabile in un contesto non virtuale (Detmer, 2002; Wind e Mahajan, 2002).

Alleanze e reti di imprese. Come già accennato, l'abbattimento delle distanze e

la connessa facilità di comunicazione con interlocutori localizzati in qualsiasi parte del globo offrono grandi opportunità di collaborazione tra partner di business. Ciò favorisce lo sviluppo di alleanze e reti di organizzazioni. In questi modelli di business, i ruoli e le responsabilità dei diversi partner sono ripartiti con l'obiettivo di focalizzarsi, ciascuno, sulle proprie competenze distintive, al fine di creare offerte più flessibili, innovative, efficienti e profittevoli. Ciò permette di generare maggiore vantaggio competitivo sia per i singoli sia per il gruppo.

Crescente raggiungibilità delle nicchie di mercato e minore rilevanza della dimensione aziendale. Nell'economia tradizionale, le strategie di nicchia hanno rappresentato una scelta prevalente delle piccole e medie imprese. Ciò per due ragioni. Da un lato, le piccole e medie imprese sono quelle che tipicamente incontravano le maggiori difficoltà a espandere la propria presenza su mercati allargati e lontani, caratterizzati dal predominio delle grandi realtà imprenditoriali e nei quali risultava difficile e impegnativo conquistare quote di mercato. Dall'altro lato, le grandi imprese spesso non ritenevano conveniente essere presenti in mercati nei quali, dato il bacino di utenza potenziale, non era possibile raggiungere i risultati economici necessari a giustificare la loro presenza. Per queste ragioni, le piccole e medie imprese hanno, nella maggior parte dei casi, concentrato i propri sforzi nella conquista di fette contenute di mercato nelle quali colmare dei vuoti di offerta. Nel contesto virtuale, invece, le PMI si ritrovano catapultate in un mercato che è globale.

Nella comunità elettronica, la mancanza di risorse, per esempio di dipendenti e di capitali, non è un ostacolo. La creatività, l'innovazione e l'entusiasmo spingono le idee (Korper e Ellis, 1999). Al contempo, la riduzione dei costi di raggiungibilità e di contatto consente anche alle grandi imprese di rivolgersi a mercati più di nicchia completando la propria offerta.

Creazioni di comunità. Una comunità virtuale è costituita da un insieme di persone interessate a un determinato argomento o con un approccio comune alla vita di relazione, che interagiscono tra loro mediante le tecnologie digitali e creando una rete sociale. La caratteristica peculiare di queste comunità è che può trattarsi – e il più delle volte è proprio così – di persone localizzate in luoghi molto distanti tra loro; chiunque vi può partecipare ovunque si trovi con un semplice accesso alla rete. Il grande vantaggio offerto da queste forme di aggregazione attiene alla lettura dei comportamenti di comunità, al loro studio e alla loro progettazione. Le imprese ne fanno un utilizzo sempre crescente in chiave di marketing, poiché esse sono in grado di orientare opinioni e comportamenti dei consumatori (Vescovi, 2007). La partecipazione attiva all'interno delle comunità, l'analisi dei dialoghi tra gli utenti, la creazione di comunità all'interno del proprio sito Internet e, soprattutto, la capacità di orientarne i commenti e innescare un passaparola positivo assumono una grande importanza nelle politiche di marketing.

3. L'economia digitale

Le nuove tecnologie digitali e, in particolar modo, Internet hanno creato la rivoluzione virtuale, ridimensionando i limiti di spazio e di tempo che da sempre hanno caratterizzato il mercato fisico. Il potenziale di estensione e di applicazione di questa tecnologia è stato così rilevante per l'economia da qualificarne la stessa denominazione, tanto che oggi si parla sempre più spesso di digital economy come evoluzione dei concetti di Internet economy, net economy, o new economy.

L'espressione "new economy" è stata utilizzata per la prima volta alla fine degli anni Novanta dal mensile Wired per indicare un nuovo tipo di economia basata sull'uso di strumenti informatici e di comunicazione (ICT). Da quando la new economy si è affiancata alla old economy, ci siamo venuti a trovare in presenza di due mercati, quello reale o fisico e quello virtuale. Il primo, è basato su una relazione fisica, tangibile, tra imprese offerenti e imprese o consumatori acquirenti e caratterizzato, dunque, da clienti, da una concorrenza e da intermediari fisici. Nel secondo le relazioni tra offerenti e clienti o tra aziende concorrenti diventano virtuali. Ciò produce enormi cambiamenti nel modo in cui le aziende svolgono le loro attività, vendono beni e servizi e comunicano con i fornitori e i clienti.

