



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Lingue, economie e istituzioni dell'Asia
e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

E-commerce e cross-border e-commerce in Giappone

Il commercio elettronico come mezzo di crescita e
internazionalizzazione per l'impresa

Relatore

Ch. Prof.ssa Paola Celentano

Correlatore

Ch. Prof. Marco Zappa

Laureanda

Carmela Segretario

Matricola 856142

Anno Accademico

2020 / 2021

Ringrazio la professoressa Celentano per aver creduto in questo progetto e per avermi permesso di discutere in ambito universitario di tematiche di così ampio interesse per la contemporaneità. L'ispirazione ricevuta durante le sue lezioni per redigere la presente tesi e direzionare il mio percorso futuro è stata per me fondamentale.

Dedico questo lavoro ai miei genitori, senza i quali nulla di tutto ciò sarebbe stato possibile. Grazie per tutti i sacrifici che avete fatto per me dall'inizio alla fine di tutti questi cinque anni universitari. Ve ne sarò eternamente grata.

Dedico questo lavoro anche ad Andrea, che con il suo infinito amore ha dato colore alla mia vita. Il tuo sorriso e il tuo sostegno continuo mi hanno spronato ad andare avanti facendomi arrivare al traguardo finale. Grazie di cuore.

Indice

Indice delle figure	5
Abstract	7
要旨	8
Introduzione	12
<i>I. Il commercio elettronico</i>	17
I.1. Definizione e classificazione	17
I.2. Dall'EDI ai colossi dell'e-commerce.....	19
I.3. Vantaggi e svantaggi del commercio online	23
I.4. Quadro statistico mondiale: internet ed e-commerce.....	26
I.5. Il commercio elettronico in Italia.....	32
I.5.1. Analisi del livello di digitalizzazione della società italiana.....	32
I.5.2. Dal primo ping inviato al primo acquisto online	33
I.5.3. Attuale diffusione.....	36
<i>II. Il commercio elettronico in Giappone</i>	40
II.1. Analisi del livello di digitalizzazione della società giapponese.....	40
II.2. La diffusione di internet alla base dell'e-commerce.....	44
II.3. Nascita, dati contemporanei e tendenze di mercato	49
II.4. I principali siti di commercio online	61
II.4.1. Amazon	61
II.4.2. Rakuten	68
II.4.3. Yahoo! Shopping	74
II.4.4. ZOZOTOWN	77
II.4.5. L'importanza del C2C e dei prodotti di seconda mano: Mercari e Yahoo! Auctions	82
II.5. L'impatto dell'e-commerce sulla società giapponese.....	88
<i>III. Il cross-border e-commerce</i>	92
III.1. Definizione e modelli di export digitale	92

III.2.	Fondamenti di strategia digitale per il cross-border e-commerce.....	98
III.3.	Capire e conquistare il consumatore digitale straniero	102
III.3.1.	Il ruolo cruciale della fiducia	104
III.4.	I principali paesi fruitori dell'e-commerce transfrontaliero.....	106
III.4.1.	Analisi del livello di export digitale da parte delle imprese italiane.....	109
IV.	<i>Il cross-border e-commerce in Giappone</i>	112
IV.1.	Sviluppo e stato attuale del mercato	112
IV.1.1.	Rapporto delle imprese giapponesi con il cross-border e-commerce	118
IV.1.2.	I benefici dell'e-commerce verso l'estero.....	120
IV.2.	Esportare digitalmente in Giappone tramite internet	126
IV.2.1.	Congiuntura economica del Giappone	126
IV.2.2.	Modalità di ingresso.....	128
IV.2.3.	Il consumatore online giapponese.....	133
IV.3.	L'e-commerce come strumento di successo per l'export dall'Italia al Giappone: il caso di YOOX NET-A-PORTER GROUP.....	137
IV.3.1.	L'e-commerce in Giappone nel settore della moda	137
IV.3.2.	YOOX NET-A-PORTER GROUP e la sua scalata tra uomo e macchina.....	144
IV.3.3.	L'avvento in Giappone.....	151
Conclusioni	171
Bibliografia	179

Indice delle figure

Figura 1. Numero degli utenti globali di internet (valore totale e per ogni 100 abitanti), anni 2001–2019.....	28
Figura 2. Vendite mondiali nell'e-commerce B2C dal 2014 al 2023 (in miliardi di dollari)	30
Figura 3. Indice DESI dell'integrazione delle tecnologie digitali nelle aziende italiane ed europee (2018–2020).....	33
Figura 5. Percentuale di utilizzo di internet in Giappone dal 2001 al 2019.....	41
Figura 6. Andamento del valore di mercato dell'e-commerce B2C in Giappone (2010–2019).....	56
Figura 7. I primi dieci paesi al mondo per vendite e-commerce (2018).....	60
Figura 8. Home page di Amazon.co.jp	67
Figura 9. Home page di Amazon.com	67
Figura 10. Home page di Rakuten.co.jp.....	73
Figura 11. Logo e motto di ZOZOTOWN in giapponese e in italiano	79
Figura 12. I primi 10 paesi più attivi nel cross-border e-commerce B2C (valori delle vendite relativi all'anno 2017).....	108
Figura 17. Andamento del numero totale della popolazione giapponese (ottobre 2009–2020)	121
Figura 18. Il GU STYLE STUDIO di Harajuku, un compromesso tra dimensione virtuale e reale nel mondo del fashion.....	142
Figura 19. ECOBOX, l'imballaggio sostenibile di YOOX	150
Figura 18. Home page della versione giapponese di YOOX.....	153
Figura 19. Home page della versione italiana di YOOX	154
Figura 22. Il footer della versione giapponese di YOOX	155
Figura 23. Il footer della versione italiana di YOOX	155
Figura 20. L'avatar di YOOX, Daisy	159
Figura 21. Daisy su YOOXMIRROR, il camerino virtuale di YOOX per smartphone	159

Abstract

L'avvento delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) e la conseguente necessità di digitalizzazione nella società contemporanea hanno reso il commercio elettronico una tematica fondamentale e perciò non più trascurabile. I numeri dell'e-commerce continuano a subire nel mondo un costante aumento di anno in anno, sottolineando l'importanza economica che riveste questa realtà. Un fenomeno che si inquadra in questo contesto è quello del *cross-border e-commerce*, ovvero del commercio elettronico transfrontaliero. Il presente elaborato ha l'obiettivo di analizzare la situazione dell'ultimo decennio dell'e-commerce e, in particolar modo, del *cross-border e-commerce* in Giappone. L'analisi inizierà con una contestualizzazione del tema riguardante il mondo e l'Italia, per poi focalizzarsi specificatamente sul Giappone. Saranno ripercorsi la nascita e la diffusione di internet e del commercio elettronico in Giappone, dal primo scambio commerciale per corrispondenza del 1876 fino alla vendita digitale contemporanea. Si passerà in seguito ad un approfondimento sulla storia e sui modelli di business dei siti web di e-commerce più influenti per fatturato, come Amazon, Rakuten, Yahoo! Shopping, ZOZOTOWN, Mercari e Yahoo! Auctions. In secondo luogo, saranno analizzate le caratteristiche e lo stato del commercio online transfrontaliero attraverso statistiche governative, studi accademici o documenti di organizzazioni per il commercio estero, con particolare riguardo alla possibilità dell'impresa di espandersi in Giappone attraverso il commercio elettronico rivolto ai consumatori. Dai dati resi disponibili dal ministero dell'economia, del commercio e dell'industria giapponese e dall'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE) si evince che, sia in Italia che in Giappone, il *cross-border e-commerce* non abbia ancora raggiunto uno stadio avanzato di maturità, mentre sia maggiormente sviluppato in altri mercati come quello cinese. Eppure, per un Giappone alle prese con un continuo calo dei consumi causato dalla diminuzione progressiva della natalità e della popolazione, potrebbe rivelarsi un ottimo alleato per espandere il proprio raggio economico verso nuovi territori. Per l'Italia, d'altro canto, potrebbe costituire una possibilità concreta per superare gradualmente la situazione di arretratezza digitale in cui attualmente versa. A riprova di ciò, sarà infine citata l'azienda YOOX NET-APORTER GROUP come esempio di e-commerce utilizzato con successo per l'export dall'Italia al Giappone.

Parole chiave: e-commerce, cross-border, internet, ICT, export digitale

要旨

本論文は現代社会における電子商取引の経済的な役割を探っていく。電子商取引は、伝統的な取引の仕方とは顕著に異なっており、デジタル分野に密接に結びついた社会を創造している。強力な影響力のある現象であるため、情報通信技術が飛躍的に進化している世の中で、もはや無視できない検討すべき課題だ。

それゆえに、情報通信技術（ICT）を販売に活用することは、企業にとって他社と差別化を図るための極めて重要な手段と評価されている。過去とは全く違う新たなデジタル経済が登場しているなか、企業がその技術的な進化が提供する優位性を効果的に利用しなければ、次第に激しくなっていく競争に勝てないだろう。国内市場のみならず、海外市場でもそうだ。国境を越えた電子商取引、すなわち越境 EC も最近注目を浴びており、海外へ進出している世界中の販売者にとって国際競争力を得るための不可欠な販売チャンネルになっている。

本稿では、日本におけるインターネット販売の市場規模を明らかにすることを第一の研究目的とする。第二に、電子商取引、特に越境 EC はイタリアと日本の企業の事業拡大や海外市場開拓にどのように貢献しているかを解明することが本稿の目標である。また、デジタル経済にさらに投資する必要があることを主張する上で、本稿がデジタル経済についての知識の普及に役立つことを望む。この四部構成の研究を進めていくなかで、イタリアと日本両国が越境 EC を積極的に利用していないという問題が浮かび上がった。さらに、国際的な電子商取引のメリットとデメリットを検討することにより、その問題の原因と解決方法を明確にする。最後に、越境 EC は企業にとってはいかに魅力的な販売方法であるかを証明するために、それを実施してイタリアから日本への展開に成功したユークス・ネットポルテ・グループという会社の事例を紹介する。

第1章では、最初に本稿の基礎を築く。要するに、電子商取引とは何かを述べ、40年間にわたる発展歴史や特性、市場規模について触れることで、現状に至ったEコマースの背景を説明する。まずはスタティスタという米国の調査会社のデータを基に世界 EC 市場を分析し、それからカサレツジョ・アツソチアーティというデジタル経済の振興に力を注ぐ

イタリア企業のレポートを参考にイタリア市場を分析する。本稿では日本に焦点をあててインターネット通販を考察するものの、日本市場との比較を容易にするために、総合的な視点から世界市場とイタリア市場の状況も調べることも行う。世界各国の EC 市場規模の比較は、イタリア貿易促進機構が公開する順位表を基にして行う。このほかに、本章では 1960 年代から現在に至るまでのインターネットの歴史を振り返り、通信利用動向についても述べる。それは、社会における電子商取引の浸透度はインターネット普及率といった情報通信サービスの利用状況に依存しているからである。国際電気通信連合の統計に基づき世界の情報通信技術の導入率を整理し、欧州委員会が例年算出するデジタル経済・社会インデックスに基づきイタリアの比率を考究する。

第 2 章では、第 1 章の構成に従い、日本の電子商取引を中心に考察する。本章では、本稿の第一の目的である市場規模を扱い、ここ 10 年間におけるインターネット販売の展開状況の概観を述べるものとする。最初に、日本社会・経済における ICT の利用率を、総務省から発表された令和元年通信利用動向調査の結果に基づき客観的に確認し、同省から発表された令和元年版情報通信白書を参考にして、1980 年代半ば以降のインターネット普及の歴史も概要する。続いて、通信販売が誕生した 1876 年から現代のネットショッピングに至る電子商取引の歴史は、日本の研究論文を参照して調べていく。E コマースの現状は、経済産業省から 2019 年に実施した電子商取引に関する市場調査のデータを主に引用し論じる。また本章では、インターネット販売というテーマをより深く掘り下げ、売上高によって選択された国内の大手 EC サイトの沿革やビジネスモデルにも言及する。その事業者はアマゾン、楽天市場、Yahoo!ショッピング、ZOZOTOWN、メルカリ、ヤフオク! である。なかでも、メルカリとヤフオク! は近年急速に拡大しているネットリユース市場の成長を代表的な例として挙げられている。それらの差別化戦略について検討し、ネット消費者の要求に応じた効率的な事業ビジネスを構築するには何をすればいいかを明らかにする。そのために、そのネットストアを直接的に観察し、公式な営業報告書やビジネスモデルを比較分析する研究から入手した情報を基礎にして考察した。最後に、エレクトロニックコマースが日本社会に様々な面で与えた影響に触れつつ、日本社会において果たしている重大な役割を改めて検証する。

第3章では、本稿の要点になる越境 EC に的を絞る。第1章と同様に、まずは越境 EC とは何かを説明し、その次に世界とイタリアにおける越境 EC の現状を記述する。越境 EC を定義すると共に、それが持っている利点と欠点を指摘し、なぜ企業にとって有力で肝要になってきている手段なのか、なぜ実施にはまだ阻害があるのかについて考える。その上、越境 EC の典型的な利用者はどういう人かを詳細に解説し、消費者から見た利用状況も考慮する。本章では、イタリアの越境 EC 市場規模は比較的小さいという問題を提起し、その要因の明確化を試みる。そういった問題意識を持ちながら、越境 EC を活かす際にイタリア企業が享受できる数多くの利点を紹介する。世界各国の越境 EC 市場規模を比較するデータはここでもイタリア貿易促進機構から取得したが、イタリアに関するデータはミラノ工科大学ビジネススクールのデジタル貿易観測所から入手した。

第4章では、前章の研究範囲を広げ、日本の視点から越境 EC を取り上げる。実際には、本章は二部に分けられる。つまり、第1節と第2節～第3節に区別できる。第1節では日本からの一般的な越境 EC を検討する一方で、第2節～第3節ではイタリアから日本へのデジタル貿易を狙っている企業を扱い、日伊間の越境電子商取引について論じる。このように、第1節では、日本の越境 EC 市場規模を調べ、中国や米国など他国に比べて越境 EC に取り組んでいる日本企業が少ないという問題を指摘する。これに対し、スタティスタ、日本貿易振興機構ジェトロ、経済産業省が公表した資料をベースとし、消費者と企業、双方の見地からその理由の考察を行う。第2節に移る前に、越境 EC において日本企業ならではの強みを強調すると同時に、大きなポテンシャルを有する越境 EC を一層発展することで企業が得られる利益を説明する。次いで、第2節～第3節では、越境 EC を用いて日本に進出したいというイタリア企業の参考になり得る日本経済の動向を概観する。日本との取引を有利にする点に着目し、イタリアから日本へインターネットを介して輸出するのは具体的にどういうことかを解説する。さらに、在日イタリア商工会議所から提示された情報を根拠として、ネットショッピングをしている日本の消費者の購買行動や特徴を紹介し、日本人顧客を獲得するに当たり注意すべき点を列挙する。国境を超えた電子商取引を成立させることには様々な高いハードルがあるのだが、その注意点を列挙することで、多大な成果が上げられる日本市場への参入をイタリア企業に確保することを目指している。結論として、EC を活用して日本市場への参入を見事に果たしたユークス・ネッタポル

テ・グループというイタリア企業をケースとして選び、それまで検討した要素の有効性を実証する。ユークスのオンラインストアを直接分析するほかに、新聞記事や会社が配信するプレスリリースに基づき、日本市場への参入過程を研究する。これにより、まだ十分に活用されていないが大きな可能性を秘めている越境 EC を通じて、日本市場でユークスが遂げた成功の要因に論及する。

Introduzione

Chi al giorno d'oggi non ha mai comprato qualcosa sulla rete? È a partire da questa considerazione che ci si interroga in questa occasione per capire con puntuale precisione quale sia oggi l'effettiva importanza rivestita dal commercio online, un rivoluzionario fenomeno che sta coinvolgendo in maniera sempre più profonda la società contemporanea, favorendo l'affermazione di un'economia ormai imprescindibilmente legata al mondo digitale.

Utilizzare le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) come mezzo per esercitare attività di vendita è diventato a tutti gli effetti un'essenziale risorsa per la differenziazione delle imprese odierne, chiamate ad acquisire nuove competenze di carattere digitale in un contesto operativo completamente diverso da quello passato. Le imprese che mostreranno un'attitudine conservativa e poco incline al cambiamento non potranno giovare dei vantaggi che queste tecnologie offrono, né potranno sopravvivere all'inasprimento della competitività che causeranno, condannandosi così per mano propria a una limitante condizione di arretratezza. Tutto ciò è applicabile anche in ambito internazionale, dove le esportazioni digitali, conosciute tecnicamente come pratiche di *cross-border e-commerce*, si stanno via via inquadrando come un indispensabile canale strategico di ingresso nei mercati esteri.

Questo testo nasce quindi dalla volontà, in primo luogo, di chiarire quale sia la reale rilevanza economica posseduta attualmente dall'e-commerce in Giappone e, in secondo luogo, di spiegare come esso possa costituire una risorsa senza pari per le imprese italiane e giapponesi, specialmente per ciò che concerne il *cross-border e-commerce*. Oltre a ciò, si auspica di portare con quest'opera maggiore consapevolezza sul tema, insistendo su quanto fondamentale sia investire oggi nel comparto digitale e nella diffusione di maggiori competenze ad esso relative. Durante l'analisi, strutturata in quattro capitoli, emergerà il problema di una scarsa diffusione del commercio elettronico estero, attribuibile sia all'Italia che al Giappone. Studiando caratteristiche, ostacoli e possibilità del *digital export*, si indagheranno le cause di questo problema, cercando di individuarne possibili soluzioni. A sostegno della tesi della validità del *cross-border e-commerce*, sarà infine trattato lo studio del caso imprenditoriale di YOOX NET-A-PORTER GROUP, azienda di origini italiane che ha saputo sfruttare brillantemente questa modalità di vendita per espandersi in Giappone.

Il primo capitolo è mirato fornire gli strumenti di base necessari per comprendere in cosa consista il grande protagonista dell'elaborato, l'e-commerce. Qui verrà chiarito di cosa si tratta, ne verranno illustrati caratteristiche, storia e dati contemporanei di diffusione, per poter così dimostrare quale sia la sua autentica dimensione attuale. La scelta di non tralasciare nemmeno un breve resoconto storico, con partenza dagli anni Ottanta e arrivo alla contemporaneità, risiede nell'importanza di comprendere

il processo e le tempistiche con cui il commercio online si sia lentamente inserito nella società, chiarendo ancor meglio come si sia giunti alla sua configurazione odierna. L'analisi partirà da un punto di vista globale e sarà poi ristretta all'Italia. Pur essendo il Giappone il punto cardine dell'elaborato, si è ritenuto opportuno contestualizzare prima il tema sotto le suddette prospettive geografiche, al fine di garantire una visione d'insieme del fenomeno e facilitare successivi confronti. Per illustrare i dati contemporanei inerenti all'utilizzo mondiale dell'e-commerce si ricorrerà a studi pubblicati dalla compagnia di ricerca statunitense Statista, mentre per le rilevazioni riguardanti l'Italia si farà affidamento sui dati elaborati dalla società italiana Casaleggio Associati, impegnata nella ricerca e nella promozione digitale in Italia. Per effettuare comparazioni globali si consulteranno invece le classifiche reperibili nelle pubblicazioni dell'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE). Il capitolo presenta, inoltre, uno studio del grado di digitalizzazione globale e italiano, accompagnato anche in questo caso da un *excursus* storico di internet, che si estende dagli anni Sessanta del Novecento fino al presente. Questo studio si definisce necessario in quanto il livello di digitalizzazione sociale ed economico di un dato territorio, rappresentato in primo luogo dal tasso di diffusione di internet, costituisce il fattore abilitante cardine alla diffusione del commercio elettronico. Per presentare le statistiche mondiali relative alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione saranno consultati i numeri dell'International Telecommunication Union (ITU). Per definire il grado di progresso digitale italiano si ricorrerà al Digital Economy and Society Index (DESI), calcolato annualmente dalla Commissione Europea.