In questo processo di trasformazione, si manifesta una differenza sostanziale tra i due tipi di mercato. Nel primo, quello fisico, sono la produzione e il prodotto a rappresentare la principale fonte di creazione di valore nell'incontro tra domanda e offerta (Foglio, 2010). Nel secondo, invece, è lo scambio bidirezionale e interattivo dell'informazione. Nella nuova società virtuale, la produzione materiale è affiancata da relazioni immateriali, basate su business virtuali e sull'informazione e la comunicazione come fonti di generazione di valore. Dalla rivoluzione industriale, che ha segnato la old economy, si è così passati alla rivoluzione dell'informazione della digital economy, caratterizzata dalla diffusione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e dalle innovazioni ad esse correlate (come il cloud computing, l'intelligenza artificiale o l'analisi dei big data).

La **trasformazione digitale** è, dunque, il pilastro fondante di questa nuova economia. Vial (2019) definisce la *digital transformation* come "un processo che mira a migliorare un'entità innescando cambiamenti significativi alle sue proprietà attraverso combinazioni di tecnologie di informazione, elaborazione, comunicazione e connettività". Altri approcci di analisi spostano il focus dall'adozione di nuove tecnologie al miglioramento dei processi, delle operazioni e delle relazioni con i clienti e delle prestazioni fino alla creazione di nuovi modelli di business. È interessante, ad esempio, la definizione di Warner e Wager (2019), che fanno riferimento a "un processo continuo di rinnovamento strategico che utilizza i progressi delle tecnologie digitali per creare capacità che aggiornano o sostituiscono il modello di business, l'approccio collaborativo e la cultura di un'organizzazione". Similmente, Hinings e colleghi (2018) descrivono la trasformazione digitale come "l'effetto combinato di diverse innovazioni digitali che determinano nuovi attori (e

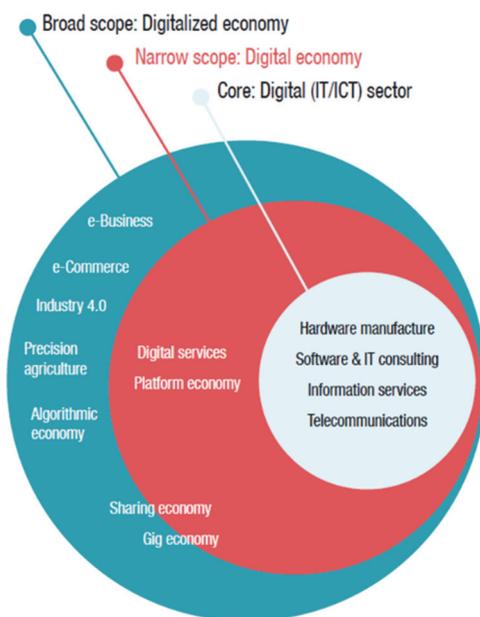
costellazioni di attori), strutture, pratiche, valori e credenze che cambiano, minacciano, sostituiscono o integrano le regole del gioco esistenti all'interno di organizzazioni, ecosistemi, industrie o campi”.

È proprio su questi pilastri, vale a dire l'utilizzo di infrastrutture digitali, inclusi le piattaforme digitali, le infrastrutture di cloud, le applicazioni mobili e i servizi di pagamento, così come lo sviluppo di settori digitalizzati (come la finanza, i media o il turismo) che comporta la nascita di nuovi modelli di business, che si fonda il concetto di economia digitale (Digital Economy Report, 2019). Il termine **economia digitale** è oggi largamente usato per descrivere come la tecnologia digitale abbia cambiato e stia cambiando i modelli di produzione e consumo. Da quando il termine è stato coniato per la prima volta, a metà degli anni '90, la sua definizione si è evoluta, riflettendo la rapida evoluzione della tecnologia e il suo utilizzo da parte di imprese e consumatori (Barefoot Curtis, Jolliff, Nicholson e Omohundro, 2018). Le prime definizioni, ad esempio, si sono concentrate specificamente sull'impiego di Internet (Lane, 1999; Tapscott, 1996), cavalcando l'onda della sua affermazione come tecnologia mainstream negli anni '90 (Bukht e Heeks, 2017). Successivamente, la crescita delle ICT, da un lato, e delle imprese orientate al digitale come attori chiave del processo, dall'altro, hanno sempre più caratterizzato le diverse concettualizzazioni proposte. Brennen e Kreiss (2014) definiscono l'economia digitale come “il processo di transizione delle attività di business verso l'uso di tecnologie, prodotti e servizi digitali”. Knickrehm e colleghi (2016) poggiano, invece, l'economia digitale su basi più ampie, definendola come “la quota della produzione economica totale derivante da una serie di ampi input “digitali”. Questi input digitali includono competenze digitali, apparecchiature digitali (hardware, software e apparecchiature di comunicazione) e beni e servizi digitali intermedi utilizzati nella produzione”. Le definizioni proposte poggiano, dunque, enfasi su aspetti diversi: lo sviluppo di attività all'avanguardia nel settore digitale (tecnologie, prodotti e servizi digitali), da un lato, e la più ampia digitalizzazione dell'economia, dall'altro.