Il secondo capitolo sposta finalmente il focus sul Giappone, seguendo lo stesso schema espositivo adoperato nel primo. È in questo capitolo che si risponderà a uno dei primi grandi quesiti della tesi, ovvero delineare lo stato dell'e-commerce nipponico dell'ultimo decennio. Per definire l'ampiezza dello sviluppo informatico del Giappone si farà riferimento ai Risultati dell'indagine sull'andamento dell'utilizzo delle tecnologie della comunicazione dell'anno 2019, pubblicati dal Ministero degli affari interni e delle comunicazioni. È lo stesso Ministero che ha pubblicato il Libro Bianco sull'ICT del 2019, il quale verrà usato per ripercorrere la storia dello sviluppo di internet dalla metà degli anni Ottanta fino ai giorni nostri. Passando all'e-commerce, la considerazione del suo sviluppo, ricostruito attingendo a ricerche accademiche giapponesi, si estende dal primo scambio commerciale per corrispondenza del 1876 fino alla vendita digitale contemporanea. I dati prevalentemente impiegati per definirne la conformazione odierna provengono dalla Ricerca di mercato relativa all'e-commerce del 2019, elaborata dal Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria. In questo capitolo, l'analisi dell'assetto contemporaneo del commercio online viene ancor più approfondito, studiando le origini, i modelli di business e le particolarità dei principali attori del mercato giapponese, selezionati per ampiezza di fatturato. Essi sono Amazon, Rakuten, Yahoo! Shopping, ZOZOTOWN,

Mercari e Yahoo! Auctions, tra cui gli ultimi due saranno impiegati come spunto per discutere della recente ascesa del mercato online del riuso tra i consumatori. Saranno messe in rilievo le caratteristiche che hanno permesso la differenziazione di ogni azienda, per poter in tal modo comprendere la struttura ideale di un modello di business digitale di successo, quanto più a reattivo alle richieste degli esigenti consumatori della rete. Per ricostruire la figura di questi sei siti web si ricorrerà a resoconti pubblicati ufficialmente dalle aziende e a studi accademici comparativi e non dei loro modelli di business, integrati a un'osservazione diretta delle piattaforme. Infine, obiettivo conclusivo del capitolo è riassumere la posizione di ingente influenza del commercio online in Giappone attraverso un'analisi degli effetti sulla società che questo ha scaturito.

Il terzo capitolo introduce il lettore al *cross-border e-commerce*, argomento con cui si è scelto di declinare lo studio dell'e-commerce. Favorendo una continuità logica con i capitoli precedenti, prima verrà definita la pratica, in seguito verranno esposte indicazioni sulla sua attuale adozione nel mondo e in Italia. Nel definire la pratica, si tratteranno gli aspetti che la rendono tanto vantaggiosa quanto complessa, fondamentali per comprendere come mai faccia così fatica ad affermarsi e perché, al contrario, debba essere invece ampiamente sfruttata. Il capitolo fornirà, per di più, un ritratto del consumatore digitale straniero, utile per individuare i suoi tratti ricorrenti e conoscere cosa lo spinga effettivamente a utilizzare il *cross-border e-commerce* nonostante le difficoltà che comporta. È qui che, indagandone i valori di adozione italiana, incomincerà a emergere il problema della sua scarsa diffusione, di cui se ne individueranno le possibili cause. I dati comparativi mondiali sono forniti anche in questo capitolo dall'ICE, mentre quelli specificatamente italiani dall'Osservatorio Export Digitale della School of Management del Politecnico di Milano. In conclusione, saranno esposte alcune delle ragioni che rendono le esportazioni digitali uno strumento irrinunciabile per imprese italiane.

L'ultimo capitolo, estensione del secondo e naturale conseguenza del terzo, si concentra nello sviluppo tema del *cross-border e-commerce* sotto la prospettiva distinta del Giappone. È divisibile in realtà in due sezioni, IV 1 e IV 2–IV 3. La prima studia il *cross-border e-commerce* in ambito limitatamente giapponese, la seconda lo rapporta all'Italia, mostrando come possa fornire favorevoli opportunità di business alle imprese italiane interessate all'export in Giappone. La prima sezione approfondirà dunque il livello di penetrazione del *cross-border e-commerce* in Giappone e ne evidenzierà l'insufficiente utilizzo rispetto ad altre realtà mondiali. In risposta a ciò, se ne studieranno le cause, sia dal punto di vista del consumatore che delle aziende, ricorrendo ai dati di Statista, del Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria e della Japan External Trade Organization (JETRO). Prima di passare alla seconda sezione, sarà anche qui esposto quali benefici potrebbero trarre le imprese giapponesi dall'e-commerce a supporto dell'export, con l'intento rimarcare ancora

di più la sua importanza e la necessità di un ampliamento del suo utilizzo. Nella seconda sezione, dopo aver esposto sinteticamente la presente congiuntura economica del Giappone per inquadrarne i fattori favorevoli alle imprese italiane, sarà descritto cosa effettivamente significhi esportare via internet in questo paese. Avendo appurato che implementare il *cross-border e-commerce* non è tendenzialmente semplice, per assicurare un approdo proficuo nel mercato verranno precisati, con particolare aiuto delle informazioni fornite dalla Italian Chamber of Commerce in Japan (ICCJ), gli elementi distintivi di ogni modalità di ingresso, le peculiarità del consumatore giapponese che popola la rete e gli accorgimenti da seguire per poterlo raggiungere efficacemente. In ultima analisi, la validità di tutti questi elementi sarà verificata attraverso la loro applicazione sul caso studio di YOOX NET-A-PORTER GROUP, lodevole esempio di come l'innovazione digitale possa essere dotata di un incredibile potenziale di crescita per l'impresa in espansione verso il Giappone. Il suo ingresso in Giappone verrà tracciato usufruendo di articoli di giornale e comunicati stampa dell'azienda, i quali, insieme a un'osservazione diretta del negozio, permetteranno di individuare i motivi fondanti del suo successo tramite le ancora poco sfruttate esportazioni digitali.

Information Technology e business sono discipline sempre più strettamente correlate, e ritengo sia davvero difficile dire qualcosa di sensato sull'una senza parlare necessariamente anche dell'altro.

Bill Gates, Business alla velocità del pensiero, 1999

Non abbiamo nemmeno ancora visto la punta dell'iceberg. Penso che l'influenza che internet avrà sulla società, sia positiva che negativa, sia inimmaginabile. Stiamo assistendo alla nascita di qualcosa di esaltante e terrificante. Non è solo uno strumento, è una forma di vita aliena. C'è vita su Marte? Sì, è appena atterrata sulla terra.

David Bowie, intervista su BBC Newsnight, 3 dicembre 1999

Qual è stata la più grande invenzione del '900? E me lo chiede? Internet!

Rita Levi-Montalcini, intervista su l'Unità, 31 dicembre 2008

I. Il commercio elettronico

I.1. Definizione e classificazione

Il commercio elettronico, o ormai più comunemente noto con il termine inglese “e-commerce” (contrazione di “electronic commerce”) è uno dei fenomeni legati allo sviluppo delle tecnologie dell’informazione e della comunicazione (ICT, Information and Communications Technology) che ha maggiormente influenzato l’economia mondiale e le tendenze di acquisto dei consumatori negli ultimi 30 anni. Al giorno d’oggi, l’e-commerce non è infatti solo da considerarsi un vantaggio competitivo per l’azienda, ma una vera e propria necessità per poter fronteggiare con successo i concorrenti nel proprio mercato di riferimento.¹ Non si parla quindi più solo di e-commerce come tendenza di mercato o fenomeno passeggero, ma come vera e propria realtà consolidata e sviluppata attorno alle esigenze del cliente.

Oltre al termine e-commerce, esistono altre varianti sia in lingua italiana che inglese con le quali ci si riferisce al commercio elettronico, come commercio digitale, commercio online, negozio virtuale, *e-shop*, *internet shop*, *online shopping*, *online store*, *web store*, *web commerce*.²

Prima di avventurarsi in qualsiasi analisi relativa all’e-commerce, è bene partire dalla sua definizione e dall’inquadratura delle diverse tipologie in cui si diversifica.

Non esiste una vera e propria definizione ufficialmente riconosciuta di e-commerce.³ È possibile definire il fenomeno con diversi gradi di specificità. In sintesi, lo si può definire come la vendita e la consegna di beni e servizi attraverso strumenti digitali.⁴

Tuttavia, una delle definizioni più utilizzate⁵ e maggiormente complete è quella fornita dall’Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD). Nell’anno 2009 l’OECD ha così specificato:

¹ Baršauskas, Petras, Šarapovas, Tadas, Cvilikas, Aurelijus, “The evaluation of e-commerce impact on business efficiency”, in *Baltic Journal of Management*, 3, 1, Emerald Group Publishing Limited, 2008, pp. 71–91, DOI: <https://doi.org/10.1108/17465260810844275>.

² Rutigliano, Daniele, *E-commerce vincente: Dai modelli di business alle strategie di vendita online*, 2ª ed., Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017.

³ Amano Ryōichi, “Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto” (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

⁴ Tian, Yan, Stewart, Concetta, “History of E-Commerce”, in Khosrow-Pour Mehdi (a cura di) *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government And Mobile Commerce*, Vol. 1, IGI Global, 2006, pp. 559–567, DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-799-7.ch090>.

⁵ Keizai sangyōshō (Ministero dell’economia, del commercio e dell’industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all’e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020 年 7 月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

L'e-commerce consiste nella vendita o nell'acquisto di beni o servizi, condotti attraverso reti di computer con metodi specificatamente designati allo scopo di ricevere o effettuare ordini. I beni o i servizi suddetti vengono ordinati con questi metodi, ma il pagamento e la consegna finale non sono necessariamente condotti online. Una transazione online può avvenire tra imprese, famiglie, singoli individui, enti di governo o altre organizzazioni pubbliche o private.

Questa definizione include gli ordini effettuati tramite pagine web, *extranet*⁶ ed EDI⁷. Non sono compresi gli ordini effettuati per via telefonica, fax o tramite e-mail scritte manualmente.

Un'altra importante definizione da fornire per poter avere un quadro ancor più completo delle dinamiche che regolano il mondo commercio online è quella di *marketplace*, concetto che sarà spesso utilizzato nelle pagine che seguiranno. I *marketplace* sono piattaforme online, definibili come mercati o centri commerciali digitali, progettate per mettere facilmente in contatto venditori e possibili acquirenti. La piattaforma, che rappresenta un soggetto terzo intermediario, mette a disposizione del venditore uno spazio virtuale in cui poter esporre i propri prodotti, in cambio solitamente di commissioni sulle vendite o del pagamento di una quota fissa mensile di iscrizione. L'acquirente, d'altra parte, tramite una ricerca effettuabile sulla piattaforma, riesce ad avere accesso a un gran numero di beni e servizi offerti dai vari venditori. La compravendita può avvenire tra privati, aziende o tra entrambe le parti coinvolte. Poiché il nucleo fondante dell'attività economica del *marketplace* consiste nella fornitura della struttura informatica, il gestore della piattaforma non acquista né vende marce e non gestisce nemmeno la logistica.⁸ Alcuni esempi celebri di *marketplace* sono Amazon⁹, eBay o Booking.

Come specifica Frigerio et al. (2019), sono diversi i modelli di e-commerce esistenti. In principio ne sono stati individuati prevalentemente tre: B2B (Business to Business), B2C (Business to Consumer) e C2C (Consumer to Consumer). Con il passare del tempo e la diffusione capillare del commercio elettronico attraverso mezzi e settori diversi, il fenomeno si è però ulteriormente differenziato, dando forma a nuovi modelli più particolareggiati.

Il modello B2B è quello del "business to business", definito anche come "interaziendale"¹⁰, in cui le transazioni avvengono tra aziende. Le transazioni possono essere portate a termine indirettamente attraverso un *marketplace* digitale preposto o direttamente attraverso un portatore personale costruito

⁶ Con *extranet* si fa riferimento ad una rete privata (ad esempio aziendale) che permette l'accesso solamente ad un gruppo autorizzato di utenti.

⁷ Acronimo inglese per Electronic Data Interchange, sistema di vendita predecessore dell'e-commerce. Per maggiori approfondimenti si veda il paragrafo successivo I.2.

⁸ Rutigliano, Daniele, *E-commerce vincente: Dai modelli di business alle strategie di vendita online*, 2^a ed., Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017.

⁹ Tra i *marketplace* citati, Amazon possiede una forma mista, inquadrandosi sia come *e-tailer* che come *e-marketer*. Amazon, in altre parole, pratica non solo attività di vendita diretta dei propri prodotti e di gestione della logistica, ma fornisce anche servizi di intermediazione per venditori terzi. Per un approfondimento su Amazon si veda il paragrafo II.4.1.

¹⁰ Rutigliano, Daniele, *E-commerce vincente: Dai modelli di business alle strategie di vendita online*, 2^a ed., Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017.

ad hoc da un'azienda. Il modello B2B si esplica nel commercio all'ingrosso (definito in inglese come *wholesale*).

Il modello B2C è quello del “business to consumer”, in cui le transazioni avvengono tra l'azienda e i consumatori privati. Anche in questo caso la vendita può avvenire direttamente (da siti come Unieuro.it, Decathlon.it o LaFeltrinelli.it) o indirettamente (attraverso piattaforme come Amazon, Zalando, AliExpress, ePrice o Just Eat). Nonostante questo sia il modello più conosciuto, è bene tenere a mente che in realtà la forma che è da sempre stata la più diffusa è quella precedente del B2B.¹¹ Il modello B2C si esplica nel commercio al dettaglio (definito in inglese come *retail*).

Il modello del C2C è infine quello del “consumer to consumer”, in cui le transazioni avvengono tra privati in maniera indiretta, tramite la mediazione di un soggetto terzo che garantisce la sicurezza e la correttezza degli scambi commerciali. Le transazioni si svolgono quindi attraverso piattaforme digitali, come eBay o Etsy. Come si vedrà successivamente, questa particolare forma di commercio online è una di quelle che si prevede si svilupperà maggiormente in futuro e che già in Giappone ricopre un ruolo fondamentale attraverso piattaforme come Mercari.¹²

Altri modelli di e-commerce più recenti e meno conosciuti sono i modelli M2C, C2B, B2A e C2A. Nel commercio M2C (“mobile to consumer”) la transazione prevede da almeno uno dei due soggetti coinvolti l'utilizzo di un dispositivo mobile come uno smartphone o un tablet. Nel C2B (“consumer to business”) la transazione si svolge tra un privato che offre i propri beni e servizi e un'azienda che li acquista. Nel B2A (“business to administration”) un'azienda vende in contesti legali e amministrativi prodotti e servizi alla pubblica amministrazione. Nel C2A (“consumer to administration”) è previsto lo stesso genere di compravendita, ma le aziende sono sostituite da consumatori privati.

I.2. Dall'EDI ai colossi dell'e-commerce

Definito dunque cosa sia l'e-commerce, se ne ripercorrerà in questo paragrafo la sua storia, per poter comprendere il processo che, estendendosi per quattro decenni, ha portato alla sua attuale conformazione. Esso, avvalendosi delle nuove possibilità offerte dal progresso tecnologico, ha saputo farsi strada negli anni per affermarsi, infine, come forza dirompente in grado di generare innovativi

¹¹ Tian, Yan, Stewart, Concetta, “History of E-Commerce”, in Khosrow-Pour Mehdi (a cura di) *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government And Mobile Commerce*, Vol. 1, IGI Global, 2006, pp. 559–567, DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-799-7.ch090>.

¹² Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Andamento e storia dello sviluppo dell'e-commerce per l'insieme dei prodotti moda nel mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

modelli di business all'interno del settore delle vendite. Ōtani (2012) divide la storia dell'e-commerce in quattro periodi:

- 1) Periodo zero: dagli anni 1980 all'inizio degli anni 1990, origini
- 2) Primo periodo: dal 1993 al 1996, nascita
- 3) Secondo periodo: dal 1997 al 2000, transizione
- 4) Terzo periodo: dal 2001 ai giorni nostri, diffusione

Anche se il pubblico ha incominciato a familiarizzare largamente con l'e-commerce solo negli ultimi dieci anni, il suo sviluppo incomincia in realtà già 40 anni fa. Protagonista del periodo zero è il predecessore dell'e-commerce, l'*electronic data interchange* (EDI), un sistema di vendita utilizzato tra le aziende a partire dalla metà del 1970. Questo sistema prevede lo scambio di documenti commerciali in formato standard da un computer all'altro. Così facendo, è possibile effettuare tra computer ordini di natura commerciale, ottenere informazioni e trasferire elettronicamente fondi.¹³ Fu infatti ideato quando incominciò a nascere tra le imprese l'idea di sfruttare tecnologie innovative come l'EDI per creare i cosiddetti "uffici senza carta", che permettevano non solo di liberarsi da immense moli ingombranti di documenti, ma di trovare anche un vantaggio economico stesso dal risparmio cartaceo.¹⁴ L'EDI viene definito come predecessore del commercio elettronico poiché, a causa della sua natura, non consentiva né interattività né negoziazione, ma rendeva possibile solo il semplice scambio di ordini e bolle di consegna.¹⁵

La spinta concreta all'affermazione dell'e-commerce viene data dalla diffusione nella società di internet e dei primi personal computer facilmente installabili nelle proprie abitazioni. In tal senso, nel periodo tra il 1993 e il 1996 fu determinante la messa in commercio di Windows 95, che permise a un pubblico sempre più vasto di poter usare comodamente un computer da casa per accedere a internet. È infatti in questi anni che l'e-commerce incomincia a farsi lentamente spazio tra gli internauti, con la nascita dei primi grandi siti di commercio digitale ancora esistenti: Amazon e Yahoo! nel 1994, eBay nel 1995 o Rakuten nel 1997 (quest'ultimo nato a cavallo tra i periodi soprariportati di nascita e di transizione).¹⁶ È inoltre in questo periodo che avviene la prima vera e propria vendita al dettaglio online: nel 1994 viene acquistato a Philadelphia dal signor Phil Brandenburger il CD "The

¹³ Tian, Yan, Stewart, Concetta, "History of E-Commerce", in Khosrow-Pour Mehdi (a cura di) *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government And Mobile Commerce*, Vol. 1, IGI Global, 2006, pp. 559–567, DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-799-7.ch090>.

¹⁴ Gates, Bill, *Business alla velocità del pensiero*, "Oscar Bestsellers", Mondadori, 1999.

¹⁵ Frigerio, Chiara, Maccaferri, Fabio, Rajola, Federico, *ICT e società dell'informazione*, McGraw-Hill Education, settembre 2019.

¹⁶ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野一、 「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

Summoners' Tales" del cantante Sting, pagato con carta di credito e ordinato nel sito americano Net Market. Per quegli anni, dove ancora l'e-commerce non era pratica comune, fu considerato un evento speciale, a cui venne dedicato un articolo sul quotidiano The New York Times.¹⁷ In realtà, si sostiene anche che la prima transazione online abbia origini ancora più antiche e risalga addirittura al 1971. Alcuni studenti dell'Università di Stanford usarono la rete ARPANET¹⁸ dal loro laboratorio di intelligenza artificiale per vendere marijuana ad altri colleghi dell'Istituto di tecnologia del Massachusetts.¹⁹ Tuttavia, essendo stata pagata la merce in contanti ed essendo stata una transazione illegale avvenuta senza l'ausilio di un vero sito web destinato alla vendita pubblica, si considera l'acquisto del 1994 come primo esempio di utilizzo effettivo di e-commerce nel mondo.²⁰

Segue poi una fase incerta per il commercio online, definita di transizione, che inizia nel 1997 e termina nel 2000. Viene ricordata come incerta poiché è qui che si susseguono le prime difficoltà per il mondo dell'e-commerce. Alcuni dei negozi online che hanno aperto negli anni precedenti, per lo più sperimentali, sono costretti a chiudere. È il caso, ad esempio, di World Avenue gestito dalla IBM, aperto ad agosto del 1996 ma chiuso a giugno dell'anno successivo per carenza di clienti.²¹ Il culmine si raggiunge poi con l'evento finanziario che è passato alla storia come lo scoppio bolla delle dot-com del 2000. Dopo un periodo di forte fiducia degli investitori nelle aziende attive nel settore delle tecnologie dell'informazione (IT), spinto dal progresso tecnologico senza precedenti di quegli anni, lo scoppio della bolla speculativa causò un brusco calo dei prezzi delle azioni, portando aziende come Amazon a vacillare, o aziende come CDNow²² a fallire completamente.²³

Dopo una fase turbolenta dove già solo l'accostamento della sigla "IT" alla parola "azienda" destava terrore, si giunge infine al periodo di evoluzione più prospero per il commercio online, che inizia nei

¹⁷ Lewis, Peter H. "Attention Shoppers: Internet Is Open", *The New York Times* (online), 12 agosto 1994, disponibile su: <https://www.nytimes.com/1994/08/12/business/attention-shoppers-internet-is-open.html>.

¹⁸ Acronimo inglese per Advanced Research Project Agency Computer Network. Per una contestualizzazione e una definizione completa di ARPANET si veda il paragrafo I.4.

¹⁹ Power, Mike, "Online Highs Are Old as the Net: The First e-Commerce Was a Drugs Deal", *The Guardian* (online), 19 aprile 2013, disponibile su: <http://www.theguardian.com/science/2013/apr/19/online-high-net-drugs-deal>.

²⁰ D'Alessandro, Jaime, "Francesco Marchetti: "Comprai con un clic un libro di Camilleri e così 18 anni fa l'Italia scoprì l'e-commerce"", *la Repubblica* (online), 2 giugno 2016, disponibile su: https://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2016/06/03/news/_comprai_con_un_clic_un_libro_di_camilleri_e_cosi_18_anni_fa_l_italia_scopri_l_e-commerce_-141177798/.

²¹ Ōtani Takushi, "Intānetto EC no seisei to tenkai – shakaishi no kokoromi" (Storia della nascita e dello sviluppo del commercio online in relazione alla società), in *Kibi kokusai daigaku kenkyū kiyō (jinbun, shakai kagaku kei)*, Vol. 22, Takahashi, Junsei gakuen kibi kokusai daigaku, 31 marzo 2012, pp. 59–82.