Qual è, allora, l'ambito di estensione dell'economia digitale e qual è il suo valore? Rispondere a queste domande è tutt'altro che semplice. Se è abbastanza facile individuare una definizione univoca o, perlomeno, largamente condivisa, più complesso è circoscriverne esattamente l'ambito. Ciò perché è difficile identificare tutti i soggetti e le attività facenti parte dell'economia digitale e definirne il valore. Come sottolineano Bukht e Heeks (2017), tutte le definizioni riconoscono in qualche modo che le tecnologie digitali sono alla base dell'economia digitale. Ma solo in pochi identificano la produzione di queste tecnologie e dei relativi servizi fondamentali, vale a dire il settore “IT” o “ICT”, come parte essenziale – per non dire elemento *core* – dell'economia digitale. Gli autori propongono, perciò, una rappresentazione dell'economia digitale che, in funzione delle diverse prospettive di analisi, assume una dimensione e una portata differenti (figura 2). Se, in una prospettiva più ristretta, più che al concetto di economia digitale si fa espressamente riferi-

mento ai settori digitali, i settori “IT” appunto, nella prospettiva più ampia l’economia digitale include tutte le attività economiche basate sullo sviluppo e sull’utilizzo delle tecnologie digitali. Si tratta di quella che viene meglio definita come **economia digitalizzata**, ovvero caratterizzata dalla digitalizzazione dei processi organizzativi e sociali, compresa l’attività economica (Brennen e Kreiss, 2014). Questa prospettiva include, quindi, ambiti come l’e-business, l’e-commerce, il processo decisionale algoritmico nelle imprese, l’uso di tecnologie automatizzate nella produzione e nell’agricoltura e l’Industria 4.0.

Figura 2. – Una rappresentazione della digital economy



Fonte: Digital Economy Report, 2019.

A chiusura di questo paragrafo e nel tentativo di dare una risposta alla domanda sul valore dell’economia digitale, pur non riportando indicatori puntuali con riferimento a dati complessivi di fatturato o valore azionario, possiamo fornire una fotografia di quella che è stata l’evoluzione dello scenario di mercato negli ultimi anni e l’evoluzione dei top player mondiali a livello di settore. Basti pensare che, nel 2009, sette società del settore petrolifero e del gas e delle miniere erano tra le prime 20 società al mondo, pari al 35% del totale, mentre c’erano solo tre società del settore tecnologico e del settore dei servizi al consumo. Petrochina, Petrobra, Microsoft e BHP Billiton (la maggiore società mineraria al mondo) per citarne alcune.

Altri tre provenivano dal settore finanziario. A distanza di 11 anni, nel 2018, il numero di società di tecnologia e servizi al consumo tra le prime 20 società al mondo è salito a otto (il 40% del totale) e quello di società finanziarie a sette. Tra queste spiccano ovviamente nomi come Amazon, Alibaba e Meta. Solo due società nel settore petrolifero, del gas e minerario sono rimaste.

4. Internet e la globalizzazione

Per **globalizzazione** si intende un insieme di fenomeni di elevata intensità su scala mondiale, che si manifestano in campo economico, sociale, culturale e ideologico. Con riferimento agli aspetti di natura prettamente economica, possiamo definire la globalizzazione come un processo d'integrazione economica mondiale, che comporta l'eliminazione di barriere di natura giuridica, economica e culturale e favorisce la circolazione di persone, beni e informazioni.

Internet – e la rivoluzione tecnologica in generale – hanno svolto e continuano a svolgere un ruolo cruciale nella creazione del mercato globale. Le nuove tecnologie, riducendo le distanze e i costi, permettono la globalizzazione e la intensificano. Internet consente l'accesso a un'infinita gamma di risorse e informazioni provenienti da ogni parte del pianeta. Le attività economiche e sociali dipendono sempre di più dall'informatica e dalle telecomunicazioni, e la globalizzazione trasforma l'economia in un sistema in cui gruppi di imprese in competizione fra loro operano al di fuori delle frontiere nazionali. La competizione si estende al di là dei tradizionali confini geografici e temporali, andando a coinvolgere imprese prima sconosciute e ininfluenti nel mercato tradizionale. Ciò è favorito dal fatto che le barriere all'ingresso nella rete e nei mercati mondiali sono molto limitate e questo ha facilitato l'accesso a imprese che non dispongono di risorse consistenti, aprendo le porte a una concorrenza di dimensioni mondiali (Morelli, 2005). E l'e-commerce, in questo contesto, si propone come una opportunità facile, realistica e accessibile su larga scala, che rende i mercati globali accessibili anche alle piccole imprese e ai privati (Gajewska, Zimon, Kaczor e Madzik, 2019).