大谷卓史、「インターネット EC の生成と展開 – 社会史の試み」、吉備国際大学研究紀要（人文・社会科学系）、第 22 号、高梁、順正学園吉備国際大学、2012 年 3 月 31 日、pp. 59–82.

²² Azienda di commercio online nata nel 1994 e specializzata nella vendita di CD e prodotti legati al mondo della musica. Fallì con lo scoppio della bolla delle dot-com nel 2000 e venne poi incorporata ad Amazon nel 2001.

²³ Ōtani Takushi, "Intānetto EC no seisei to tenkai – shakaishi no kokoromi" (Storia della nascita e dello sviluppo del commercio online in relazione alla società), in *Kibi kokusai daigaku kenkyū kiyō (jinbun, shakai kagaku kei)*, Vol. 22, Takahashi, Junsei gakuen kibi kokusai daigaku, 31 marzo 2012, pp. 59–82.

大谷卓史、「インターネット EC の生成と展開 – 社会史の試み」、吉備国際大学研究紀要（人文・社会科学系）、第 22 号、高梁、順正学園吉備国際大学、2012 年 3 月 31 日、pp. 59–82.

primi anni del 2000 e si estende fino ai giorni nostri. Qui l'e-commerce incomincia a radicarsi sempre di più nella società e si concretizzano le possibilità di guadagno legate ad esso. Si arriva finalmente a capire che internet può davvero influenzare o addirittura stravolgere i processi commerciali finora conosciuti, fornendo nuove attraenti possibilità di espansione del proprio business.²⁴ Nascono i portali di e-commerce più disparati, aumenta di anno in anno la fama e il fatturato di quei siti che, superstiti dal burrascoso periodo precedente, si affermano adesso come veri e propri colossi della vendita online. Amazon si classifica di fatto nel 2020 come quarta azienda per capitalizzazione nel mercato globale, con un valore di 1,233.4 miliardi di dollari.²⁵ eBay, d'altra parte, incassa nel 2019 un fatturato pari a 10,800 milioni di dollari.²⁶ Complice di questa diffusione inaudita del commercio online sono ulteriori progressi tecnologici del periodo, come l'avvento della banda larga, della tecnologia di rete 3G o 4G o degli smartphone.²⁷ La banda larga per i computer e le reti 3G e 4G per i dispositivi mobili hanno permesso connessioni più veloci ed efficienti, facilitando ulteriormente l'accesso ad internet. Gli smartphone hanno rappresentato in egual maniera una delle più importanti forze motrici alla base della diffusione del commercio online. Tramite uno smartphone, il consumatore può connettersi ad internet in ogni momento e in ogni luogo, configurandosi costantemente come potenziale cliente agli occhi dell'azienda. Tutto ciò ha contribuito alla nascita di una forma di commercio ubiquo, che si concretizza nel concetto del *mobile commerce* (m-commerce), come illustra Rutigliano.²⁸ Si ricorda inoltre come risposta alla diffusione degli smartphone la nascita del modello M2C, introdotto in precedenza.

Tutto questo lungo cammino ha dunque portato l'e-commerce a essere uno dei termini più preminenti nell'era digitale contemporanea, ribadendo ancora di più l'importanza del tenere sotto osservazione questo fenomeno e le sue evoluzioni future. L'e-commerce è difatti, come ogni forma tecnologica, fortemente dinamico e in continuo mutamento. Si ridefinisce senza sosta. La forma con la quale lo conosciamo adesso potrebbe essere già diversa nel giro di qualche anno.²⁹ Per questo, è bene non perdere mai di vista questo fenomeno, specchio di una società che prosegue ed evolve ormai ad una velocità sorprendente.

²⁴ Frigerio, Chiara, Maccaferri, Fabio, Rajola, Federico, *ICT e società dell'informazione*, McGraw-Hill Education, settembre 2019.

²⁵ Statista.com, *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2020 (in billion U.S. dollars)*, maggio 2020, <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>, consultato il 25 gennaio 2021.

²⁶ Statista.com, *eBay Inc.*, 2020, <https://www.statista.com/study/10988/ebay-inc-statista-dossier/>, consultato il 21 ottobre 2020.

²⁷ Santos, Valdeci Ferreira dos, Sabino, Leandro Ricardo, Morais, Greiciele Macedo, Gonçalves, Carlos Alberto, "E-Commerce: A Short History Follow-up on Possible Trends", in *International Journal of Business Administration*, 8, 7, Sciedu Press, 26 ottobre 2017, pp. 130–138, DOI: <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n7p130>.

²⁸ Rutigliano, Daniele, *E-commerce vincente: Dai modelli di business alle strategie di vendita online*, 2ª ed., Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017.

²⁹ Inoue Osamu, Hara Takashi, Nakagawa Masayuki, Somehara Mutsumi, "Sugu soko no kinmirai" (Il futuro è già qui), *Nikkei bijinesu denshiban*, 8 agosto 2014.

井上理、原隆、中川雅之、染原睦美、「すぐそこの近未来」、日経ビジネス電子版、2014年8月8日、disponibile su: <https://business.nikkei.com/article/NBD/20140806/269734/>.

I.3. Vantaggi e svantaggi del commercio online

Così come esiste un gran numero di punti favorevoli che rendono la scelta del canale digitale vantaggiosa e capace di aggiungere valore sia all'impresa che al consumatore, al tempo stesso esistono alcuni deterrenti che ne scongiurano l'utilizzo e l'ulteriore diffusione. È importante conoscere entrambi i lati della medaglia, per poter così comprendere cosa favorisce il suo sviluppo e cosa invece ancora lo ostacola. Decidere di aprire un negozio online può sicuramente costituire una scelta che comprende numerosi lati positivi. Eppure, l'e-commerce si profila come un'attività commerciale a tutti gli effetti, in cui bisogna tenere in considerazione l'insieme completo delle necessità relative alla gestione del proprio business. Pertanto, per fare in modo che sia redditizio, non bisogna tralasciare i rischi legati alla pratica, spesso sottovalutati.

Alcuni vantaggi, che riguardano in un'ottica ambivalente sia il consumatore che l'impresa, illustrati da Baršauskas et al. (2008), Ōtani (2012), Santos et al. (2017), Rutigliano (2017), e Amano (2020) sono:

- **Visibilità:** possedere un sito web garantisce maggiore visibilità nel mercato di riferimento a costi più bassi rispetto ai classici canali di promozione cartacea o televisiva. La propria vetrina online può essere accessibile da qualsiasi utente di internet.
- **Creazione di nuove opportunità di business:** internet è popolato da una moltitudine di utenti diversi ed esigenti. Prodotti di nicchia o considerati difficilmente vendibili, come oggetti collezionabili o produzioni in edizione limitata, possono trovare domanda su internet, dove il cliente è agevolato nel trovare ciò che cerca grazie ai motori di ricerca.
- **Personalizzazione:** maggiori possibilità di personalizzazione dei prodotti e dei servizi rivolti ai clienti attraverso l'interattività del sito. Maggiore personalizzazione consente maggiore differenziazione dalla concorrenza e, di conseguenza, rafforzamento del marchio, fidelizzazione del cliente, consolidamento dell'immagine aziendale e miglioramento delle politiche di prezzo.
- **Bassi investimenti iniziali:** creare un sito di e-commerce permette costi e tempi di realizzazione più contenuti rispetto all'apertura di un negozio reale. Le barriere all'ingresso non sono nemmeno particolarmente alte. Anche se non si possiedono solide competenze nell'ambito della programmazione di siti web, è possibile al giorno d'oggi creare facilmente un proprio negozio online grazie a piattaforme di sviluppo *no-code* come Shopify³⁰.

³⁰ Piattaforma e-commerce originariamente canadese che permette di creare il proprio negozio online pur non possedendo particolari conoscenze in merito alla creazione di siti web. Previa registrazione al sito, Shopify mette a disposizione del venditore gli strumenti necessari per poter personalizzare completamente il proprio negozio, dalla parte grafica e contenutistica fino agli aspetti tecnici come

- **Analisi dei dati:** vantaggio competitivo rispetto ad altre aziende grazie ad attività di *data mining*, ovvero di raccolta di dati relativi in questo caso agli acquisti dei clienti. Analizzare i dati raccolti consente di studiare comportamenti, abitudini e preferenze dei consumatori al fine di offrire loro esperienze di acquisto e promozioni mirate. Fondamentale in questo contesto sono attività di *web marketing* ideate su misura, che portano a una corrispondenza ancora più esatta tra domanda e offerta.
- **Velocità:** riduzione del tempo necessario all'elaborazione degli ordini. Per ciò che concerne i contenuti digitali o i servizi, possibilità di avere immediato accesso a ciò che si è acquistato. Per ciò che riguarda invece i prodotti tangibili, possibilità di scegliere spedizioni celeri tramite corriere, tracciabili in qualsiasi momento.
- **Comodità e flessibilità:** acquisti possibili dovunque e in qualsiasi momento della giornata. In particolar modo, possibilità di effettuare ordini comodamente da casa senza dover compiere spostamenti o evitando interazioni personali se non gradite.
- **Migliore comunicazione e asimmetria informativa ridotta:** maggiori informazioni disponibili e confrontabili su prodotti, prezzi o disponibilità di pezzi, accessibili in ogni momento. L'azienda può offrire mediante moduli di richiesta posti nel proprio sito web, *chat bot*³¹ o pagine *social media* un servizio di *customer service* online veloce e continuo a costo ridotto rispetto alla classica assistenza clienti telefonica.
- **Accorciamento della filiera, eliminazione degli intermediari e diminuzione delle spese per il personale:** eliminazione progressiva di figure come agenti o rappresentanti grazie alla possibilità di una vendita diretta al consumatore finale. Non essendo presenti commessi, in base alla grandezza della propria squadra si riducono i costi legati all'approvvigionamento di personale.
- **Efficienza:** riduzione degli errori umani e semplificazione dei processi aziendali interni tramite l'automazione della transazione. Maggiore facilità nel controllo delle scorte di magazzino, nessun limite spaziale di esposizione di oggetti nella propria vetrina virtuale.

la gestione del dominio. È proprio la sua facilità di utilizzo che ha esteso l'e-commerce a un numero molto più ampio di aspiranti venditori, decretando il successo della piattaforma. Il sito offre una prova gratuita di 14 giorni, dopo dei quali sarà necessario sottoscrivere un abbonamento mensile in base alle proprie esigenze. Dal 2018 il sito è disponibile in italiano presso l'indirizzo <https://it.shopify.com>.

³¹ Assistenti virtuali dotati di intelligenza artificiale progettati per sostenere conversazioni con esseri umani. Il vantaggio dell'utilizzo di un *chat bot* consiste nella possibilità di offrire assistenza continua in qualsiasi momento o di risolvere nell'immediato richieste relativamente semplici. I *chat bot* possono infatti, fornendo ulteriori informazioni, aiutare nella risoluzione di problemi non particolarmente complessi, gestibili anche senza ricorrere all'intervento di un tecnico. Ciò permette di scremare le richieste rivolte all'assistenza umana e ottenere, conseguentemente, un ritorno in termini temporali.

Gli stessi autori hanno poi evidenziato nei punti che seguono gli svantaggi riguardanti la vendita online:

- Necessità di continuo apprendimento e adattamento: per quanto possa essere semplice aprire al giorno d'oggi uno *store* online, è pur sempre necessario un periodo iniziale di apprendimento delle dinamiche pratiche legate all'e-commerce e di adattamento a una nuova realtà di vendita. Ciò comunque non basta, perché l'apprendimento deve essere costante. Come già ricordato in precedenza, l'e-commerce si evolve con rapida velocità, come velocemente si evolve anche tutto il mondo sottostante di internet.
- Sicurezza e preoccupazioni relative alla privacy: la privacy riguardante i propri dati e la sicurezza delle transazioni sono tematiche di grande interesse al consumatore odierno. È necessario informarsi sugli obblighi di legge inerenti al commercio online e alla protezione dei dati personali su internet, assicurando sempre un alto grado di sicurezza al consumatore.
- Problemi legati alle spedizioni: il venditore potrebbe spedire prodotti errati o non completamente conformi alla descrizione, lo spedizioniere potrebbe danneggiare o smarrire pacchi presi in carico. Questo è uno dei fattori che causa perdita di fiducia in un particolare esercizio e scoraggia il cliente all'utilizzo dell'e-commerce. Ottenere la fiducia del cliente è assolutamente cruciale nel commercio online, specialmente a lunghe distanze, come si approfondirà nel capitolo 3.
- Impossibilità di verifica reale del prodotto: il commercio online presuppone che la merce non si possa vedere direttamente coi propri occhi, ma solo tramite immagini o fotografie messe a disposizione dal venditore. Il cliente non può valutare la reale consistenza o il reale colore di un prodotto, non ne può verificare l'autenticità di persona o, nel caso degli indumenti, non può provarli adattandoli alla conformazione del proprio corpo.
- Concorrenza spietata: data la semplicità di ingresso nel mondo del commercio online, la concorrenza potrebbe facilmente diventare schiacciante e portare al fallimento della propria attività, specialmente se si trattano beni abbastanza comuni e scarsamente differenziati. Grazie alla semplicità di ricerca nel web menzionata anche in precedenza, il consumatore può trovare lo stesso prodotto ad un prezzo minore nel giro di qualche minuto, scaturendo feroci guerre di prezzo tra aziende.
- Dispersione di internet e conseguente difficoltà nell'emergere: non sempre approdare nel mondo di internet permette immediata visibilità. Internet è un mare vastissimo, dove il proprio sito web potrebbe rischiare di perdersi all'interno di esso. Se il proprio negozio virtuale non

compare tra i primi risultati nella SERP³², potrebbe non essere sufficientemente considerato dai potenziali clienti, che solitamente si fermano alle prime pagine di ricerca e non proseguono oltre. Per questo motivo, tecniche di miglioramento del proprio posizionamento come la SEO³³ o tecniche di *digital marketing* si delineano essenziali per farsi notare nel mondo di internet, dove l'attenzione degli utenti è tendenzialmente scarsa.

Ci si è voluti soffermare particolarmente anche sui punti più critici del commercio online proprio perché, per sfruttarlo al meglio e far sì che si configuri come un'attività di successo, bisogna evitare o arginare quanto possibile i suddetti problemi, imprescindibili per ogni aspirante imprenditore. Ciononostante, è bene non scoraggiarsi e tenere sempre a mente l'impatto largamente positivo dell'adozione dell'e-commerce sulla struttura dei costi e sull'efficienza del proprio business. Se ben sfruttato, l'e-commerce permette un rapporto nettamente più conveniente tra i costi sostenuti e il volume degli affari, con un aumento dell'efficienza aziendale del 57,8% per quel che concerne i costi relativi alla manodopera o alla gestione.³⁴

I.4. Quadro statistico mondiale: internet ed e-commerce

Non è possibile analizzare l'e-commerce solo come un fenomeno a sé stante, ma è necessario considerarlo anche in relazione allo sviluppo di un insieme di reti che opera a sua fondamento, ormai globalmente conosciuto come internet. Ragionevolmente, non è infatti possibile usufruire dell'e-commerce se non si dispone innanzitutto di una connessione ad internet. Prima di passare quindi all'analisi dei numeri relativi all'e-commerce, si studierà l'attuale stato di diffusione globale di internet, dopo aver ripercorso alcuni punti salienti del suo sviluppo.

Le origini di internet risalgono agli anni Sessanta del Novecento e portano il nome di ARPANET. La rete ARPANET (Advanced Research Projects Agency Computer Network) nacque nell'autunno del 1969 come strumento di coordinamento della ricerca accademica tra quattro università statunitensi: l'Università della California a Los Angeles, l'Università della California a Santa Barbara, l'Istituto di Ricerca di Stanford e l'Università dello Utah.³⁵ Ad inaugurare la rete ARPANET furono due

³² Acronimo inglese per Search Engine Results Page, con il quale si indica la pagina, sotto forma di elenco ordinato, dei risultati del motore di ricerca. Un motore di ricerca è un software ideato per cercare informazioni sul *world wide web* ed è solitamente noto in informatica con il termine *search engine*. Alcuni esempi di motore di ricerca sono Google, Bing, Yahoo! o Ecosia.

³³ Acronimo inglese per Search Engine Optimization. Insieme di attività strategiche volte al miglioramento del posizionamento di un sito web all'interno della pagina dei risultati di ricerca.

³⁴ Baršauskas, Petras, Šarapovas, Tadas, Cvilikas, Aurelijus, "The evaluation of e-commerce impact on business efficiency", in *Baltic Journal of Management*, 3, 1, Emerald Group Publishing Limited, 2008, pp. 71–91, DOI: <https://doi.org/10.1108/17465260810844275>.

³⁵ Luna, Riccardo, *Login. Il giorno in cui l'Italia scoprì internet*, Italia, 2016, disponibile su: <https://www.raiplay.it/programmi/loginilgiornoincuitaliascopriinternet>.

programmatori, Charley Kline³⁶ e Bill Duvall³⁷, il 29 ottobre 1969. Kline provò a battere il messaggio “login” dal suo calcolatore, indirizzandolo a quello di Duvall tramite la rete, ma qualcosa andò storto: solo le prime due lettere arrivarono a destinazione e il messaggio comparve come “lo”. L’esperimento fu però ripetuto un’ora dopo e il tentativo andò finalmente a buon fine. Il 29 ottobre 1969 può essere perciò considerata la data effettiva della nascita di ARPANET.³⁸

In parallelo allo sviluppo di ARPANET nacquero anche altre reti, ma ciascuna di queste fu progettata da gruppi distinti che seguivano specifiche di progetto completamente diverse, impedendo la loro comunicazione. Il protocollo TCP/IP³⁹, un’innovativa proposta di Bob Kahn⁴⁰ e Vint Cerf⁴¹, fu fondamentale per superare questo ostacolo: questo protocollo permise finalmente a calcolatori connessi a reti diverse di comunicare tra di loro tramite un’apparecchiatura chiamata *router*. In tal senso, i *router* assunsero quindi il ruolo di “interpreti della rete”.⁴² È con la nascita di questo protocollo e la sua resa pubblica nel 1982 che finalmente si incomincia a parlare di “internet” come evoluzione di ARPANET, che sarà poi progressivamente abbandonata.⁴³

Negli anni seguenti si susseguono diverse innovazioni che avvicinano gradualmente internet alla forma con la quale la conosciamo oggi, come il protocollo HTTP⁴⁴, il linguaggio HTML⁴⁵, il World Wide Web⁴⁶, l’interfaccia grafica⁴⁷ o i *browser*⁴⁸. Grazie a tutte queste migliorie tecnologiche internet divenne sempre più accessibile. Perse il suo alone di mistero iniziale e passò da strumento di complicato utilizzo appannaggio di ricercatori, scienziati e ingegneri, a rete accessibile alla comunità, anche a tutte quelle persone prive di conoscenze specifiche in ambito informatico.

³⁶ Nel 1969 studente di programmazione presso l’Università della California a Los Angeles.

³⁷ Nel 1969 studente di programmazione presso l’Istituto di Ricerca di Stanford.

³⁸ Luna, Riccardo, *Login. Il giorno in cui l’Italia scoprì internet*, Italia, 2016.

³⁹ Sigla di Transmission Control Protocol e Internet Protocol, con la quale si indicano due componenti di un protocollo di comunicazione standard dei dati sulla rete. È il cosiddetto protocollo a “commutazione di pacchetto”.

⁴⁰ Nome con cui è conosciuto Robert E. Kahn, informatico statunitense inventore del protocollo TCP/IP insieme a Vinton Cerf. Fu insignito dell’A.M. Turing Award da parte dell’ACM (Association for Computing Machinery) nel 2004 per questa invenzione. Il premio Turing viene assegnato su base annuale a personalità che si sono distinte nel mondo dell’informatica per contributi innovativi e di grande rilevanza.

⁴¹ Nome con cui è conosciuto Vinton Cerf, informatico statunitense inventore del protocollo TCP/IP insieme a Robert E. Kahn. Fu anche lui, insieme al collega, insignito del premio Turing per questa invenzione.

⁴² Luna, Riccardo, *Login. Il giorno in cui l’Italia scoprì internet*, Italia, 2016.

⁴³ Frigerio, Chiara, Maccaferri, Fabio, Rajola, Federico, *ICT e società dell’informazione*, McGraw-Hill Education, settembre 2019.

⁴⁴ Acronimo inglese per Hyper Text Transfer Protocol, in italiano protocollo di trasferimento di un ipertesto, fondamento del World Wide Web. Tipo di protocollo utilizzato per il trasferimento di pagine web dal *server* al *client*.

⁴⁵ Acronimo inglese per Hyper Text Markup Language. Linguaggio di *markup*, dove con *markup* si fa riferimento a dei “marcatori”. Questi marcatori sono i cosiddetti *tag*, ovvero delle “etichette” (espresse graficamente con i simboli < >). I *tag* indicano come rappresentare il contenuto di un documento alla base di un sito web.

⁴⁶ Principale servizio di internet che permette di accedere ai suoi contenuti, conosciuto anche tramite la sigla WWW. Fu inventato dall’Organizzazione Europea per la Ricerca Nucleare (CERN) di Ginevra, che sancì nel 1993 il suo libero utilizzo in quanto patrimonio di tutti.

⁴⁷ Nota anche con la sigla GUI (Graphical User Interface). L’interfaccia grafica permette un’interazione più intuitiva tra uomo e macchina rispetto alla vecchia interfaccia a riga di comando.

⁴⁸ Programma che consente la visualizzazione di pagine web. Uno dei primi *browser* della storia fu Mosaic, creato nel 1993. Alcuni esempi di *browser* comuni ai giorni nostri sono Google Chrome, Mozilla Firefox, Opera, Safari o Microsoft Edge.

Al giorno d'oggi, secondo le statistiche relative alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT) dell'International Telecommunication Union (ITU), gli utenti mondiali di internet raggiungono i 4.131 milioni. Come dimostra il grafico sottostante, la crescita degli utenti di internet nel mondo è stata consistente negli anni. Si è passati infatti da 495 milioni di utenti nel 2001 alla cifra sopracitata del 2019. Secondo le stesse statistiche, nel 2001 ogni 100 abitanti solo l'8% utilizzava internet nel mondo. Nel 2019 si è raggiunto il 53,6%.

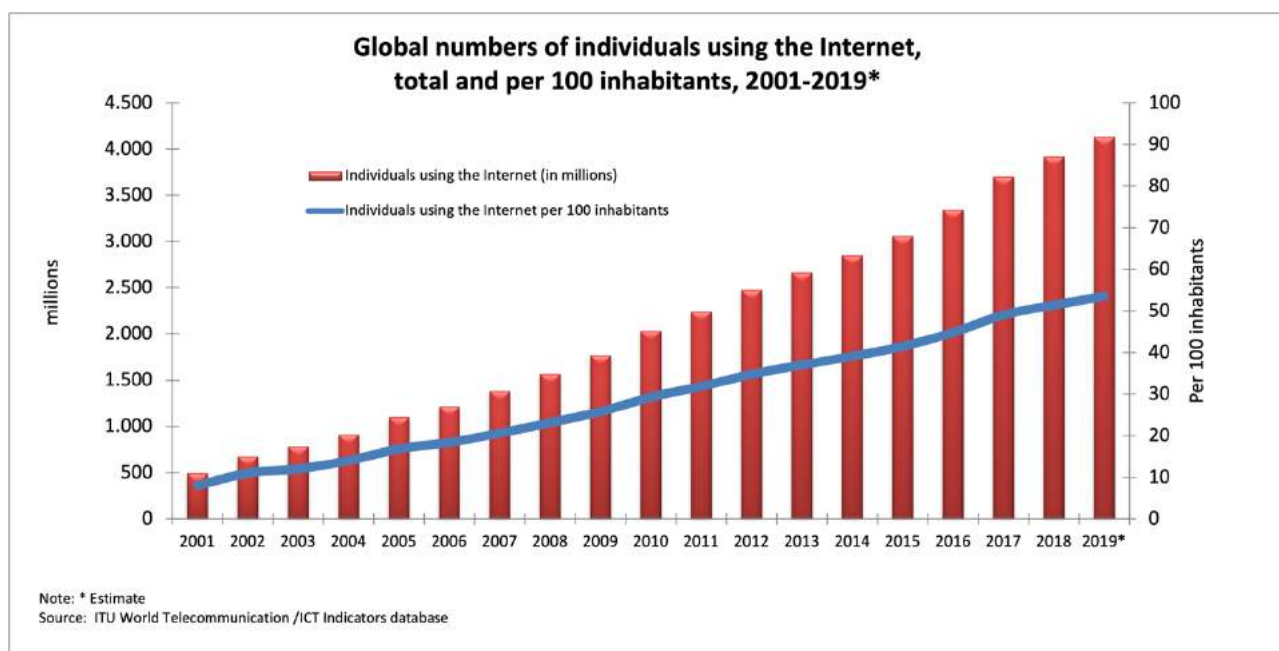


Figura 1. Numero degli utenti globali di internet (valore totale e per ogni 100 abitanti), anni 2001–2019

Fonte: International Telecommunication Union (ITU), *ICT Statistics, 2019*, <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>, consultato il 25 novembre 2020.

Geograficamente, internet si presenta ormai diffuso in ogni continente, ad eccezione dell’Africa, dove non ha ancora avuto modo di radicarsi stabilmente, sebbene si stia via via diffondendo sempre di più.⁴⁹ Tra gli stati con il più alto tasso di penetrazione di internet nel 2020, con percentuali che oscillano tra il 99% e il 91%, si ricordano in ordine: Emirati Arabi Uniti, Danimarca, Corea del Sud, Svezia, Svizzera, Regno Unito, Paesi Bassi, Canada, Arabia Saudita, Germania, Nuova Zelanda, Giappone e Hong Kong.⁵⁰

La principale fonte di connessione alla rete nel 2020 è infine lo smartphone, con una percentuale di connessioni del 53,3%, contro il 44% dei computer fissi o portatili, il cui utilizzo è in costante calo.⁵¹

⁴⁹ Roser, Max, Ritchie, Hannah, Ortiz-Ospina, Esteban, “Internet”, *Our World in Data* (online), 14 luglio 2015, disponibile su: <https://ourworldindata.org/internet>.

⁵⁰ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Global Digital Overview*, DataReportal, 30 gennaio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.

⁵¹ Ibidem.

La possibilità di accesso continuo a internet, e di riflesso agli acquisti, viene confermata anche da questi dati, che sottolineano ulteriormente l'importanza di fenomeni come il *mobile commerce*, illustrato in precedenza tra i fattori alla base della diffusione contemporanea dell'e-commerce.

Riassumendo, le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono state interessate nell'ultimo ventennio da una crescita costante, il cui fulcro è costituito dalla diffusione di internet e dei telefoni cellulari, evoluti poi in smartphone. Poiché il commercio online dipende strettamente dal numero degli utenti connessi alla rete, è fondamentale innanzitutto comprendere quali siano i numeri costitutivi di internet, il quale ha enormemente facilitato lo scambio di informazioni tra persone e dato vita alla cosiddetta economia digitale, di cui l'e-commerce è appunto parte.

Passando adesso ai numeri relativi all'e-commerce, il suo valore complessivo ha raggiunto attualmente nel mondo i 25,6 trilioni di dollari, con una crescita annua media del 9% che si prevede aumenti ulteriormente in seguito alle limitazioni agli spostamenti dovute alla recente pandemia di COVID-19. Oltre i tre quarti di questo valore sono da attribuirsi al commercio B2B che, come riportato anche nel paragrafo I.1, si inquadra da sempre come la tipologia di vendita numericamente più diffusa nell'ambito e-commerce.⁵²

Secondo lo studio "E-commerce worldwide" pubblicato nel 2020 dalla compagnia di ricerca Statista, nel 2019 il valore mondiale delle vendite relativo all'e-commerce B2C, modello di commercio di riferimento in questo testo, è pari a 3,535 miliardi di dollari. Come è possibile notare dal grafico sottostante, la crescita del commercio online B2C è stata costante negli ultimi 5 anni: da 1,336 miliardi di dollari nel 2014 si è passati nel 2019 a 3,535 miliardi. Si prevede una crescita ulteriore entro il 2023, che porterà il valore a raggiungere i 6,542 miliardi. Se adesso l'e-commerce B2C rappresenta una quota del 14,1% delle vendite totali nel mondo, nel 2023 rappresenterà il 22%. Il numero di acquirenti digitali registrati nel 2014 è di 1.32 miliardi, mentre si stima che l'anno prossimo arrivi a toccare i 2.14 miliardi.

Tra gli internauti del 2020 compresi tra i 16 e i 64 anni, il 90% ha visitato un sito di commercio online e il 74% ha effettuato un acquisto, il 36% da un computer e il 52% da un dispositivo mobile.⁵³

⁵² Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

⁵³ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Global Digital Overview*, DataReportal, 30 gennaio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.

Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2023 (in billion U.S. dollars)

Global retail e-commerce sales 2014-2023

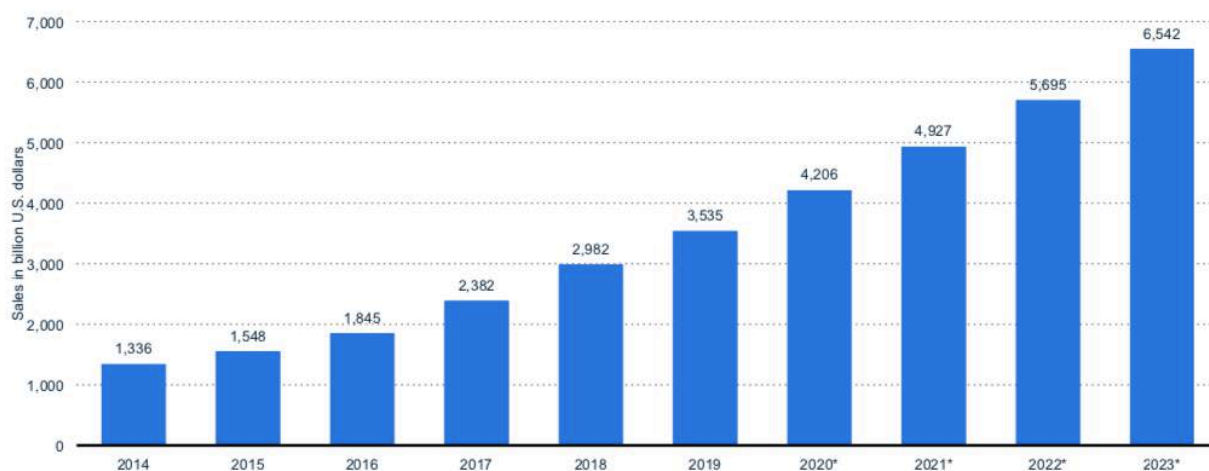


Figura 2. Vendite mondiali nell'e-commerce B2C dal 2014 al 2023 (in miliardi di dollari)

Fonte: Statista.com, E-commerce worldwide, 2020, <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/>, consultato il 21 ottobre 2020.

La spesa mondiale per settori concernente l'e-commerce nel 2019 è nel report Digital 2020: Global Digital Overview (Hootsuite & We Are Social, 2020) così suddivisa:

- Moda: 620.1 miliardi di dollari (tasso di crescita rispetto al 2018 del 18%)
- Elettronica: 456.9 miliardi di dollari (+18%)
- Giocattoli e hobbistica: 383.2 miliardi di dollari (+16%)
- Mobili ed elettrodomestici: 316.7 miliardi di dollari (+19%)
- Alimenti e cura della persona: 168.8 miliardi di dollari (+13%)
- Video games: 83.15 miliardi di dollari (+4,9%)
- Musica digitale: 13.59 miliardi di dollari (+4,8%)
- Viaggi e strutture ricettive: 1.19 miliardi di dollari (+7,9%)

Come si evince dal Report, il settore più prospero è senza dubbio quello della moda, che permette la maggiore redditività. Il settore della moda e quello dell'elettronica sono sostenuti dai più alti tassi di crescita, insieme a quello dei mobili e degli elettrodomestici. Indumenti, scarpe, accessori e apparecchi digitali si confermano quindi come i prodotti più venduti all'interno dell'e-commerce

globale. Non è un caso che nel 2019 tra le cinque *query*⁵⁴ più gettonate su Google in ambito e-commerce figurino “Nike”, “Amazon”, “iPhone”, “Samsung” e “scarpe”.⁵⁵

Nel 2018, l'utilizzo dei *marketplace* consente una vendita delle proprie merci pari all'80%, contro il 20% della vendita diretta tramite il proprio *store*.⁵⁶ Il *marketplace* è, di conseguenza, da preferirsi come mezzo per assicurarsi una vendita consistente del proprio inventario. Tra i *marketplace* con valore lordo della merce più alto al mondo nel 2019 spiccano, in ordine, Taobao, Tmall, Amazon, JD.com ed eBay.⁵⁷ Interessante è osservare come 3 *marketplace* su 5 siano cinesi: Taobao, Tmall e JD.com. I restanti due sono invece statunitensi e sono, di fatto, i più utilizzati all'interno degli Stati Uniti. Questo spiega la grande crescita e diffusione dell'e-commerce in Cina, che sarà dimostrata a breve.

Senza focalizzarsi specificatamente sui *marketplace*, tra i siti web di e-commerce specializzati nella vendita al dettaglio con più visitatori al mondo si classificano a giugno 2020: amazon.com, ebay.com, rakuten.co.jp, apple.com, samsung.com, walmart.com, etsy.com, aliexpress.com, ikea.com e homedepot.com.⁵⁸

Dal punto di vista geografico, i paesi dove l'e-commerce si mostra maggiormente adottato nel 2018 sono Stati Uniti (8,640 miliardi di dollari di vendite e-commerce), Giappone (3,280 miliardi di dollari) e Cina (2,304 miliardi di dollari).⁵⁹ Il commercio elettronico si prospetta in rapida crescita in quest'ultima nazione, dove si prevede che il suo valore passerà a 1,556.2 miliardi di dollari nel 2024, con una crescita dell'80% che porterà la Cina ad affermarsi come destinazione estremamente appetibile per l'export digitale. Il mercato cinese si presenta dunque come il più florido: tra 4 anni quasi 2 dollari su 5 potranno essere spesi in Cina attraverso l'e-commerce.⁶⁰

Il valore ARPU (Average Revenue Per User)⁶¹ per i beni di consumo più alto nel 2019 si registra in Corea del Sud (1,441 dollari spesi mediamente a consumatore), Stati Uniti (1,389 dollari), Regno Unito (1,326 dollari), Svezia (1,269 dollari) e Australia (1,157 dollari).⁶²

⁵⁴ Interrogazione operata su un database per ottenere dati relativi al criterio di ricerca.

⁵⁵ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Global Digital Overview*, DataReportal, 30 gennaio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.

⁵⁶ Statista.com, *Online marketplaces*, 2019, <https://www.statista.com/study/56476/online-marketplaces/>, consultato il 21 ottobre 2020.

⁵⁷ Ibidem.

⁵⁸ Statista.com, *E-commerce worldwide*, 2020, <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/>, consultato il 21 ottobre 2020.

⁵⁹ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, “E-commerce e nuove tecnologie: un treno per l'export italiano”, in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

⁶⁰ Buchholz, Katharina, “Infographic: Where E-Commerce Is Growing Fastest”, *Statista Infographics*, 27 agosto 2020, <https://www.statista.com/chart/22729/e-commerce-sales-growth-by-region/>, consultato il 21 ottobre 2020.

⁶¹ Sigla utilizzata generalmente nell'ambito della telefonia o dell'ICT per indicare i ricavi medi ottenuti mensilmente per utente.

⁶² Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Global Digital Overview*, DataReportal, 30 gennaio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.

Infine, tra i metodi di pagamento più diffusi nell'e-commerce B2C mondiale vi sono le carte di credito e debito e i servizi intermediari di pagamento digitale, come Paypal, Alipay o Union Pay.⁶³

I.5. Il commercio elettronico in Italia

I.5.1. Analisi del livello di digitalizzazione della società italiana

In questo paragrafo si abbandonerà l'analisi globale su internet ed e-commerce e ci si focalizzerà invece sull'Italia, per poter avere anche un'idea concreta della realtà che coinvolge direttamente il nostro paese.

Seguendo lo schema d'analisi finora adottato, prima di addentrarsi nello studio dell'e-commerce ci si soffermerà sul grado di digitalizzazione dell'economia e della società, in quanto componente fondamentale alla base della diffusione del commercio online.

Per analizzare il grado di digitalizzazione dell'Italia sarà impiegato l'indice europeo DESI (Digital Economy and Society Index) del 2020, calcolato dalla Commissione Europea.

Nell'anno considerato, l'Italia ricopre il venticinquesimo posto su 28 stati membri dell'Unione Europea. Il risultato è evidentemente basso e riflette uno scarso grado di digitalizzazione della società. Solo il 74% degli italiani usa internet quotidianamente. Il valore è basso anche su base mondiale se si ripensa ai dati del paragrafo I.4., dove viene segnalato che gli stati in cui internet è maggiormente radicato presentano valori di penetrazione tra il 99% e il 91%. Per di più, il 17% degli italiani non ha mai usato internet, un valore quasi doppio rispetto alla media UE.

I servizi di internet meno diffusi in Italia sono la frequentazione di corsi online e la vendita, mentre quelli più comuni sono l'ascolto di musica e l'utilizzo di videogiochi. Solo l'11% degli italiani vende online, contro una media europea del 23%.

Focalizzando l'attenzione sulle vendite e sulle aziende, punti chiave del presente elaborato, di particolare interesse è la tabella sottostante.

⁶³ Statista.com, *E-commerce worldwide*, 2020, <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/>, consultato il 21 ottobre 2020.

	Italia			UE
	DESI 2018 valore	DESI 2019 valore	DESI 2020 valore	DESI 2020 valore
4a1 Scambio di informazioni elettroniche % delle imprese	37% 2017	37% 2017	35% 2019	34% 2019
4a2 Social media % delle imprese	17% 2017	17% 2017	22% 2019	25% 2019
4a3 Big data % delle imprese	9% 2016	7% 2018	7% 2018	12% 2018
4a4 Cloud % delle imprese	NA 2017	15% 2018	15% 2018	18% 2018
4b1 Attività di vendita online da parte delle PMI % delle PMI	8% 2017	10% 2018	10% 2019	18% 2019
4b2 Fatturato del commercio elettronico % del fatturato delle PMI	6% 2017	8% 2018	8% 2019	11% 2019
4b3 Vendite online transnazionali % delle PMI	6% 2017	6% 2017	6% 2019	8% 2019

Figura 3. Indice DESI dell'integrazione delle tecnologie digitali nelle aziende italiane ed europee (2018–2020)

Fonte: Commissione europea, *Indice di digitalizzazione dell'economia e della società (DESI) 2020 Italia, 2020*, disponibile su: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>.

Le attività di vendita online da parte delle piccole e medie imprese (PMI), il fatturato del commercio elettronico e le vendite online transnazionali possiedono tutti livelli inferiori rispetto alla controparte europea. Il progresso compiuto in questi ambiti negli ultimi tre anni è oltretutto inesistente o estremamente basso, ad eccezione dell'utilizzo dei *social media*, di cui si sta recentemente capendo il potenziale nell'ambito del marketing e della promozione.

Le premesse per affrontare i due paragrafi successivi sull'e-commerce non sono dunque delle migliori. I livelli di maturità digitale raggiunti lasciano ancora spazio a un ampio margine di miglioramento, sia in materia di connettività che di utilizzo del canale digitale come mezzo di vendita.

Come si vedrà, i dati relativi al commercio elettronico non sono sfavorevoli ma, se comparati all'Unione Europea o ad altri stati mondiali, è necessario compiere ulteriori sforzi per aumentarne l'adozione.

I.5.2. Dal primo ping inviato al primo acquisto online

La considerazione riguardante i numeri dell'e-commerce sarà preceduta da una panoramica sulla storia italiana di internet e, successivamente, del commercio elettronico stesso.

La culla italiana di internet è l'Università di Pisa, in particolar modo il suo Centro Nazionale Universitario di Calcolo Elettronico (CNUCE), gestito dal Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR).

Fu proprio dal CNUCE da cui venne stabilita il 30 aprile del 1986 la prima connessione ad ARPANET verso gli Stati Uniti.⁶⁴

La possibilità concreta di connettersi ad internet arrivò nel 1979, grazie ai rapporti professionali tra Peter Kirstein, professore del dipartimento di informatica dell'University College of London, e Luciano Lenzini, responsabile dei calcolatori e delle reti del CNUCE. Kirstein propose a Lenzini di far connettere l'Italia ad ARPANET, per poter in tal modo collaborare professionalmente anche a distanza. Dopo aver ottenuto il consenso dai vertici del CNUCE, il 12 febbraio 1980 Lenzini inviò una lettera a Bob Kahn, coordinatore in quegli anni della sperimentazione di internet in Europa. La lettera, scritta per richiedere la partecipazione alla sperimentazione, ricevette subito una risposta positiva.⁶⁵

Non fu così facile però arrivare al fatidico giorno della prima connessione. È solo con tanta fatica che si riuscì ad arrivare a un accordo di collaborazione per la sperimentazione tra il CNR, Telespazio, Italcable e SIP⁶⁶. I diversi enti al di fuori del CNR non erano infatti convinti delle potenzialità di internet, che ai tempi non possedeva ancora un impatto economico determinante come quello odierno. Seguirono inoltre problemi burocratici, aggravati dalla difficoltà di reperire finanziamenti, i quali spinsero Lenzini ad annunciare il ritiro dell'Italia dalla sperimentazione di internet, non disponendo di macchinari adatti alla sperimentazione. Bob Kahn e Vint Cerf, avendo a cuore la partecipazione dell'Italia, una volta appresa la notizia decisero di aiutare Lenzini, annunciando in breve tempo la disponibilità da parte del Dipartimento della difesa americano di finanziare il progetto. L'esperimento fu finalmente compiuto: il 30 aprile 1986 un messaggio con su scritto "ping⁶⁷" transitò da un calcolatore di Pisa a uno della Pennsylvania. In meno di un secondo arrivò un "OK" di risposta dal computer statunitense. L'Italia si connesse così ad internet.⁶⁸

L'Italia fu ai tempi il quarto paese in Europa a connettersi ad internet, conquistando una posizione d'avanguardia di estrema rilevanza per un mondo che stava lentamente assistendo a una rivoluzione

⁶⁴ Scagliarini, Vincenzo, "Dal primo login a oggi. I primi 30 anni della Rete in Italia", *Il Corriere della Sera* (online), 29 aprile 2016, disponibile su: http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/dal-primo-login-oggi-primi-30-anni-rete-italia/trent-anni-fa-primo-collegamento_principale.shtml.