In questo scenario, due aspetti appaiono evidenti: il mondo sta diventando sempre più un unico sistema sociale, in virtù di crescenti vincoli d'interdipendenza che coinvolgono tutta la popolazione mondiale; a livello internazionale le modalità operative, le caratteristiche dei prodotti e dei processi, così come i comportamenti, tendono a essere sempre più omogenei. Questo non vuol dire, però, che l'impresa, nel cybermercato, si trasformi in un'impresa che adotta modelli di business e politiche di offerta e di marketing indifferenziati. Né tantomeno che nella globalizzazione si sia alla presenza di un consumatore indefinito, massificato, senza personalizzazione (Foglio, 2010). Al contrario, l'eterogeneità che normalmente caratterizza la domanda rispetto ai benefici ricercati si amplia ulteriormente a fronte della ric-

chezza informativa alla quale in consumatore ha accesso online e alla conoscenza che lo stesso ha dei processi e dei contenuti reperibili in rete (Dholakia e Bagozzi, 1999; Mittal e Sawhney, 2001, Miceli, Ricotta e Costabile, 2007).

Le imprese, per affrontare la sfida della globalizzazione e rispondere in modo efficace ed efficiente al nuovo mercato, devono adeguarsi culturalmente, perché in un mercato globale come quello attuale l'aspetto culturale è essenziale. Soprattutto occorre avere una profonda conoscenza dei mercati locali. Conoscenza che riguarda innanzitutto le percezioni locali, le infrastrutture per la consegna, l'adozione e l'uso della tecnologia, i sistemi finanziari e valutari, i requisiti normativi e doganali. Inoltre, le imprese devono garantire gli standard di qualità dei prodotti, i prezzi devono essere fissati ragionevolmente, i sistemi logistici devono essere sicuri ed efficienti e il servizio post-vendita deve essere ottimizzato per consentire l'efficiente ed efficace gestione dei resi.

Consideriamo un esempio che si riferisce all'impatto della cultura sul sito web dell'impresa. Un aspetto da non trascurare nella progettazione del sito attiene alle differenze esistenti tra culture *high-context* e culture *low-context*. I due termini fanno riferimento al diverso peso esercitato dal contesto e dal modo in cui viene comunicato un messaggio sul significato di senso che viene attribuito allo stesso. In una cultura *high-context*, il modo in cui si dicono le parole è più importante delle parole stesse, tante cose possono rimanere non dette poiché la situazione del momento e la cultura contribuiscono a dare un senso al messaggio. In una cultura *low-context*, al contrario, è molto importante che il comunicatore sia esplicito per essere pienamente compreso dal momento che il contesto esercita un'influenza minore sul significato del messaggio. Per questa ragione le culture *low-context* richiedono l'uso di forme di espressione e di comunicazione più esplicite e tendono, spesso, a essere più prolisse. Alla luce di tali differenze e con riferimento alla comunicazione veicolata su Internet, i contenuti visivi ulteriori rispetto al testo (immagini, grafiche animate, suono, ecc.) sono in grado di comunicare messaggi in maniera più efficiente nelle culture *high-context* rispetto a quelle *low-context*. Prendiamo come esempio i siti web indiano e britannico di McDonald's. In India, che ha una cultura *high-context*, il sito fa molto più uso di cartoni animati, utilizza le immagini al posto del testo per i collegamenti e appare molto più interattivo. Il sito del Regno Unito è colorato, ma più statico; agli occhi di un occidentale sembra più "professionale". Questa diversa scelta comunicativa dipende dal fatto che per le culture *low-context* minimalismo e informazioni lineari sono le parole d'ordine, mentre per le culture *high-context* contano il colore, le immagini, l'interattività e le informazioni esplicative.

Oltre all'adattamento della lingua nella quale veicolare i contenuti, occorre dunque intervenire anche su altri elementi come la struttura del sito e i meccanismi di navigazione. La cultura influenza i modelli di navigazione degli utenti; ad esempio, nei mercati arabi il layout dei siti web deve essere totalmente ripensato perché i testi e le immagini sono fruiti da destra verso sinistra. Analogamente, le peculiari-

tà culturali possono influire sulla lunghezza dei testi, sulla scelta delle immagini e dei simboli nonché sulla preferenza per contenuti multimediali piuttosto che testuali.