⁶⁵ Luna, Riccardo, *Login. Il giorno in cui l'Italia scoprì internet*, Italia, 2016, disponibile su: <https://www.raiplay.it/programmi/loginilgiornoincuilitaliascopriinternet>.

⁶⁶ Società Italiana per l'Esercizio delle Telecomunicazioni, conosciuta fino al 1985 come Società Italiana per l'Esercizio Telefonico.

⁶⁷ Acronimo inglese per Packet Internet Grouper, con il quale si indica in informatica uno strumento volto a misurare il tempo di risposta necessario in seguito all'invio di un pacchetto dati a un computer di rete. Esso è fornito nel pacchetto base di molti sistemi operativi e al giorno d'oggi viene impiegato come parametro per testare la connettività di rete. Infine, il *ping* viene utilizzato anche nel mondo del *blogging* per notificare al motore di ricerca l'aggiornamento di un blog.

⁶⁸ Luna, Riccardo, *Login. Il giorno in cui l'Italia scoprì internet*, Italia, 2016, disponibile su: <https://www.raiplay.it/programmi/loginilgiornoincuilitaliascopriinternet>.

tecnologica senza precedenti.⁶⁹ Amara è la considerazione se si pensa a quanto appreso nel paragrafo precedente sul livello di digitalizzazione odierno nel contesto europeo.

Il primo dominio di primo livello⁷⁰ italiano che apparve su internet risale al 1987 ed è *cnuce.cnr.it*, attribuito al sito del CNUCE. Uno dei primi grandi ISP⁷¹ italiani fu invece Video On Line, fondato a Cagliari nel 1994 da Nicola Grauso, editore dell'edizione digitale dell'Unione Sarda, primo quotidiano online in Europa comparso nello stesso anno. Tra il 1996 e il 1998 nacquero invece i primi motori di ricerca italiani, Arianna e Virgilio, quest'ultimo tuttora esistente e accessibile dal portale *virgilio.it*.⁷²

Anche in Italia, come nel resto del mondo, l'e-commerce incominciò a farsi spazio nella società in seguito alla progressiva diffusione di internet e dei computer ad uso personale, conquistando la fiducia dei nuovi acquirenti della rete.

Prima di parlare concretamente delle origini italiane dell'e-commerce, è bene ricordare l'esistenza della vendita per corrispondenza come antenata degli acquisti elettronici. La vendita per corrispondenza segue un meccanismo simile al commercio elettronico: visione a distanza delle merci tramite catalogo, trasmissione dell'ordine da parte del cliente, ricezione dell'ordine da parte del venditore e spedizione della merce richiesta. Il tutto si svolge però in via cartacea, senza alcun ricorso alla tecnologia. Il leader italiano della vendita per corrispondenza fu Postalmarket, che nel 1992 contava un fatturato di 600 miliardi di lire.⁷³ Nonostante nel 2015 dichiarò fallimento, l'azienda ha recentemente annunciato il suo ritorno nel mercato italiano nell'anno 2021, con un approccio maggiormente orientato alla dimensione digitale e meno a quella cartacea.⁷⁴

Col tempo, tuttavia, la vendita per corrispondenza venne gradualmente abbandonata per essere sostituita dai nuovi canali digitali. Il primo acquisto online in Italia risale al 3 giugno 1998, quattro anni dopo il primo acquisto al mondo effettuato a Philadelphia. L'oggetto acquistato fu il libro "La concessione del telefono", scritto da Andrea Camilleri. Il libro fu venduto tramite il sito Internet Bookshop, attualmente conosciuto comunemente come IBS.it, che aveva appena aperto i battenti.⁷⁵

⁶⁹ Scagliarini, Vincenzo, "Dal primo login a oggi. I primi 30 anni della Rete in Italia", *Il Corriere della Sera* (online), 29 aprile 2016, disponibile su: http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/dal-primo-login-oggi-primi-30-anni-rete-italia/trent-anni-fa-primo-collegamento_principale.shtml

⁷⁰ Parte finale del nome di dominio di un URL che indica una particolare appartenenza geografica o tematica del sito.

⁷¹ Acronimo inglese per Internet Service Provider. Un ISP, definito anche semplicemente come *provider*, è un'organizzazione o un ente che fornisce, dietro stipulazione di un contratto con l'utente finale, l'accesso ai servizi di internet.

⁷² Scagliarini, Vincenzo, "Dal primo login a oggi. I primi 30 anni della Rete in Italia", *Il Corriere della Sera* (online), 29 aprile 2016, disponibile su: http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/dal-primo-login-oggi-primi-30-anni-rete-italia/trent-anni-fa-primo-collegamento_principale.shtml.

⁷³ Frigerio, Chiara, Maccaferri, Fabio, Rajola, Federico, *ICT e società dell'informazione*, McGraw-Hill Education, settembre 2019.

⁷⁴ Mosello, Luisa, "In autunno torna Postalmarket: 'Sarà un portale del pop Made in Italy'", *La Stampa* (online), 3 gennaio 2021, disponibile su: <https://www.lastampa.it/topnews/tempi-moderni/2021/01/03/news/in-autunno-torna-postalmarket-sara-un-portale-del-pop-made-in-italy-1.39726992>.

Per seguire gli aggiornamenti recenti su Postalmarket si consiglia la visita al sito ufficiale www.postalmarket.it.

⁷⁵ D'Alessandro, Jaime, "Francesco Marchetti: "Comprai con un clic un libro di Camilleri e così 18 anni fa l'Italia scoprì l'e-commerce"", *la Repubblica* (online), 2 giugno 2016, disponibile su: <https://www.repubblica.it/tecnologia/social->

L'acquirente fu invece un ricercatore di 36 anni di nome Francesco Marchetti, residente in California. Marchetti, grande amante della lettura, non voleva rinunciare alla possibilità di leggere libri nella sua lingua madre nemmeno negli Stati Uniti, dove erano difficilmente reperibili. Per poter continuare a dotarsi dei suoi amati libri italiani decise dunque di affidarsi all'e-commerce ed effettuò il suo ordine da un computer accessibile nel suo laboratorio di ricerca. Ai tempi, difatti, internet e i computer stavano incominciando a compiere i primi passi all'interno delle abitazioni e la loro presenza non era affatto scontata. Amazon, che nacque anch'esso come libreria online, era stato fondato da poco, nel 1994. Marchetti però non se ne servì, poiché i libri che offriva erano solo in lingua inglese. Amazon arriverà in Italia solo nel 2010, mentre eBay giungerà invece già nel 2001.

Questo primo acquisto effettuato è emblematico nel contesto del *cross-border e-commerce*, tema di fondamentale importanza che sarà affrontato in dettaglio successivamente. L'acquisto, per l'appunto, dimostra come l'e-commerce possa essere uno strumento estremamente utile per poter reperire i propri prodotti desiderati in qualsiasi parte del mondo, espandendo senza limiti geografici la propria clientela.

Per concludere l'essenziale panoramica, Mall.it e Cybermercato, quest'ultimo basato sulla tecnologia di Arianna e inaugurato da Olivetti Telemidia, divisione del gruppo italiano Olivetti, furono i primi due grandi centri commerciali virtuali italiani e furono progettati già a partire dal 1997. Anche il sito web di Video On Line ospitava una sezione dedicata all'e-commerce. Era un sito molto vario, simile a un odierno portale, e offriva numerosi servizi per famiglie e aziende, come la consultazione dei valori della borsa mondiale, la ricerca su cataloghi bibliotecari o l'accesso alla rassegna stampa.⁷⁶

I.5.3. Attuale diffusione

Concluso lo sguardo al passato si passerà adesso alla contemporaneità, operando un'analisi dell'attuale diffusione del commercio online. Esaminando i dati in maniera specifica, il valore dell'e-commerce B2C ammonta nel 2019 a 31,6 miliardi di euro, con una crescita del 15% rispetto all'anno precedente, in cui il suo valore era stimato a 27,4 miliardi di euro. Quello del commercio B2B raggiunge invece 410 miliardi di euro, con un incremento del 14% rispetto al 2018. Si evidenzia quindi una netta prevalenza del commercio B2B non solo nel contesto globale, ma anche in Italia.

network/2016/06/03/news/_comprai_con_un_clic_un_libro_di_camilleri_e_cosi_18_anni_fa_1_italia_scopri_1_e-commerce_-141177798/.

⁷⁶ Scagliarini, Vincenzo, "Dal primo login a oggi. I primi 30 anni della Rete in Italia", *Il Corriere della Sera* (online), 29 aprile 2016, disponibile su: http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/dal-primo-login-oggi-primi-30-anni-rete-italia/trent-anni-fa-primo-collegamento_principale.shtml.

Entrambe le tipologie di mercato sono state inoltre interessanti da una crescita costante negli ultimi cinque anni.⁷⁷

Secondo il report del 2020 sul commercio digitale pubblicato dall'azienda italiana Casaleggio Associati, anche il *mobile commerce* è in continua espansione: nel 2019 rappresenta il 43,5% del fatturato delle aziende di e-commerce italiane, in crescita del 9,5% rispetto al 2018. Nel 2013 rappresentava solo il 10%.

Stando ai dati consultabili nella pubblicazione Digital 2020: Italy (Hootsuite & We Are Social, 2020), tra gli utenti di internet compresi tra i 16 e i 64 anni il 93% ha visitato un *e-shop* nel 2019, mentre il 77% ha deciso effettivamente di compiere un acquisto. Nonostante la recente espansione del comparto *mobile*, la percentuale di persone che acquista da computer rimane leggermente superiore rispetto a quella di coloro che acquistano da dispositivi mobili, con una differenza del 10%.

Nello stesso report, la spesa dei consumatori nell'anno 2019 viene distribuita tra diversi settori nella seguente maniera:

- Viaggi e strutture ricettive: 21.78 miliardi di dollari (tasso di crescita rispetto al 2018 del 2,0%)
- Elettronica: 4.67 miliardi di dollari (+15%)
- Moda: 4.54 miliardi di dollari (+16%)
- Giocattoli e hobbistica: 2.68 miliardi di dollari (+5,3%)
- Mobili ed elettrodomestici: 2.12 miliardi di dollari (+20%)
- Alimenti e cura della persona: 1.83 miliardi di dollari (+20%)
- Video games: 1.10 miliardi di dollari (+5,5%)
- Musica digitale: 190.0 milioni di dollari (+1,1%)

Il settore preminente è quello dei viaggi e delle strutture ricettive, mentre il meno diffuso è quello inerente alla musica digitale. I dati suggeriscono quindi che gli italiani siano molto propensi a organizzare personalmente i propri viaggi. Si preferisce prenotare hotel o acquistare biglietti aerei o ferroviari comodamente da casa, senza rivolgersi ad agenzie preposte. D'altra parte, l'acquisto digitale della musica sembra non aver ancora preso particolarmente piede nel nostro paese.

Interessante è osservare come la moda, pur essendo il settore più diffuso al mondo nell'e-commerce, in Italia ricopra la terza posizione nella classifica dei settori più remunerativi. La conclusione che se

⁷⁷ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

ne trae è che non è sempre detto che le tendenze generali rispecchino quelle particolari. Per questo motivo, è necessario prestare attenzione alle specifiche caratteristiche dei singoli paesi di interesse e implementare continuamente strategie di valorizzazione del proprio prodotto all'interno del settore, per poter acquisire potenziali clienti interessati.

Per ciò che riguarda la diffusione dei *marketplace*, la metà delle aziende italiane operanti online è presente su di essi, ma i siti di proprietà personale, gestiti in autonomia, rimangono comunque più redditizi. Il 50% del fatturato online delle aziende italiane proviene da siti proprietari, il 23% da *marketplace*, l'8% da vendite via *social media* e il restante 18% da altri canali di vendita. Questa è un'altra interessante differenza che si evidenzia rispetto al panorama mondiale, dove invece il *marketplace* viene considerato come lo strumento di vendita di maggior redditività. I *marketplace* più utilizzati sono Amazon (38%), eBay (19%), Facebook Marketplace (12%), Alibaba, ePrice, Zalando e Tmall (quest'ultimi con una percentuale del 4%).⁷⁸

Il valore ARPU del consumatore italiano ammonta nel 2019 a 401 dollari e rappresenta l'1,2% del PIL pro capite.⁷⁹

In conclusione, il metodo di pagamento più diffuso è la carta di credito (28%), seguono poi i *digital wallet*⁸⁰ (23%), i bonifici bancari (19%), il pagamento alla consegna (17%), il pagamento via smartphone tramite applicazioni come Satispay (7%) e altri vari metodi di pagamento, tra cui il pagamento rateale (6%)⁸¹.

Malgrado tutti questi numeri non diano un'immagine completamente negativa dell'Italia quando si parla di e-commerce, se si compara il nostro paese al resto dell'Europa o a nazioni come Cina o Giappone, i dati figurano come non soddisfacenti. Nel 2018 si piazza ottava al mondo con 394 miliardi di dollari di vendite, posizionandosi dopo Stati Uniti, Giappone, Cina, Corea del Sud, Regno Unito, Francia e Germania. Se si considerano solo le quote di mercato mondiali dell'e-commerce B2C, l'Italia ricopre una posizione marginale, non raggiungendo nemmeno l'1%.⁸² Rispetto agli abitanti di questi territori, gli italiani che effettuano acquisti online ricoprono una scarsa percentuale del numero già basso di individui che utilizzano internet, come segnala il Rapporto esportazioni e e-commerce delle imprese italiane, pubblicato nel 2018 dall'Agenzia per la promozione all'estero e

⁷⁸ Casaleggio Associati – Pensare Digitale, *E-commerce in Italia 2020*, Milano, maggio 2020, disponibile su: <https://www.casaleggio.it/e-commerce/>.

⁷⁹ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Italy*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-italy>.

⁸⁰ Portafogli digitali come Paypal, Amazon Pay, Apple Pay o Google Pay. Sono anche conosciuti con il termine *e-wallet*.

⁸¹ Casaleggio Associati – Pensare Digitale, *E-commerce in Italia 2020*, Milano, maggio 2020, disponibile su: <https://www.casaleggio.it/e-commerce/>.

⁸² Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

l'internazionalizzazione delle imprese italiane (ICE). Se si considera anche il valore ARPU, il consumatore italiano spende mediamente molto meno rispetto ai consumatori provenienti da paesi come Corea del Sud, Stati Uniti o Inghilterra, il cui valore è stato riportato nel paragrafo I.4.

Questa arretratezza è strettamente collegata al fatto che, come spiega il paragrafo I.5.1, l'Italia non possieda ancora un grado adeguato di sviluppo dell'ICT e di accesso ad internet, elementi alla base dell'adozione dell'e-commerce. Questa scarsa adozione si estende anche alle aziende che, come detto, possiedono all'interno del panorama europeo percentuali esigue di integrazione delle tecnologie digitali. I passi da compiere per poter eguagliare i paesi circostanti in materia di penetrazione di internet e digitalizzazione aziendale sono dunque ancora numerosi. Oltre a ciò, una delle principali ragioni che allontana i consumatori dal commercio online è la preferenza nel compiere acquisti di persona, in cui il contatto fisico con i prodotti e le interazioni umane rimangono centrali. A livello europeo, questa preferenza è particolarmente diffusa in Italia, dove il 34% degli individui predilige gli acquisti effettuati di persona, mentre in paesi come la Francia, la Svezia, la Germania o il Regno Unito la percentuale oscilla solamente tra il 16% e il 10%.⁸³

Ciò non è invece condivisibile dal Giappone, di cui si discuterà nel capitolo seguente. Il Giappone, nonostante alcuni problemi minori, se comparato all'Italia possiede livelli più alti di digitalizzazione e di diffusione dell'e-commerce. Tuttavia, per ciò che riguarda il commercio online transfrontaliero condivide con la nostra nazione una posizione ancora minoritaria rispetto ad altre potenze economiche, posizione che necessiterebbe di ulteriori spinte per potersi sviluppare adeguatamente.

⁸³ Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Marvasi, Enrico, Tajoli, Lucia, *Rapporto esportazioni e e-commerce delle imprese italiane – Analisi e prospettive*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ottobre 2018, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/studi-sulle-commerce>.

II. Il commercio elettronico in Giappone

II.1. Analisi del livello di digitalizzazione della società giapponese

Dopo aver esaminato nel primo capitolo il contesto globale e poi, spostandosi sul particolare, quello italiano, in questo secondo capitolo l'attenzione sarà focalizzata sul Giappone, fulcro del presente elaborato.

Innanzitutto, anche in questo caso si partirà dall'analisi del livello di digitalizzazione della società in quanto fattore determinante alla base dell'adozione dell'e-commerce. Ove non diversamente specificato in nota, per operare questa analisi saranno impiegati i Risultati dell'indagine sull'andamento dell'utilizzo delle tecnologie della comunicazione nell'anno 2019, pubblicati dal Ministero degli affari interni e delle comunicazioni nel 2020.

Il Giappone si inserisce tra i paesi mondiali con il più alto tasso di penetrazione di internet, che raggiunge nel 2019 l'89,8%, avvicinandosi per poco al 90%. È possibile affermare quindi che quasi la totalità della popolazione giapponese sia familiare con internet e che presto si arrivi ad un punto di saturazione del livello di espansione della connettività. La differenza con il tasso italiano, introdotto nel paragrafo I.5.1 come pari a poco più del 70%, è alquanto evidente.

Come dimostra il grafico sottostante tratto dallo stesso Libro, la crescita dell'utilizzo di internet nel periodo dal 2001 al 2019⁸⁴ è stata lenta ma costante. Si è passati da una diffusione del 46,3% nel 2001 alla percentuale prima riportata dell'89,8% nel 2019. Come specificato, avvicinandosi sempre più il tasso a un punto di saturazione, non è prevista una sua crescita significativa nei prossimi anni.

⁸⁴ Gli anni riportati nell'asse delle ascisse seguono il sistema di periodizzazione storico giapponese, per cui il 2001 è indicato come il tredicesimo anno dell'era Heisei (dal 1989 al 2019), mentre il 2019 come il primo anno dell'era Reiwa (dal 2019 a tutt'oggi).

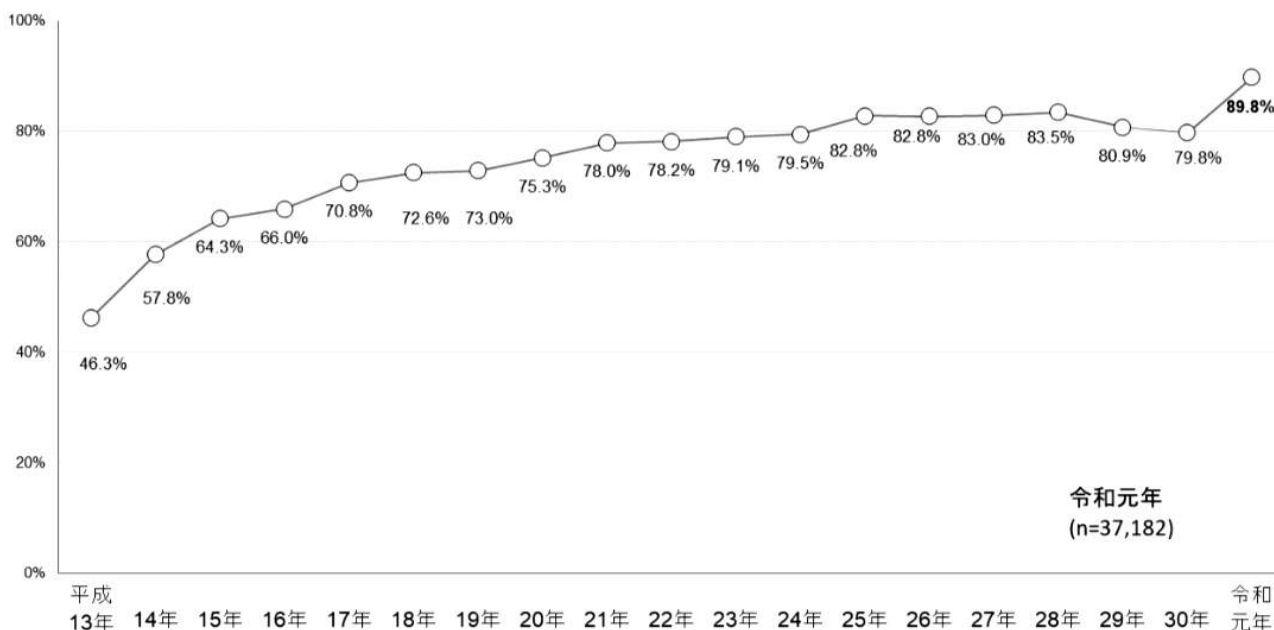


Figura 4. Percentuale di utilizzo di internet in Giappone dal 2001 al 2019

Fonte: Sōmushō (Ministero degli affari interni e delle comunicazioni), *Reiwa gan'nen tsūshin riyō dōkō chōsa no kekka (Risultati dell'indagine sull'andamento dell'utilizzo delle tecnologie della comunicazione nell'anno 2019)*, 20 maggio 2020.

総務省、令和元年通信利用動向調査の結果、2020年5月20日、disponibile su:

<https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05a.html>.

La fascia di età che utilizza prevalentemente internet è molto ampia e spazia dai 13 ai 60 anni. Ciononostante, rispetto al 2018 si è evidenziata una crescita del 10% nell'utilizzo di internet da parte delle persone con un'età compresa tra i 6 e i 12 anni e maggiore di 60 anni. L'età molto giovane o avanzata non è dunque un fattore che ostacola l'impiego di internet da parte dei giapponesi.

Gli utenti di internet nell'anno 2019 ammontano complessivamente a 116,5 milioni. In media un giapponese spende giornalmente 4 ore e 22 minuti connesso alla rete.⁸⁵

Il dispositivo preferito per la connessione è lo smartphone, utilizzato dal 63,3% della popolazione. L'utilizzo degli smartphone supera di 12,9 punti percentuali quello dei personal computer, confermando anche in Giappone la tendenza globale alla progressiva transizione verso i dispositivi mobili citata nel capitolo precedente.

Proseguendo con l'analisi della rete, il numero più alto di fruitori di essa si concentra geograficamente nei centri più popolosi del Giappone, ovvero la città metropolitana di Tokyo, la prefettura di Kanagawa e la prefettura di Osaka. Nonostante ciò, la differenza percentuale rispetto alle città restanti del Giappone non è significativa e non si evidenziano particolari divari geografici.

Anche la qualità infrastrutturale della connessione raggiunge alti livelli, la banda larga è ormai sfruttata da quasi tutta la totalità degli internauti, raggiungendo l'89% di loro. Tra questi, più della

⁸⁵ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Japan*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>.

metà dispongono di una connessione a fibra ottica di tipo FTTH⁸⁶, che consente connessioni di eccellenti prestazioni.

I principali scopi dell'utilizzo di internet sono, in ordine decrescente, l'invio di mail, la ricerca di informazioni, l'utilizzo di *social media* e la compravendita di beni e servizi. Se quindi in Italia vendere online è una delle attività meno diffuse, in Giappone è al contrario una delle più comuni.

Tra le attività meno frequenti vengono segnalate l'utilizzo dell'*e-learning*, punto in comune con l'Italia, e dell'*e-government*. Dai dati consultabili si evince dunque che in Giappone l'utilizzo di internet a scopo didattico o come mezzo per snellire la burocrazia della pubblica amministrazione non sia ancora del tutto consueto ma si preferiscano metodi di svolgimento più tradizionali delle suddette pratiche.

Come riporta il Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria giapponese nella sua Ricerca di mercato relativa all'e-commerce del 2020, internet si presenta inoltre come mezzo pubblicitario sempre più rilevante in Giappone. L'*advertising* su internet è in continua crescita dal 2014 e raggiunge nel 2019 i 2104 miliardi e 800 milioni di yen su un totale di 6938 miliardi e 100 milioni di yen spesi complessivamente dalle aziende per le proprie attività promozionali, rappresentando quindi il 30,3% della spesa. Per di più, sempre nello stesso anno le spese pubblicitarie rivolte ai canali digitali superano per la prima volta quelle rivolte al classico canale televisivo, che arrivano a toccare solamente i 1861 miliardi e 200 milioni di yen. Ciò dimostra come internet e le possibilità di vendita siano ormai strettamente interconnesse. Internet è attualmente un elemento centrale all'interno dei mass media giapponesi, dove gli inserzionisti tendono a concentrare i loro sforzi per trovare punti di connessione con i consumatori in una nuova dimensione digitale, ormai pressoché sostitutiva di quella televisiva. Tuttavia, il Ministero ricorda che la spesa in annunci pubblicitari destinati a internet rimane comunque più bassa rispetto a quella sostenuta da paesi come gli Stati Uniti, auspicando quindi a un'ulteriore crescita della cifra.

Tornando ai dati dell'Indagine del Ministero degli affari interni e delle comunicazioni, diverse sono le metriche con le quali viene misurato il livello di propagazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione tra le imprese. In primo luogo, viene misurato l'utilizzo dei servizi di *cloud computing*⁸⁷, che nelle imprese giapponesi raggiunge il 64,7%. Lo scopo primario dell'utilizzo di questi servizi è il salvataggio di file, la condivisione dei dati, la gestione della posta elettronica e la

⁸⁶ Acronimo inglese per Fiber To The Home, con cui si identifica una particolare tecnologia di connessione alla fibra ottica che ne determina la prestazione. La connessione FTTH prevede che l'intero collegamento viaggi su fibra ottica dalla centrale di trasmissione fino a casa, garantendo la migliore qualità di connessione. La tecnologia alternativa è la FTTC (Fiber To The Cabinet), in cui la fibra è limitata alla tratta dalla centrale al cabinato. Dal cabinato a casa i cavi di connessione sono in rame. Rispetto al collegamento precedente, la qualità di connessione è inferiore e maggiormente soggetta a fattori ambientali esterni.

⁸⁷ Tecnologia che permette di accedere tramite internet a risorse informatiche da remoto su richiesta. L'accesso ai servizi, quali spazi di archiviazione o database, è solitamente possibile mediante la sottoscrizione di un abbonamento con un determinato *provider* (fornitore). Il *cloud computing* è uno dei fattori abilitanti della trasformazione digitale dell'azienda.

facilitazione della circolazione delle informazioni all'interno dell'azienda. Le imprese che hanno deciso di investire maggiormente in queste nuove tecnologie sono quelle facenti parte del settore ICT, della finanza, delle assicurazioni e dell'immobiliare. L'85,5% delle imprese ritiene che l'utilizzo del *cloud computing* abbia avuto un impatto estremamente positivo o moderatamente positivo sulla propria gestione aziendale, delineando un alto grado di soddisfazione nei confronti di questa innovazione da parte delle compagnie giapponesi. Se già la qualità infrastrutturale delle connessioni raggiunge alti livelli per il pubblico, in ambito aziendale ne raggiunge di altissimi. La banda larga viene utilizzata dalla quasi totalità delle aziende giapponesi, il 95,8%, e tra queste l'86,9% dispone di una connessione a fibra ottica di tipo FTTH. I dati riguardanti l'introduzione dell'IoT⁸⁸ e dell'intelligenza artificiale sono invece meno positivi. Solo il 14,1% delle imprese giapponesi ne fa attualmente uso e solo il 9,8% pensa di provarle in futuro. Il livello di soddisfazione delle aziende che già fanno uso di IoT e intelligenza artificiale è però alto e raggiunge quasi l'80%, facendo ben sperare nel prossimo futuro in una maggiore adozione di queste innovazioni da parte di un numero più largo di compagnie. Nonostante sia necessario compiere maggiori sforzi per implementare ulteriormente questo genere di tecnologie, le aziende giapponesi raggiungono un livello di digitalizzazione da considerarsi nel complesso come soddisfacente.

Sebbene sussistano ancora delle criticità da risolvere come la scarsa diffusione dell'IoT e dell'intelligenza artificiale all'interno delle aziende, o la necessità di maggiore implementazione di servizi online riguardanti l'*e-government* e l'*e-learning*, il Giappone presenta buoni livelli di digitalizzazione economica e sociale, che costituiscono senza dubbio una marcia in più nello sviluppo economico del paese. Come sottolinea il Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria giapponese nel Libro Bianco sull'economia e sul commercio internazionale del 2018, l'impatto dell'ICT sull'economia mondiale è ormai considerevole e spinge alla continua necessità di sviluppo digitale. Il Libro in questione ricorda infatti come nel 2008 le principali aziende mondiali per valore aggregato di mercato siano quelle legate al settore bancario o del commercio di risorse naturali come petrolio o gas, tra cui PetroChina, ExxonMobil o General Electric. Dieci anni dopo, nel 2018, l'economia è invece dominata da grandi aziende operanti nel settore ICT: nella stessa classifica 7 aziende su 10 fanno parte di quel settore. Tra queste si ricordano Apple (825,593 milioni di dollari), Alphabet (731,933 milioni di dollari), Microsoft (686,283 milioni di dollari), Amazon (671,084

⁸⁸ Acronimo inglese per Internet Of Things, in italiano "internet delle cose" o "internet degli oggetti", con il quale si indica la possibilità di connettere qualsiasi oggetto reale a internet. Questi oggetti assumono solitamente l'aggettivo *smart* (intelligente). L'applicazione concreta dell'IoT nella realtà si riflette comunemente in fenomeni come la *smart car*, la *smart city*, la *smart home* o, in ambito industriale, la *smart factory*.

milioni di dollari), Facebook (512,471 milioni di dollari), Tencent (497,697 milioni di dollari) e Alibaba (454,451 milioni di dollari).⁸⁹

È quindi verso questo settore che al momento devono essere rivolti buona parte dei principali sforzi economici indirizzati alla crescita futura del proprio paese. Il Giappone presenta delle buone basi da cui partire anche se, come si vedrà nell'ultimo capitolo, uno dei fattori abilitanti alla trasformazione digitale come l'e-commerce, elemento portante dell'elaborato, fa ancora fatica ad affermarsi in contesti internazionali se comparato ad altri grandi colossi dell'economia.

II.2. La diffusione di internet alla base dell'e-commerce

Seguendo lo schema finora adottato, prima di passare allo studio del commercio online saranno richiamate in questo secondo paragrafo alcune tappe storiche dello sviluppo di internet, per poter comprendere meglio qual è stata la lunga strada che ha permesso la nascita dell'e-commerce.

La storia di internet in Giappone viene descritta nel primo capitolo del Libro Bianco sull'ICT del 2019, rilasciato dal Ministero degli affari interni e delle comunicazioni. Anche in questa occasione, l'utilizzo di fonti diverse sarà segnalato in nota.

Lo sviluppo di internet viene suddiviso nel capitolo in quattro periodi:

- 1) Origini: dal 1985 al 1994
- 2) Inizio della diffusione: dal 1995 al 2000
- 3) Diffusione dei piani di connessione a tariffa fissa: dal 2001 al 2010
- 4) Transizione verso l'utilizzo dello smartphone: dal 2011 a oggi

Prima dell'avvento vero e proprio di internet, esisteva in Giappone una particolare tipologia di connessione, denominata *pasokon tsūshin*⁹⁰ (パソコン通信). I principali fornitori del servizio *pasokon tsūshin* furono NIFTY-Serve, della compagnia Fujitsu, e PC-VAN, della NEC (Nippon Electric Company). La connessione era accessibile su computer portatili ed era particolarmente in voga tra gli appassionati di tecnologia della metà degli anni Ottanta. Essa si svolgeva tramite sistema

⁸⁹ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Tsūshō hakusho* (Libro Bianco sull'economia e sul commercio internazionale), Tōkyō, SHOBI Co. Ltd., luglio 2018.
経済産業省、通商白書、東京、勝美印刷株式会社、2018年7月。

⁹⁰ Il sostantivo *pasokon* indica in giapponese il computer portatile, mentre *tsūshin* la telecomunicazione o, in altre parole, la connessione di rete che collega i computer, designata oggi con l'espressione *tsūshin nettowāku* (通信ネットワーク).

*dial-up*⁹¹ ed era indirizzata ad un computer *host*⁹² di proprietà della compagnia produttrice del *laptop* acquistato. Una volta connessi alla rete, era possibile scambiarsi mail, chattare, partecipare a forum online, controllare le ultime notizie ed effettuare ricerche informative in piccoli database. La differenza principale con la rete odierna consiste nel fatto che la comunicazione fra diversi utenti era permessa solo tra computer connessi allo stesso *host* e, di conseguenza, solo tra computer dello stesso produttore. Gli utenti della *pasokon tsūshin* registrati nel 1996 furono 5 milioni e 730 mila, ma incominciarono a calare dalla seconda metà degli anni Novanta, in cui internet incominciò a diffondersi fino a decretare la fine dell'erogazione di questo genere di servizi⁹³.

I primi esperimenti legati a internet risalgono invece all'ottobre del 1984. È in quell'anno che inizia a prendere piede la rete JUNET (Japan University NETwork). In modo simile ad ARPANET, la rete consentiva lo scambio di informazioni accademiche tra tre nodi universitari della capitale: l'Università di Tokyo, l'Istituto di Tecnologia di Tokyo e l'Università Keio. Negli anni successivi arrivò poi a collegare ben 300 istituti diversi. Sempre in ambito universitario, seguì nel 1988 un altro esperimento denominato WIDE⁹⁴ Project (WIDE プロジェクト, WIDE *purojekuto*). Il progetto era stato inizialmente ideato senza scopo di lucro, ma con l'aumentare dell'utenza e dell'interesse delle persone per la connettività si incominciarono a escogitare piani per commercializzare la rete. Fu così che nel 1992 gli stessi membri del progetto diedero vita al primo *provider* di servizi internet a pagamento accessibile a chiunque, il *provider* IJ (Internet Initiative Japan). Nell'anno successivo internet fu ufficialmente commercializzato.

Anche in Giappone internet era inizialmente un mezzo destinato alla comunicazione tra studenti, ingegneri, ricercatori e scienziati. Il mondo della *pasokon tsūshin*, in ugual maniera, era chiuso e destinato a cerchie ristrette di consumatori di una determinata casa produttrice. Con l'avvento della rete internet libera, la convergenza dei servizi della *pasokon tsūshin* in essa e l'aumento della sua utenza, la rete passò da ambiente di nicchia ad ambiente aperto e inclusivo, accessibile al grande pubblico e sfruttato anche in ambito economico.

Il secondo periodo della storia di internet inizia nel 1995, anno che viene particolarmente ricordato per il lancio a novembre⁹⁵ della versione giapponese di Windows 95, sistema operativo della

⁹¹ Tipologia di connessione a internet realizzata mediante una normale telefonata tra due *modem*: un *modem* è collegato al proprio computer e rappresenta il *client*, mentre l'altro è in capo al *provider* dei servizi internet e rappresenta il *server*. Questo genere di connessione è ormai caduto in disuso a causa della sua lentezza, dispendiosità e scomodità. Data l'ampiezza di banda limitata, viene definita come connessione a banda stretta (*narrowband*) e si distingue dalle connessioni a banda larga (*broadband*).

⁹² Termine informatico con il quale ci si riferisce a un computer "ospite", ovvero un computer collegato alla rete che ospita, o meglio fornisce, servizi e risorse ad altri dispositivi che li richiedono. In questo caso, il computer *host* fornisce ad altri utenti l'accesso alla *pasokon tsūshin*.

⁹³ Tra i *provider* di servizi di *pasokon tsūshin* NIFTY-Serve cessò la sua attività nel 2006.

⁹⁴ Acronimo inglese per Widely Integrated & Distributed Environment.

⁹⁵ La data ufficiale di rilascio di Windows 95 è, per l'esattezza, agosto 1995. La data di novembre 1995 fa riferimento alla versione giapponese.

Microsoft Corporation. Il rilascio di questo sistema operativo e la possibilità di utilizzo del protocollo TCP/IP nelle infrastrutture di rete fecero da apripista alla diffusione di internet non solo nel mondo, come già espresso nel paragrafo I.2, ma anche in Giappone.⁹⁶

Nella seconda metà degli anni Novanta l'interazione su internet si svolgeva prevalentemente su forum. Tra i primi in Giappone si ricordano Teacup (ティーカップ, *tīkappu*), nato nel 1997, e 2channel (2ちゃんねる, *2 channeru*), nato nel 1999 e caratterizzato dall'anonimato totale degli utenti. Ai tempi, ci si connetteva ad internet tramite il già citato sistema *dial-up*, anche se presentava alcuni problemi che ne scoraggiavano l'uso: la connessione che ne risultava era lenta e dispendiosa. La lentezza complicava enormemente la visualizzazione delle immagini e dei video e il costo della connessione variava in base ai minuti trascorsi dall'accesso. Fu così che nell'anno 1995 ci fu un ulteriore passo avanti verso la diffusione di internet: la compagnia NTT (Nippon Telegraph and Telephone) lanciò l'offerta speciale *terehōdai* (テレホーダイ), tramite la quale dalle 23 di sera alle 8 del mattino i sottoscrittenti potevano effettuare telefonate illimitate a due diversi numeri telefonici pagando un prezzo fisso mensile. Poiché la connessione *dial-up* sfruttava la linea telefonica, questa promozione fu per lo più impiegata per connettersi a internet, fungendo da forza propulsiva all'aumento dell'utenza della rete nonostante la scomodità della fascia oraria. Alle difficoltà sopra citate va poi anche aggiunto il fatto che, qualora un utente fosse stato connesso alla rete, non avrebbe potuto effettuare telefonate dato che la linea telefonica sarebbe stata già occupata dal modem. Pertanto, l'insieme di questi problemi portarono all'avvento nel 1999 dell'ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line), una nuova tipologia di connessione a banda larga che costituì un'altra pietra miliare nella storia di internet non solo in Giappone, ma anche nel mondo. Questa connessione rappresentò un ulteriore impulso alla diffusione della rete, in quanto consentiva connessioni veloci e svincolate dagli ostacoli che l'utilizzo del telefono poneva. Per di più, veniva solitamente erogata mediante piani mensili a prezzo fisso.

Il periodo successivo, non a caso, viene proprio definito come quello in cui questi piani mensili a prezzo fisso incominciarono a diventare sempre più comuni. A favorire tutto ciò fu una misura del 2000 proposta dall'allora Ministero delle poste e delle telecomunicazioni, che facilitò la concorrenza tra i diversi fornitori di tecnologia ADSL. Questa misura stabiliva che qualsiasi compagnia avrebbe potuto sfruttare le linee telefoniche dell'NTT per offrire servizi internet. In cambio, le compagnie avrebbero pagato ad essa una somma di denaro concordata. Liberalizzando così il mercato, aumentò la concorrenza e i prezzi si abbassarono, ampliando di conseguenza il numero di contraenti di contratti

⁹⁶ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.
天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第49巻4号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020年2月28日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

ADSL. Citando un esempio, uno dei servizi di ADSL maggiormente utilizzato nei primi anni 2000 fu Yahoo!BB, di cui si tornerà a parlare nel paragrafo II.4.3.

La diffusione della connessione a banda larga con l'ADSL prima e con la fibra ottica poi decretarono, dunque, la definitiva diffusione di internet nella società. In questo periodo compreso tra il 2000 e il 2010 non cambia però solo l'infrastruttura dei servizi, ma anche la conformazione di internet stesso. Se prima internet si afferma soprattutto come luogo di raccolta e consultazione di informazioni, tramite la nascita del web 2.0⁹⁷, dei primi blog e dei primi *social media*, luoghi di incontro virtuale tra individui noti anche come Social Networking Services (SNS), la rete incomincia a volgere verso l'interattività e la condivisione. Grazie ai blog e ai *social media* molte più persone si cimentano nella condivisione di contenuti originali e informazioni, pur non possedendo le conoscenze di HTML necessarie alla creazione di un sito web dal principio. Tra le prime piattaforme di *blogging* giapponesi si ricordano Kokorogu (ココログ), nato nel 2003, e Ameba Blog (アメバブログ, *ameba burogu*), risalente al 2004, popolato da più di un milione di utenti a metà dello stesso anno.

I primi *social media* giapponesi furono invece mixi e GREE, lanciati entrambi nel 2004. Negli anni successivi giungono in Giappone anche Twitter e Facebook, originariamente statunitensi. Nel 2011, in seguito alle necessità comunicative scaturite dal danneggiamento delle linee telefoniche a opera del terremoto e maremoto del Tōhoku, approda anche LINE. Sarà LINE l'occasione propizia per espandere l'utilizzo quotidiano della comunicazione online anche verso tutte quelle fasce d'età che prima non ne facevano uso.

Attualmente, i cinque SNS più utilizzati sono, in ordine decrescente, YouTube, LINE, Twitter, Instagram e Facebook, tra i quali LINE si distingue per essere l'unico *social media* non particolarmente diffuso anche nei paesi occidentali.⁹⁸

Con l'espansione delle connessioni a banda larga, osservare immagini o visualizzare video non costituiva ormai più un particolare problema. Nel 2006 nasce la piattaforma giapponese di condivisione video Nico Nico Douga (ニコニコ動画, *niko niko dōga*), mentre l'anno successivo sbarca anche in Giappone il celebre YouTube.