5. Internet e il mercato

Il ruolo che Internet ha avuto e continuerà ad avere nei prossimi anni è quello di strumento per lo sviluppo dell'economia di impresa di ogni dimensione. L'annullamento delle distanze, l'abbassamento delle barriere (commerciali, doganali, linguistiche, psicologiche e culturali) e lo sviluppo di un'economia globale hanno imposto alle aziende di riconsiderare il modo in cui conducono i propri affari, di modificare i propri modelli di business e, soprattutto, offrono concrete opportunità alle piccole e medie imprese di entrare in concorrenza sullo stesso terreno delle grandi imprese (Korper e Ellis, 1999).

Soprattutto, se ci occupiamo di internet e dell'innovazione digitale dal punto di vista delle imprese possiamo certamente affermare che quella che è stata la rivoluzione industriale dei secoli scorsi oggi è la rivoluzione dell'informazione prodotta dalle tecnologie digitali. Con le prime due rivoluzioni industriali dell'800, l'introduzione delle macchine e le conseguenti economie di scala, prima, e l'arrivo dell'energia elettrica, poi, hanno trasformato il modo di vivere e produrre e impresso un'accelerazione decisiva alla crescita delle dimensioni aziendali. La terza, un secolo dopo, ha introdotto su vasta scala le nuove tecnologie della comunicazione e dell'informazione, simboleggiate dal computer, favorendo l'automazione, la facilità degli scambi e delle interazioni e rappresentando il primo passaggio di quella che è oggi la quarta rivoluzione industriale (Banca D'Italia, 2019). Una rivoluzione ancora in corso, rappresentata da Internet, dall'intelligenza artificiale, dal machine learning e dall'Internet of Things. In due parole, digitale e basata sull'informazione.

Tutto questo ha avuto importanti ripercussioni sui processi di business. Morelli (2005) ne evidenzia tre in particolare. In primo luogo, barriere all'ingresso estremamente limitate; ciò rende facile l'accesso alla rete e a mercati al di fuori di quello nazionale anche ad imprese che non abbiano grandi capitali e risorse consistenti. Una conseguenza diretta di questo abbassamento delle barriere è lo sviluppo di una competizione che è potenzialmente globale e che porta le imprese a confrontarsi con concorrenti, fino a quel momento, sconosciuti e ininfluenti sul mercato tradizionale. Da ultimo, la parificazione delle condizioni nelle quali le diverse aziende, piccole e grandi, si trovano ad operare. Il risultato è che le piccole imprese si trovano a competere con quelle grandi, spesso più strutturate e con maggiore disponibilità di capitali, e a dover fronteggiare difficoltà e sfide non sempre sostenibili.

Un fenomeno interessante frutto di queste dinamiche di mercato è stata la nascita delle cosiddette **micro-multinazionali**, imprese capaci di affermarsi sui mercati

globali nonostante le ridotte dimensioni. Si tratta, in altre parole, di aziende che nascono globali, rompendo il vecchio modello di imprenditoria che prevedeva tradizionalmente l'avvio dell'attività in un solo paese e l'eventuale espansione in altri paesi una volta che l'azienda ha raggiunto una larga scala. Pur non avendo dimensioni elevate – da qui la definizione di micro-multinazionali – sono capaci di affermarsi sui mercati globali grazie alla loro capacità di comprenderne l'evoluzione e sviluppare strategie di ingresso efficaci. Un report dell'organizzazione bancaria HSBC, intitolato “The rise of Micro-Multinationals” (2016), ne ha stilato i cinque tratti comuni:

- pensano oltre i confini nazionali e hanno fiducia nell'innovazione;
- hanno un fatturato tra 50 e 250 milioni di dollari;
- sono in grado di crescere velocemente e in maniera continua;
- offrono nuove idee al mercato;
- adottano le nuove tecnologie per promuovere i loro network e brand.