⁹⁷ Lo sviluppo del web viene diviso in quattro ere. Il web 1.0 si estende dagli albori di internet fino al 2000. È un *read only web*, ovvero un web statico, scarsamente aggiornato, di sola consultazione e senza alcun carattere multimediale. Il web 2.0 si protrae dal 2000 al 2005 e si evolve in *read & write web*. Questa era del web, nello specifico, si contraddistingue per il suo inedito carattere di interattività e multimedialità, assente nel web 1.0 di sola lettura. Nell'era del web 2.0 i visitatori di un sito possono interagire con esso, creare e condividere contenuti, diffondere informazioni e comunicare attivamente. Dal 2006 ai giorni nostri si sono alternati infine il web 3.0 e il web 4.0. Il web 3.0 è il *read, write & execute web*, caratterizzato dall'affermazione di innovazioni quali intelligenza artificiale, SEO, *big data*, IoT o smartphone. Di grande importanza sono anche la semantica dei concetti legati alle parole chiave per la ricerca e l'accessibilità da ogni genere di dispositivo. Nel web odierno 4.0 è la realtà aumentata a farla da padrone, fautrice di una fusione sempre più profonda tra mondo virtuale e mondo reale, guidata da imponenti algoritmi sotto operanti.

⁹⁸ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Japan*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>.

Infine, il 2010 rappresenta un importante anno di svolta nella storia di internet in Giappone: per la prima volta il numero degli utenti che navigano su internet da smartphone supera quello da computer, confermando la tendenza alla transizione dai computer verso i dispositivi mobili. A partire dal 2010 questa inclinazione aumenterà di anno in anno fino a protrarsi anche ai giorni nostri, come dimostrato nel primo paragrafo del capitolo. Ciò è confermato anche da un'analisi consultabile nel Libro Bianco citato in apertura, che evidenzia come nel periodo dal 2012 al 2017 la media oraria di utilizzo di internet rimanga stabile per la navigazione da computer, ma aumenti di anno in anno sui dispositivi mobili. Secondo la stessa analisi, in quei cinque anni la consultazione dei *social media* da dispositivi mobili si è quadruplicata, affermandosi come una delle attività preferite effettuate su smartphone dai giapponesi.

La contemporaneità è dunque segnata da un massiccio utilizzo della navigazione via smartphone e dei *social media*, entrambi inscindibilmente legati al commercio online. Come si dimostrerà numericamente nel paragrafo successivo, il progressivo passaggio agli smartphone è senza dubbio fondamentale anche dal punto di vista dell'e-commerce, essendo la continua connettività un suo importante fattore di diffusione. Anche i *social media*, ambienti strategici per la pubblicità realizzata via internet, rappresentano un ottimo alleato alla promozione della propria attività di vendita online, fungendo da volano all'espansione del commercio elettronico.

A testimoniare questo legame sempre più forte, il Libro Bianco su internet del 2019 riporta l'avvento anche in Giappone della funzione Shopping su Instagram, con la quale viene offerta l'opportunità di trasformare il proprio profilo in una vetrina espositiva volta alla vendita. Tramite questa funzione, ascrivibile al fenomeno del *social commerce*⁹⁹, è possibile inserire collegamenti diretti (definiti *tag*, ovvero etichette) sui prodotti che compaiono nelle immagini postate. Premendo su queste etichette, il consumatore sarà automaticamente reindirizzato alla pagina di acquisto del prodotto desiderato, potendo così finalizzare in poco tempo e con ampia comodità la transazione. Oltre a ciò, si sottolinea un ruolo sempre più rilevante ricoperto dagli *influencer*¹⁰⁰, che sponsorizzando dietro compenso prodotti di date aziende tramite *social media* riescono a influenzare consistentemente le decisioni d'acquisto degli utenti della rete. Ciò considerato, il commercio online conta attualmente anche sulle forze dei *social media* per la sua diffusione. Esso trova uno spazio sempre maggiore nella vita

⁹⁹ Utilizzo dei *social media* per svolgere attività di vendita spesso concluse direttamente al loro interno. Il *social commerce* è inteso come un'evoluzione del commercio elettronico classico, basata sulla maggiore interattività e sulla possibilità di dialogo e condivisione che i *social media* offrono agli utenti. Questo particolare genere di shopping online è definibile "l'evoluzione 2.0 dell'e-commerce", la quale richiama l'evoluzione 2.0 del web, spartiacque tra il web statico e il web interattivo. Per un approfondimento sulle ere del web si rimanda alla nota 97.

¹⁰⁰ Celebrità di vario genere, solitamente attori, cantanti o modelli, che grazie alla loro autorità, alla loro conoscenza e alla loro fama riescono a influenzare le decisioni di acquisto di un gran numero di seguaci. Gli *influencer* collaborano abitualmente con aziende, venendo pagati per sponsorizzare determinati prodotti. Quei particolari prodotti saranno visionati da un gran numero di *follower* (seguaci) che, spinti dal desiderio di appropriarsi di qualcosa che viene suggerito dal proprio idolo, decideranno di acquistarli. Questo fenomeno si concretizza in una pratica di marketing conosciuta come *influencer marketing*.

quotidiana dei consumatori, mediando le proprie transazioni attraverso l'utilizzo delle reti sociali virtuali.

Sarà nei prossimi paragrafi che sarà indagato con maggiore precisione l'assetto dell'e-commerce nel Giappone odierno, con tutte le particolarità e le caratteristiche che lo contraddistinguono. Certo è che il grande sviluppo di internet, che trova origine ormai quarant'anni or sono, ha funto da terreno fertile alla sua affermazione, spianando la strada a una nuova modalità di vendita che ha saputo conquistarsi uno spazio rivoluzionario nel modo di fare economia.

II.3. Nascita, dati contemporanei e tendenze di mercato

Avendo ormai riportato ogni dato storico e statistico necessario riguardante internet in Giappone, da qui in avanti il capitolo concentrerà la propria indagine su tematiche riguardanti in maniera specifica l'e-commerce. In primo luogo, in questo paragrafo saranno gettate le basi utili alla comprensione del fenomeno, attraverso una sua inquadratura terminologica e storica. Da ultimo, si studierà la sua presente condizione, per comprendere i risultati provenienti dalla storia con la quale lo si è introdotto. Come in lingua italiana o inglese, anche in giapponese la varietà terminologica con la quale ci si riferisce al commercio online è estremamente ampia, essendo un fenomeno di contaminazione internazionale. Si ricorda innanzitutto *denshi shōtorihiki* (電子商取引), termine specialistico giapponese composto esclusivamente da *kanji* e corrispondente in italiano alla dicitura “commercio elettronico”. Per indicare i negozi online vengono utilizzati termini in *katakana* di derivazione inglese, come *onrain shoppu* (オンラインショップ, online shop), *onrain sutoa* (オンラインストア, online store) o *uebu sutoa* (ウェブストア, web store). Nell'ambito dell'e-commerce è comune anche l'impiego del *wasei eigo*, ovvero di parole originate dall'unione tra l'inglese e il giapponese e utilizzate esclusivamente in Giappone. Un esempio è *netto tsūhan* (ネット通販), con il quale ci si riferisce alla vendita per corrispondenza tramite la rete. *Tsūhan* è l'abbreviazione di *tsūshin hanbai* (通信販売), che significa per l'appunto vendita per corrispondenza. Altri esempi sono *netto*¹⁰¹ *shoppu* (ネットショップ, net shop), *netto sutoa* (ネットストア, net store) o *netto shoppingu* (ネットショッピング, net shopping), dove la scelta particolare della parola *net* (rete) per qualificare il sostantivo che segue è propriamente giapponese.¹⁰²

¹⁰¹ *Netto* è l'abbreviazione di *intānetto* (インターネット, internet).

¹⁰² Amano Ryōichi, “Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto” (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

Molto diffusa è infine l'abbreviazione EC, che sta per Electronic Commerce, letto in giapponese *erekutoronikku komāsu* (エレクトロニックコマース). Essa viene spesso utilizzata in combinazione ad altri sostantivi per dar vita a nuove espressioni, come EC *saito* (EC サイト, sito di e-commerce), *fasshon EC* (ファッション EC, e-commerce del settore moda) o EC *mōru*¹⁰³ (EC モール, *marketplace*). Non è raro imbattersi in espressioni ancora più concise, in cui si utilizza solo la lettera e, come *e komāsu* (e コマース).¹⁰⁴

Dal punto di vista evolutivo, come si è visto nel paragrafo I.5.2 e come conferma adesso anche la scelta linguistica giapponese *netto tsūhan*, l'e-commerce trova le sue più antiche radici dalla vendita per corrispondenza. Ciò è avvalorato anche dal punto di vista legale, in quanto al giorno d'oggi il commercio online viene classificato secondo la legge sulle transazioni commerciali specifiche (特定商取引法, Tokutei shōtorihiki hō)¹⁰⁵ come particolare forma di vendita per corrispondenza.¹⁰⁶

Lo sviluppo della vendita per corrispondenza parte in Giappone dal 1871, anno della fondazione del sistema postale nazionale che rese possibile il suo svolgimento pratico.¹⁰⁷

天野一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

¹⁰³ Alcune varianti di *marketplace* in lingua giapponese sono *intānetto mōru* (インターネットモール, internet mall), la sua abbreviazione *netto mōru* (ネットモール, net mall) o *saibā mōru* (サイバーモール, cyber mall). Il termine *mōru* fa riferimento alla parola inglese *mall* che, significando centro commerciale, ricorda l'ampia varietà dei prodotti reperibili sui *marketplace*. Oltre alle espressioni di derivazione straniera, esiste anche il termine più propriamente giapponese *denshi shōtengai* (電子商店街).

¹⁰⁴ Esempi di tale utilizzo tratti da alcuni titoli della bibliografia sono:

Gekkan netto hanbai Online, *YNAP no fasshon EC gonenkan de uriage wa nibai ni, shinazoroe de tasha to sabetsuka hakaru* (Il negozio online di moda YNAP raddoppia il suo fatturato in 5 anni: la chiave della differenziazione è la varietà), 24 gennaio 2020.

月刊 ネット販売 Online, *YNAP のファッション EC 5 年間で売上は 2 倍に、品ぞろえで他社と差別化図る*, 2020 年 1 月 24 日、<https://nethanbai.co.jp/archives/10315>, consultato il 25 gennaio 2021.

Nakagawa Masatoshi, *“Ragujuarī burando EC no ‘YOOX Group’ ga nihon de EC uriage 50 oku en kibo ni seichō dekita riyū to wa”* (Le ragioni dietro il successo di “YOOX Group”, sito di e-commerce di alta moda che è cresciuto in Giappone fino a raggiungere un fatturato di 5 miliardi di yen), *Netto shoppu tantōsha fōramu*, 16 aprile 2015.

中川昌俊、『ラグジュアリーブランド EC の「YOOX Group」が日本で EC 売上 50 億円規模に成長できた理由とは』、ネットショップ担当者フォーラム、2015 年 4 月 16 日、<https://netshop.impress.co.jp/node/1535>, consultato il 25 gennaio 2021.

¹⁰⁵ Legge giapponese volta alla tutela del consumatore durante operazioni di vendita esterne ai negozi (vendita telefonica, porta a porta, per corrispondenza oppure online). La legge regola le controversie tra venditori e acquirenti e impone misure che proteggono il consumatore da truffe, pratiche di vendita scorrette o comportamenti malevoli che possono ledere il suo guadagno. La legge fu emanata in principio nel 1976. È stata poi soggetta a diverse revisioni, di cui l'ultima nel 2020. È con l'emendamento del giugno del 2001 che l'e-commerce divenne oggetto di questa legge.

¹⁰⁶ Nagashima Kōta, “Tsūshin hanbai no rekishi ni kan suru ichi kenkyū: tokutei shōtorihiki hō no shiten kara” (Ricerca sulla storia della vendita per corrispondenza dal punto di vista della legge sulle transazioni commerciali specifiche), in *Keiei ronshū*, Vol. 91, Tōkyō, Tōyō daigaku keiei gakubu, marzo 2018, pp. 61–73.

長島広太、「通信販売の歴史に関する一研究: 特定商取引法の観点から」、経営論集、第 91 卷、東京、東洋大学経営学部、2018 年 3 月、pp. 61–73.

¹⁰⁷ Amano Ryōichi, “Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto” (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

Il padre della vendita per corrispondenza fu l'agronomo Tsuda Sen (仙津田), fondatore della rivista Sangyō Zasshi (産業雑誌)¹⁰⁸, specializzata nell'agricoltura occidentale. È nel numero 8 di questa rivista, pubblicato nell'aprile del 1876, che fu stampato in quattro righe il primo annuncio di vendita postale riguardante dei semi di granturco. L'annuncio mirava a conquistare i consumatori elogiando i semi in vendita: ne fu sottolineata l'ottima qualità legata al territorio e fu descritto il granturco che ne derivava come più dolce e grosso rispetto a quello americano. Non mancarono nemmeno i riferimenti al prezzo, comprensivo di spedizione. Una confezione di semi costava 10 *sen* del vecchio conio (l'equivalente odierno di 0,1 yen) e doveva essere pagata inviando il denaro per posta, insieme alla richiesta d'ordine.¹⁰⁹ Il consumatore veniva poi ulteriormente spinto all'acquisto tramite articoli pubblicati sullo stesso numero. Tra questi, vi erano pezzi dedicati specificatamente al granturco e alla sua storia, o ricette per poterlo cucinare al meglio. Queste scelte hanno fornito un interessante esempio di ciò che è possibile definire *direct marketing*¹¹⁰ *ante litteram*.¹¹¹

È quindi da un semplice seme di granturco venduto nel lontano Ottocento che partirà la lunga storia della vendita per corrispondenza, che si districcherà negli anni fino a essere sormontata ai giorni nostri da nuove metodologie di vendita. La modalità di diffusione delle informazioni dal venditore al cliente subisce infatti col tempo profondi cambiamenti. Si passa dall'utilizzo di mezzi cartacei come riviste, volantini, giornali o cataloghi alla radio e alla televisione, fino ad arrivare ai moderni computer, tablet e smartphone. Qui si supera la linea di confine tra il passato e il presente. Grazie a questi nuovi mezzi, gli ordini si concludono adesso con pochi click dopo aver aggiunto il proprio prodotto desiderato in un carrello virtuale, senza alcuna necessità di compilare e spedire moduli. È da questo genere di progresso che inizia la storia del commercio online.

Quanto al primo acquisto effettuato sulla rete, esistono diverse teorie a riguardo. Si sostiene che Deodeo, un negozio di grandi elettrodomestici di Hiroshima, sia stato il primo ad approdare su internet vendendo un libro occidentale nel 1993. Un'altra teoria sposta la data al 1994 e il luogo

¹⁰⁸ La pubblicazione di questa rivista era legata alla Gakunōsha (学農社), un'istituzione fondata da Tsuda per diffondere nozioni relative all'agricoltura occidentale tramite riviste e scuole. La Gakunōsha nacque nel 1875, mentre la pubblicazione della rivista Sangyō Zasshi iniziò nell'anno successivo. Nel 1876 fu anche inaugurata la Scuola di agricoltura Gakunōsha (学農社農学校, *gakunōsha nōgakkō*) ad Azabu (Tokyo).

¹⁰⁹ Watanabe Kazuaki, "Nihon ni tsūshin hanbai ga tanjō shite kotoshi de hyakuyonjūnen! Saisho no tsūhan shōzai wa 'tōmorokoshi no tane'" (L'e-commerce compie in Giappone 140 anni. Il primo prodotto venduto per corrispondenza fu un "seme di granturco"), *Netto shoppu tantōsha fōramu*, 20 luglio 2016.

渡部和章、『日本に通信販売が誕生して今年で140年！最初の通販商材は「トウモロコシの種」』、ネットショップ担当者フォーラム、2016年7月20日、<https://netshop.impress.co.jp/node/3063>, consultato il 16 ottobre 2020.

¹¹⁰ Tipologia di marketing definito come diretto, mediante il quale le aziende comunicano senza intermediari con i potenziali clienti. In questo caso, la rivista rappresenta un mezzo di comunicazione diretto tra il venditore e gli ipotetici acquirenti ed è rivolta a un *target* specifico su cui puntare, ovvero gli appassionati di agricoltura.

¹¹¹ Nagashima Kōta, "Tsūshin hanbai no rekishi ni kan suru ichi kenkyū: tokutei shōtorihiki hō no shiten kara" (Ricerca sulla storia della vendita per corrispondenza dal punto di vista della legge sulle transazioni commerciali specifiche), in *Keiei ronshū*, Vol. 91, Tōkyō, Tōyō daigaku keiei gakubu, marzo 2018, pp. 61–73.

長島広太、「通信販売の歴史に関する一研究：特定商取引法の観点から」、経営論集、第91巻、東京、東洋大学経営学部、2018年3月、pp. 61–73.

all'Hokkaido, sostenendo che il negozio Edelweiss Farm, specializzato nella lavorazione della carne, sia stato il primo a vendere online in Giappone. Tuttavia, una delle teorie maggiormente accreditate e testimoniate anche dalla letteratura fa riferimento al 1995, anno in cui è sbarcato su internet il negozio di *udon* Udon Honjin Yamadaya (うどん本陣山田家), situato nella prefettura di Kagawa. Il sito venne realizzato su un sistema operativo MS-DOS e fu navigabile ai tempi tramite il *browser* Netscape Navigator, predecessore di Internet Explorer. Sulla pagina dell'ordine il cliente inseriva il proprio indirizzo e specificava la merce desiderata. Questi dati arrivavano via mail all'esercizio e venivano successivamente trascritti su un modulo cartaceo che fungeva da ricevuta d'ordine. Si preparava poi un pacco contenente il prodotto, la notifica di spedizione e la fattura da saldare. A pagamento ottenuto, la transazione si dichiarava conclusa.

È in quest'anno, nel 1995, in cui incominciano a sorgere un grandissimo numero di negozi online grazie alla crescente accessibilità alla rete. Alcuni dei primi esempi sono Sofmap (ソフマップ), specializzato nella vendita di personal computer e dispositivi periferici, Ishibashi Gakki (石橋楽器), dedicato agli strumenti musicali, Asahi Beer Yakuhin (アサヒビール薬品), negozio di prodotti per la salute, Ajinomoto (味の素), incentrato sulla vendita di alimenti, e Yodobashi Camera (ヨドバシカメラ), grande rivenditore di elettronica.

A favorire la diffusione dell'e-commerce è anche la fondazione dagli anni Novanta in poi di alcuni gruppi, assemblee e consigli volti al suo approfondimento e alla sua promozione. A gennaio del 1996 venne istituito il Consiglio di promozione del commercio elettronico, in giapponese Denshi shōtorihiki jisshō suishin kyōgikai (電子商取引実証推進協議会), abbreviato spesso in ECOM, sigla tratta dalle prime due parole della traduzione inglese Electronic Commerce Promotion Council of Japan. Il consiglio si formò in seguito alla spinta dell'allora Ministero del commercio estero e dell'industria, che stanziò i fondi necessari alla sua realizzazione. Il Ministero desiderava investire in misure concrete riguardanti il commercio online, avendone intravisto le sue potenzialità nei primi stadi di crescita finora descritti. Il consiglio si occupò di diverse mansioni nei suoi quattordici anni di attività: effettuare ricerche statistiche sul commercio online, analizzarne l'evoluzione, definirne le norme e promuoverne una diffusione basata su alte performance, sicurezza e internazionalità.¹¹²

Come mostra il Libro Bianco su internet del 1999, il numero di negozi virtuali incomincerà a crescere vertiginosamente proprio a partire dal 1995, dove si raggiungono le 200 unità. Il numero sale a 1080 nell'anno seguente, fino a raggiungere la cifra di 12949 esercizi nel 1999.

¹¹² Ōtani Takushi, "Intānetto EC no seisei to tenkai – shakaishi no kokoromi" (Storia della nascita e dello sviluppo del commercio online in relazione alla società), in *Kibi kokusai daigaku kenkyū kiyō (jinbun, shakai kagaku kei)*, Vol. 22, Takahashi, Junsei gakuen kibi kokusai daigaku, 31 marzo 2012, pp. 59–82.

大谷卓史、「インターネット EC の生成と展開 – 社会史の試み」、吉備国際大学研究紀要（人文・社会科学系）、第 22 号、高梁、順正学園吉備国際大学、2012 年 3 月 31 日、pp. 59–82.