Ciò apre anche nuove prospettive per l'analisi delle strategie di internazionalizzazione. Il fenomeno dell'internazionalizzazione delle imprese è stato intensamente studiato dalla letteratura economica da almeno un trentennio. Al di là delle diverse prospettive di analisi, il focus degli studi è sempre stato prevalentemente orientato verso le imprese multinazionali mature e di grandi dimensioni, che tradizionalmente guidano l'apertura e l'espansione dei mercati. Oggi, le imprese più piccole e giovani e il loro processo di internazionalizzazione non possono più rappresentare un'eccezione, essendo diventate anch'esse parte attiva dei processi di espansione sovranazionali. Studi recenti hanno evidenziato il ruolo del canale elettronico come fattore di crescita e di espansione internazionale per le piccole e medie imprese, grazie alle opportunità di sviluppo di transazioni commerciali più automatizzate, di acquisizione di conoscenza, di ingresso in nuovi mercati e di accesso a segmenti di clienti prima non sfruttati (Coviello, Kano e Liesch, 2017; Melén Hanell, Rovira Nordman, Tolstoy e Ozbek, 2019; Ojala, Evers e Rialp, 2018; Tolstoy, Jonsson e Sharma, 2016; Williams, Du e Zhang, 2020).

6. Definizione di e-business e e-commerce

Nell'immaginario collettivo, il commercio elettronico è rappresentato come l'attività di acquisto e di vendita di qualcosa attraverso Internet (Chaffey, 2009). Ciò non è certamente sbagliato. Acquistare un paio di scarpe o un hard disk, prenotare una camera di albergo, vendere una bicicletta usata, pagare una prestazione sanitaria, inviare dei fiori a qualcuno, sono tutte attività che si possono compiere – e che normalmente si compiono – attraverso Internet e che rientrano nel concetto di **commercio elettronico (e-commerce)**. Qual è l'elemento comune a tutte queste

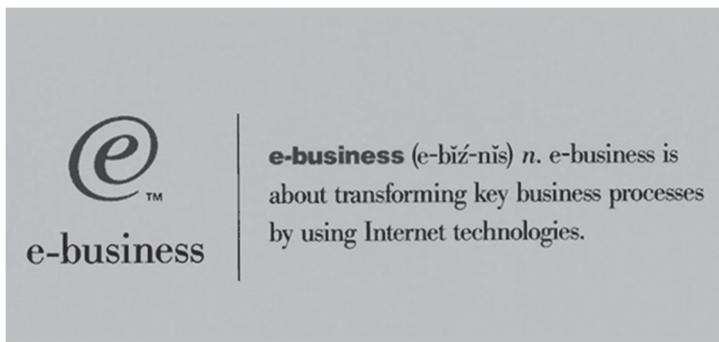
attività? Che ciascuna si conclude con l'acquisto o la vendita di qualcosa. Tuttavia, ce ne sono tante altre, spesso molto più frequenti delle prime, che realizziamo online in maniera ormai automatica, che non si concludono con una transazione monetaria: raccogliere informazioni sulla disponibilità, sulle caratteristiche e sul prezzo di un prodotto, consultare le previsioni del meteo, informarsi sulla programmazione televisiva, leggere il volantino online di un'insegna per guardare le offerte, comporre una lista virtuale della spesa che poi pagheremo e ritireremo in negozio, leggere le recensioni di un libro prima di decidere di acquistarlo, richiedere un certificato al Comune di residenza, cercare un appartamento in affitto, eccetera. Queste e tante altre attività, pur non concludendosi con una transazione monetaria, hanno comunque ad oggetto uno scambio di dati o informazioni e lo sviluppo di una relazione tra due soggetti, che avvengono attraverso l'utilizzo della tecnologia Internet. Come definire, allora, questo tipo di transazioni? L'obiettivo di questo paragrafo è proprio fare chiarezza su cosa si intende per commercio elettronico, o e-commerce, e quali sono le attività a cui questo termine fa riferimento.

Prima di darne una definizione precisa, appare fondamentale introdurre un altro termine, altrettanto importante e di uso comune, che spesso viene impropriamente utilizzato come sinonimo di e-commerce: l'**e-business**. Una prima sintetica definizione di e-business che è stata data è "la gestione di affari condotta via Internet". La IBM fu tra i primi a introdurre il termine per promuovere i suoi servizi. Dal 1994, l'azienda iniziò a utilizzare le tecnologie digitali per migliorare le proprie performance gestionali e competitive. Nel 1997 realizzò una campagna pubblicitaria costruita proprio intorno al concetto di e-business, definendolo come "la trasformazione dei processi aziendali fondamentali attraverso la tecnologia Internet"¹ (figura 3). La campagna illustrava il grande potenziale dell'e-business associando il concetto a un'ampia varietà di persone, scene e imprese. Alla fine dello stesso anno, la conoscenza del termine e-business era aumentata del 25% tra i clienti target della IBM.

Il Dipartimento del Commercio e dell'Industria britannico (Department of Trade and Industry), nel 2000, ha definito l'e-business come quell'attività di impresa "che integra completamente le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), ridisegnando potenzialmente i processi di business intorno alle ICT o reinventando completamente i modelli di business". L'e-business comprende, dunque, non solo l'acquisto e la vendita di beni e servizi, ma anche tutte quelle attività di ricerca e sviluppo, marketing, negoziazione, produzione, logistica in entrata e in uscita, sviluppate con l'utilizzo della rete. L'applicazione delle tecnologie informatiche ai processi di produzione, pianificazione e gestione aziendale può offrire diversi vantaggi: semplificazione dei processi interni e di gestione dei dati, aumento della produttività e dell'efficienza, miglioramento della comunicazione con partner, fornitori e clienti.

¹ <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/ebusiness/transform/>.

Figura 3. – Campagna pubblicitaria per l'e-business lanciata dalla IBM e dall'agenzia Ogilvy & Mather nel 1997



Fonte: IBM e il logo IBM sono marchi o marchi registrati di International Business Machines Corporation negli Stati Uniti e/o in altri Paesi. Nomi di altre società, prodotti o servizi possono essere marchi o marchi di servizi di terzi.

A questo punto della trattazione, viene facile affermare che il commercio elettronico è qualcosa che rientra nell'e-business ma non si identifica con esso. L'e-commerce, come abbiamo anticipato all'inizio del paragrafo, ha ad oggetto lo svolgimento di transazioni, per via elettronica, che riguardano la commercializzazione di beni e servizi o la distribuzione di contenuti digitali. In questo tipo di transazioni, il venditore può comunicare con l'acquirente senza avere un'interazione faccia a faccia. Volendo fornire una definizione più precisa, appare utile richiamare quanto riportato nel documento "Linee di politica industriale per il Commercio Elettronico" emanato dal Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato in data 30 luglio 1998: "l'e-commerce comprende attività quali la commercializzazione di beni e servizi, l'effettuazione di operazioni finanziarie e di borsa, gli appalti pubblici e altre procedure della Pubblica Amministrazione". Definizioni di questo tipo appaiono, tuttavia, non completamente esaustive dal momento che non tengono in considerazione alcune importanti iniziative che fanno da supporto all'attività commerciale di un'azienda svolta su Internet. Parlando di commercio elettronico occorre fare riferimento non solo all'acquisto, alla vendita, al pagamento e alla distribuzione di beni e servizi attraverso Internet, ma anche ad altre attività, tra cui la richiesta di informazioni da parte di un consumatore, la ricerca dell'interlocutore più rispondente alle proprie esigenze, la trattativa e la negoziazione volta all'acquisto del bene, che devono essere considerate come parte dell'attività di e-commerce. In una prospettiva più ampia, l'e-commerce comprende, dunque, anche una serie di transazioni elettroniche non finanziarie tra un'organizzazione e una terza parte con cui la prima interagisce (Chaffey, 2009).

Più esaustive e chiarificatrici appaiono alcune interpretazioni proposte dalla letteratura scientifica, che lo hanno definito come "l'insieme delle attività relative ai

processi di mercato abilitati da Internet” (Mohd Satar, Dastane, e Ma’arif, 2019) o, ancora, come l’insieme di attività per acquistare o vendere un prodotto, ma anche per scambiare dati, mediante una piattaforma online (Kim e Niehm, 2009).

Kalakota e Whinston (1997) propongono quattro prospettive di analisi dell’e-commerce, che tengono conto del concetto più ampio del termine e ne forniscono una definizione omnicomprensiva. La *prospettiva di comunicazione* comprende la fornitura delle informazioni necessarie a supportare i diversi processi svolti per via elettronica (vendita di prodotti o servizi, pagamenti, ecc.). La *prospettiva del processo di business* riguarda l’applicazione della tecnologia per l’automazione delle transazioni commerciali e dei flussi di lavoro. Nella *prospettiva di servizio*, il commercio elettronico consente di ridurre i costi e contemporaneamente aumentare la velocità e la qualità nella fornitura del servizio. Infine, nella *prospettiva online*, l’obiettivo primario dell’e-commerce è supportare l’acquisto e la vendita di prodotti online. Alla luce di tali considerazioni, possiamo concludere affermando che l’e-commerce persegue diversi obiettivi che, in parte, rimandano al concetto più ampio di e-business:

- realizzare in rete un nuovo canale di vendita attraverso il quale raggiungere un pubblico ampio e diversificato, aumentando la capacità di generazione di profitti;
- comunicare in maniera più veloce ed efficace con i clienti potenziali e istituzionali al fine di sollecitare l’interesse di questi ultimi verso la propria offerta;
- offrire un servizio al cliente più efficiente ed efficace che, unitamente alla possibilità di instaurare relazioni continuative fra impresa e clienti, consente di fidelizzare questi ultimi ai prodotti e all’impresa stessa (Morelli, 2005).

Sebbene per alcuni i termini e-business e e-commerce debbano essere considerati sinonimi, dalle definizioni appena proposte si comprende facilmente come l’e-commerce sia un sottoinsieme dell’e-business. Quest’ultimo ha molte componenti e l’e-commerce è solo una (o alcune) di queste, ma tra le più importanti. Nel suo significato più stringente, l’e-commerce include solo l’effettuazione di ordini e di pagamenti online. L’invio di richieste di informazioni online ai potenziali fornitori è, ad esempio, un’attività che rientra nell’e-business. Il principale elemento che hanno in comune è che tutte le operazioni sono condotte attraverso l’utilizzo di mezzi elettronici.

Una possibile spiegazione della differenza tra i due termini può essere ricercata nell’analisi delle due parole che li compongono, ovvero “commerce” e “business”. Per “commercio” si intende uno scambio di merci tra offerente e acquirente. Nel caso dell’e-commerce, a completare lo scambio c’è il mezzo elettronico, vale a dire Internet. L’e-commerce incorpora, dunque, infrastrutture socio-economiche, commerciali e tecnologie di telecomunicazione che interagiscono tra loro e ne costituiscono gli elementi fondamentali. Il termine inglese “business” si riferisce a “un’attività economica ben avviata” e può essere tradotto con il termine italiano “affari”, includendo tutte le attività che impattano nell’efficienza e nell’integrazione delle

attività aziendali. Il fenomeno dell'e-business si riferisce in genere ai processi e alle aree interessate nella conduzione di un'organizzazione di natura elettronica o digitale e comprende numerose componenti tra cui la gestione del sistema informativo, la collaborazione con gli stakeholder, il customer relationship management, la gestione della supply chain, eccetera.

Vediamo, dunque, nel dettaglio le caratteristiche che sintetizzano le differenze tra l'e-business e l'e-commerce. Come già emerso dalle proposte definitorie, la prima caratteristica è relativa all'oggetto delle attività svolte. Sebbene entrambi si servono di Internet, l'uso che ne fanno è differente. Mentre l'e-business consiste nella realizzazione di un processo di business su Internet, l'e-commerce conduce transazioni commerciali che possono essere incluse in un processo di business. Dunque, sono definite e-commerce le attività che coinvolgono transazioni monetarie, svolte con il supporto di un mezzo elettronico. L'e-business include un ventaglio più ampio di attività come la comunicazione e l'interazione con i partner di business, la ricerca di fornitori, attività che vanno al di là della sola conduzione di transazioni commerciali. Un'ulteriore caratteristica attiene al fatto che l'e-commerce non include attività che sono interne all'organizzazione, ma comprende un processo rivolto all'esterno che coinvolge i consumatori, i fornitori e i partner esterni (vendite, marketing, gestione degli ordini, consegne, servizio al cliente, acquisto di materie prime e forniture per la produzione o per gli uffici). L'e-business include le attività dell'e-commerce ma comprende anche processi interni come la produzione, la gestione delle scorte, lo sviluppo di prodotto, la finanza e le risorse umane. La strategia di e-business è più ampia, focalizzata anche sui processi interni e finalizzata alla riduzione dei costi e al miglioramento dell'efficienza e della produttività. Proprio perché l'e-commerce comprende processi rivolti all'esterno che presuppongono l'utilizzo di un sito web, è obbligatorio l'uso di Internet, cioè di una rete di comunicazione accessibile a tutti i partner esterni. Le attività e le relazioni oggetto dell'e-business possono, viceversa, basarsi anche sull'uso dell'Intranet e dell'Extranet, non solo di Internet. L'Intranet è una rete interna all'organizzazione mentre l'Extranet è una rete che mette in collegamento più organizzazioni per lo scambio di informazioni e documenti. L'e-business può basarsi anche sull'uso di questi due tipi reti, alle quali possono accedere solo le persone autorizzate, perché ha a che fare anche con processi di business interni (per esempio le comunicazioni con i dipendenti) o con processi che connettono altri partner di business (per esempio i fornitori). Da ultimo, l'e-commerce, comprendendo l'acquisto e la vendita di prodotti e servizi, è la parte dell'e-business che include le transazioni monetarie, cioè la parte in cui si generano i maggiori profitti. L'e-business comprende, invece, anche gli sforzi pre- e post-vendita, che non rimandano necessariamente e direttamente ad attività generatrici di profitto.

Dal confronto che abbiamo appena fatto si desume, quindi, chiaramente come e perché l'e-business sia un concetto più ampio dell'e-commerce, non essendo confinato alla vendita o all'acquisto di beni o servizi. L'e-business include più attività