Il numero di *web store* che si originano in questi anni è dunque enorme. I più rappresentativi, poiché ancora esistenti, fondati a partire 1997 sono ricordati da Ōtani (2012) in ordine cronologico come segue:

- Aprile 1997: Askul (アスクル, *asukuru*). Vendita di prodotti per uffici B2B e B2C
- Maggio 1997: Rakuten shijō (楽天市場). *Marketplace* B2C
- 1998: NC Network (NC ネットワーク, *NC nettowāku*). Servizio B2B di ricerca di fornitori per imprese industriali
- Settembre 1999: Yahoo! Shopping e Yahoo! Auctions. Vendita e aste B2C e B2C di prodotti di vario genere
- Ottobre 2000: UNIQLO. Vendita B2C di abbigliamento casual
- Marzo 2000: Kakaku.com (価格コム, *kakakukomu*). Comparatore di prezzi
- Maggio 2000: Kenko.com (ケンコーコム, *kenkōkomu*). Vendita B2C di prodotti medicinali e legati alla salute. Attualmente è stato inglobato a Rakuten24, sezione di Rakuten dedicata alla vendita di prodotti a uso quotidiano come alimenti, cosmetici o medicine
- Novembre 2000: Amazon.co.jp. *Marketplace* B2C e B2B
- Marzo 2001: Rakuten Travel (楽天トラベル, *rakuten toraberu*). Servizio di prenotazioni turistiche interno a Rakuten
- Dicembre 2002: Fujisan.co.jp. Vendita B2C di riviste

Nel 1999 venne alla luce un'altra importante istituzione, la tutt'ora operante Japan Direct Marketing Association (JADMA), nota in giapponese come Nihon tsūshin hanbai kyōkai (日本通信販売協会). Occupandosi del settore della vendita per corrispondenza, anche il commercio online rientra nella sua sfera di influenza. Questa associazione è particolarmente nota per l'impegno profuso nel proporre regolamentazioni relative all'e-commerce, che si concretizzarono nell'istituzione a maggio del 2000 di un sistema di rilascio di marchi di garanzia online, conosciuto come *onrain māku seido* (オンラインマーク制度). Il sistema prevedeva la consegna di un marchio di garanzia a tutti i venditori telematici di cui era stata verificata la reale identità e il rispetto delle norme a tutela del consumatore virtuale¹¹³. Dotarsi di questo marchio fungeva da ottimo biglietto da visita nei confronti dei clienti,

¹¹³ Il sistema è stato abolito a giugno del 2019. Tra le varie ragioni, si cita un utilizzo sempre più massiccio dei *marketplace*, dove i soggetti terzi che li gestiscono fungono solitamente già da garante della sicurezza. Per maggiori informazioni a riguardo si rimanda al sito del sistema: <https://www.jadma.or.jp/ost/index.html>. Il sito ufficiale attuale della JADMA è invece: <https://www.jadma.or.jp>.

che potevano così contare su maggiori sicurezze in merito alla veridicità e all'onestà di un sito web di compravendita e, di conseguenza, spingersi più tranquillamente verso l'acquisto.¹¹⁴

La diffusione dell'e-commerce nel grande pubblico inizia concretamente in Giappone a partire dal 2000 quando, come specificato in precedenza, incominciano a diffondersi metodi di connessione a banda larga a prezzo fisso mensile. L'interesse crescente verso questo nuovo sbocco commerciale porta nel 2002 alla fondazione di un altro consiglio, il Consiglio nazionale sull'e-commerce, noto in giapponese come Zenkoku ikomāsu kyōgikai (全国イーコマース協議会). Questo consiglio nasce inizialmente come gruppo di imprese operanti nel settore e-commerce con lo scopo comune di osservare e studiare Rakuten, il *marketplace* autoctono giapponese di punta. Negli anni seguenti, ampliarà sempre di più il suo raggio di azione e la sua dimensione fino a diventare nel 2009 un'organizzazione non a scopo di lucro impegnata nella promozione nazionale del commercio online mediante la diffusione di informazioni e conoscenze utili in tale ambito.¹¹⁵

La transizione dagli anni Novanta agli anni Duemila è dunque un periodo di grande fermento all'interno del settore del commercio online. Nascono in rapida successione negozi online, così come organizzazioni e regolamentazioni ad esso collegato, aumentando sempre di più l'attenzione e l'interesse verso questa alternativa al classico *retail*. Dagli anni Duemila in poi l'utenza dei siti di commercio online continua a crescere, fino a concretizzarsi oggi nei dati che saranno a breve esposti.

Anche in Giappone è enormemente variegata la scelta di prodotti di cui dispongono i consumatori durante il loro shopping online. Al giorno d'oggi, il Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria giapponese ne identifica tre categorie come protagoniste degli scambi online: beni, servizi e contenuti digitali. Questa classificazione sarà particolarmente utile a breve, quando si analizzeranno i dati numerici dell'e-commerce in Giappone. I beni sono tutti quei prodotti tangibili come indumenti, elettrodomestici, mobili, CD, DVD, riviste, libri o alimenti che costituiscono oggetti reali e che, per tale motivo, possono essere consegnati fisicamente presso l'abitazione del cliente. D'altra parte, tra i contenuti digitali sono annoverate opere intangibili di cui si acquisisce proprietà definitiva tramite download o momentanea sottoscrivendo un abbonamento. L'utilizzo di questi prodotti è solamente possibile attraverso apparecchi digitali connessi ad internet, come laptop,

¹¹⁴ Ōtani Takushi, "Intānetto EC no seisei to tenkai – shakaishi no kokoromi" (Storia della nascita e dello sviluppo del commercio online in relazione alla società), in *Kibi kokusai daigaku kenkyū kiyō (jinbun, shakai kagaku kei)*, Vol. 22, Takahashi, Junsei gakuen kibi kokusai daigaku, 31 marzo 2012, pp. 59–82.

大谷卓史、「インターネット EC の生成と展開 – 社会史の試み」、吉備国際大学研究紀要 (人文・社会科学系)、第 22 号、高梁、順正学園吉備国際大学、2012 年 3 月 31 日、pp. 59–82.

¹¹⁵ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

smartphone o tablet. Alcuni esempi sono musica, film, serie televisive, videogiochi, e-book, software o applicazioni. I servizi al cliente si sostanziano invece in biglietti aerei o ferroviari, prenotazioni alberghiere, biglietti per eventi, corsi online, insegnamento delle lingue a distanza o servizi di consulenza.¹¹⁶ Questo panorama così variegato di prodotti porta spesso alla conclusione che ormai non esista più nulla che non si possa vendere su internet, portando così al massimo esponente le potenzialità intrinseche del commercio elettronico.¹¹⁷

Terminata l'esposizione del quadro contestuale dell'e-commerce in Giappone, ci si sposterà adesso verso lo studio dei dati numerici contemporanei, utili per comprendere l'esito di quanto finora riferito. Secondo la Ricerca di mercato relativa all'e-commerce conclusa nel 2020 dal Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria, nell'anno 2019 il commercio elettronico B2C raggiunge il valore complessivo di 194.000 miliardi di yen, registrando una crescita del 7,65% rispetto al 2018, dove ammontava a 180.000 miliardi di yen. Il grafico seguente, proveniente dalla stessa ricerca, dimostra come negli ultimi dieci anni questo genere di commercio abbia assistito a una lenta ma costante crescita, partendo da un valore di 77.088 miliardi yen nel 2010. Con una linea rossa viene evidenziato il tasso di conversione all'e-commerce, ovvero quel tasso che mostra la percentuale ricoperta dall'e-commerce all'interno di tutte le modalità di vendita relative a un particolare bene. Questo tasso si esprime in giapponese con il termine *EC karitsu* (EC 化率). La possibilità di commerciare quindi beni e servizi attraverso un canale di vendita online è in aumento di pari passo con il valore delle vendite.

¹¹⁶ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshishō torihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

¹¹⁷ ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, *E-commerce: domande frequenti*, Roma, aprile 2019, disponibile su: <https://www.ice.it/it/settori/gdo-e-commerce/ecommerce>.

日本の BtoC-EC 市場規模の推移 (単位: 億円)

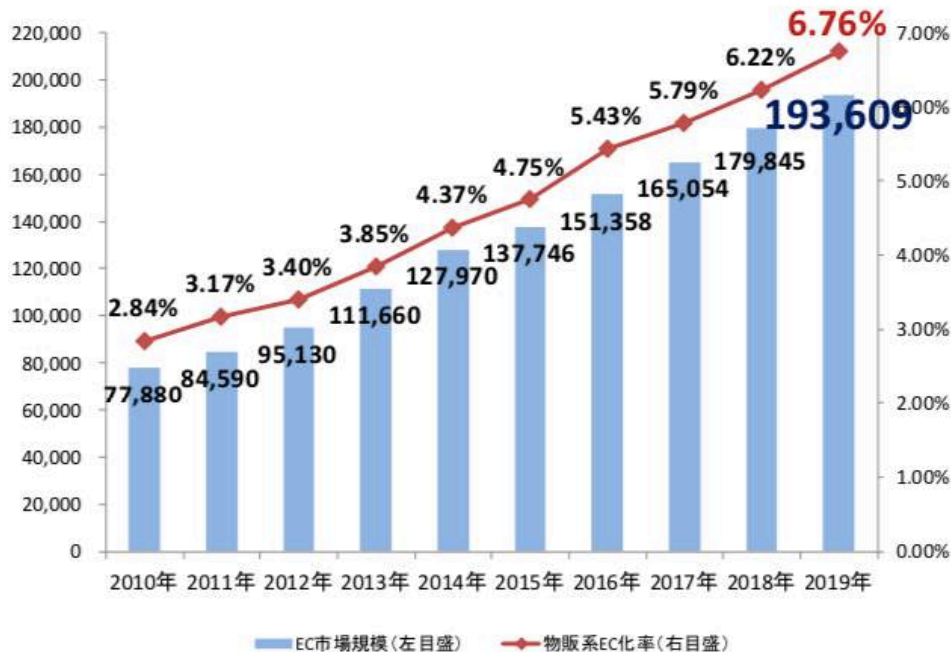


Figura 5. Andamento del valore di mercato dell'e-commerce B2C in Giappone (2010–2019)

Fonte: Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su:
<https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

Scomponendo i 194.000 miliardi di yen totali del commercio B2C, la categoria di prodotti maggiormente diffusa è quella dei beni tangibili, che ricoprono un mercato di 10.051 miliardi e 500 milioni di yen. Di questi, il 42,4% è riconducibile al *mobile commerce*, che con un valore di 4261 miliardi e 800 milioni di yen dimostra come la transizione dai computer agli smartphone documentata nel paragrafo II.1 si ripercuota anche nel commercio online. Il valore è addirittura aumentato del 16,8% rispetto al 2018, conferendo un carattere di importanza oramai vitale allo smartphone nell'analisi del commercio online.

I servizi occupano il secondo posto con 7167 miliardi e 200 milioni di yen, mentre i contenuti digitali l'ultimo con 2142 miliardi e 200 milioni di yen. La vendita di tutte le tipologie di prodotto è in aumento rispetto al 2018, con il più alto tasso di crescita dell'8,09% riguardante i beni.

La ripartizione del mercato tra i beni è riassunta dal Ministero come segue:

- Moda: 1910 miliardi di yen (tasso di crescita rispetto al 2018 del 7,74%)
- Elettronica: 1823 miliardi e 900 milioni di yen (+10,76%)
- Alimenti: 1823 miliardi e 300 milioni di yen (+7,77%)
- Mobili e arredamento: 1742 miliardi e 800 milioni di yen (+8,36%)

- Libri, CD, DVD: 1301 miliardi e 500 milioni di yen (+7,83%)
- Cosmetici e prodotti per la salute: 661 miliardi e 100 milioni di yen (+7,75%)
- Automobili, motociclette e ricambi: 239 miliardi e 600 milioni di yen (+2,04%)
- Oggetti per ufficio e cancelleria: 226 miliardi e 400 milioni di yen (+2,76%)

Passando in rassegna i dati consultabili, si evince che il popolo giapponese utilizza prevalentemente l'e-commerce per acquistare abiti, dispositivi elettronici e cibo. Tra i vari settori, quello della moda conquista la fetta maggiore di mercato, confermando la tendenza mondiale illustrata precedentemente nel paragrafo I.4. Così come anche nel mondo, anche in Giappone questo particolare interesse nei confronti della moda viene comprovato dalle dieci *query* relative allo shopping più digitate su Google nel 2019, tra le quali si ritrovano “portafoglio” (*saifu*, 財布), “zaino” (*ryukku*, リュック), “Nike” (*naiki*, ナイキ), “abito femminile” (*wanpīsu*, ワンピース) e “Adidas” (*adidasu*, アディダス).¹¹⁸

La grandezza del settore alimentare e del settore dell'arredamento è invece invertita rispetto ai valori globali, con un peso maggiore dell'e-commerce di cibo e bevande in Giappone. Alcune ragioni che il Ministero fornisce in merito a questo particolare peso del settore alimentare si riconducono all'aumento negli ultimi trent'anni del numero di famiglie dove entrambi i coniugi lavorano. A causa della diminuzione del tempo disponibile per effettuare spese presso supermercati, o della necessità di semplificare il processo di preparazione dei pasti, questo fenomeno ha scaturito un incremento della domanda e-commerce di beni alimentari. Tra le tendenze che trainano settore si ricordano per l'appunto gli abbonamenti mensili ai *meal kit*, un insieme di ingredienti di alta qualità che viene recapitato per posta completo di tutte le ricette necessarie per poterli cucinare. Così facendo, il consumatore ha già a disposizione le idee e i prodotti indispensabili alla realizzazione del proprio pasto, risparmiando tempo e gustando nuovi piatti. Infine, anche l'utilizzo dei supermercati online è preponderante, specialmente da parte di una quantità sempre più crescente di popolazione anziana che, spesso fisicamente impossibilitata nei movimenti o indisposta a trasportare carichi pesanti, preferisce farsi recapitare a casa la spesa quotidiana necessaria.

Al secondo posto si piazza l'elettronica che, nuovamente, si aggiudica lo stesso posizionamento raggiunto nella classifica mondiale. L'alto posizionamento viene giustificato dalla possibilità offerta dalla rete di confrontare in tutta comodità le specifiche dettagliatissime e i prezzi di un enorme numero di oggetti elettronici, facilitando la decisione di acquisto. Sebbene ricopra lo stesso posto anche nella classifica italiana, la classifica giapponese e quella italiana si presentano per certi aspetti

¹¹⁸ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Japan*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>.

comunque diverse. In Italia il settore moda ricopre solo il terzo posto, mentre quello alimentare la terza ultima posizione, dimostrando preferenze diverse nella scelta dei prodotti da acquistare online. Il settore meno considerevole è quello riguardante la vendita di oggetti per ufficio e di prodotti di cancelleria, che non supera i 226 miliardi e 400 milioni di yen. Nonostante ciò, il tasso di conversione e-commerce che possiede è il più alto di tutti tra i diversi beni elencati (41,75%), suggerendo ottime possibilità di successo nel tentativo di vendita online di tali prodotti pur non riuscendo a incontrare un'ampia domanda. Una conclusione simile si trae anche per il ramo dei prodotti frutto dell'attività creativa, come libri, CD e DVD. Anch'essi non sono tra i prodotti con le cifre di vendita più alte all'interno dell'e-commerce, eppure il loro tasso di conversione ammonta al 34,18% grazie all'assenza di caratteristiche che complicano il processo decisionale di acquisto. La facilità di vendita online di un prodotto non basta però per avere successo perché, come confermano i dati, l'interesse del consumatore si focalizza comunque su altri settori percepiti come più esclusivi e attrattivi, come quello della moda, che per sua conformazione necessiterebbe invece di poter provare e visionare di persona i prodotti prima dell'acquisto. È bene tenere a mente questo concetto, in particolar modo in vista del capitolo finale riguardante il settore moda declinato nel contesto dell'e-commerce transfrontaliero.

Per ciò che concerne i servizi, quelli più richiesti nella rete sono i servizi turistici e di viaggio, che raggiungono nel 2019 un valore di 3897 miliardi e 100 milioni di yen, 4,80% in più rispetto al 2018. Seguono poi i servizi di prenotazione di ristoranti, con un peso di 729 miliardi di yen, e i servizi di prenotazione estetica, che valgono nel mercato 621 miliardi e 200 milioni di yen. Anche in Giappone, così come in Italia, si delinea in maniera sempre più chiara la propensione a organizzare personalmente i propri viaggi tramite internet, evitando intermediari operanti in agenzie di viaggio. Fondamentale in tale contesto è il ruolo delle cosiddette OTA (Online Travel Agency), agenzie di viaggio online come Rakuten Travel che forniscono servizi sostitutivi a quelli accessibili presso agenzie fisiche e accrescono il numero di prenotazioni turistiche sia nazionali che estere. Le ultime due posizioni sono invece occupate dai servizi finanziari, che raggiungono i 591 miliardi e 100 milioni di yen, e dalla prenotazione di biglietti per eventi, che chiudono la categoria dei servizi con un valore leggermente inferiore, pari a 558 miliardi e 300 milioni di yen.

Si prevede negli anni un'ulteriore crescita complessiva del settore dei servizi, sostenuta sia da servizi da tempo accessibili, come quelli relativi al turismo, sia da servizi di recente affermazione, come l'ordinazione di cibo a domicilio o la prenotazione di taxi mediante applicazioni per smartphone.

Infine, a prosperare nel campo dei contenuti digitali sono i videogiochi online, che raggiungono un valore di mercato di 1391 miliardi e 400 milioni di yen, in diminuzione se paragonato all'anno precedente dove toccava i 1449 miliardi e 400 milioni di yen, ma pur sempre più alto rispetto a ogni

altro contenuto. In seconda posizione si collocano gli e-book, con una quota di 335 miliardi e 500 milioni di yen, dove a dominare le vendite sono i fumetti (sia manga giapponesi che *comics* stranieri), che si aggiudicano una fetta dell'80% dei ricavi. A favorire questa percentuale così alta sono le caratteristiche stesse che possiede il fumetto: essendo un'opera che necessita di poco tempo per la lettura e che spinge all'acquisto continuo dei numeri che compongono la serie, il numero delle vendite che raggiunge è sostenuto. Agli e-book succedono i contenuti video in *streaming* (240 miliardi e 400 milioni di yen) e la musica digitale (70 miliardi e 600 milioni di yen). Così come in Italia, anche in Giappone il mercato della musica digitale non è ancora particolarmente fiorente. Il tasso di crescita maggiore rispetto al 2018 coinvolge i servizi di *streaming* video, che hanno aumentato la loro dimensione di più della metà, espandendosi del 62,76% grazie alla sempre più ampia disponibilità di titoli audiovisivi sulla rete. La chiave della loro crescita è dunque la vastità di scelta, che comprende sia film e telefilm di successo che opere originali create indipendentemente da piattaforme di *streaming* video. L'utilizzo di questi contenuti è prevalente nella fascia giovane della popolazione, che manifesta il desiderio di poter accedere ad essi non solo dalla televisione, ma anche da dispositivi moderni come smartphone e personal computer.

D'altro canto, il commercio B2B vale 3 trilioni e 530 bilioni di yen, un quantitativo nettamente superiore rispetto al commercio B2C, che si ferma a 194.000 miliardi di yen. L'e-commerce B2B ha assistito a una crescita del 2,5% se comparato al 2018, in cui rappresentava una quota di mercato di 3 trilioni e 430 bilioni di yen. Anche il suo tasso di conversione è alto e arriva al 31,7%, percentuale decisamente più influente se accostata a quella del 6,76% ottenuta dal commercio B2C. Anche il Giappone conferma, insieme all'Italia, quel fenomeno globale per il quale la forma di commercio più diffusa nell'e-commerce sia la B2B, come ribadito sin dal primo paragrafo dell'elaborato.

In Giappone, tra l'altro, la propensione verso il commercio B2B è ancora più marcata rispetto ad altri paesi come l'Italia, gli Stati Uniti o addirittura la Cina. Se il Giappone fa degli scambi B2B il suo cardine, negli altri paesi citati il consumatore finale ha invece un ruolo comunque determinante nella generazione del valore della vendita via internet.¹¹⁹

Per comprendere ancor meglio l'entità del peso dell'e-commerce B2B sul valore delle vendite raggiunte complessivamente dal Giappone nel commercio online si osservi la tabella sottostante, tratta dal Rapporto ICE 2019 – 2020 pubblicato dall'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane. A contribuire all'alto posizionamento mondiale raggiunto nel 2018 sono le cifre eccezionali conquistate in ambito B2B, che fungono da principale

¹¹⁹ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

fattore di differenziazione con i colossi cinesi e statunitensi. Se in Giappone si effettuano 163 miliardi di dollari di vendite B2C, negli Stati Uniti se ne effettuano 1098 miliardi, mentre in Cina 1361 miliardi. La situazione cambia se ci si concentra esclusivamente sulle vendite B2B, dove il Giappone consegue 3117 miliardi di dollari di vendite, meno degli Stati Uniti che ne realizza 7542 miliardi, ma di gran lunga più della Cina, che si arena a 943 miliardi. Ciò conferma la supremazia degli Stati Uniti nella classifica, ma avvantaggia il Giappone nel superamento della potenza cinese.




	Totale vendite e-commerce	Vendite e-commerce rispetto al PIL	Vendite e-commerce B2B	Vendite e-commerce B2B su totale vendite e-commerce	Vendite e-commerce B2C
	miliardi di dollari	dati in %	miliardi di dollari	dati in %	miliardi di dollari
1  USA	8.640	42	7.542	87	1.098
2  Giappone	3.280	66	3.117	95	163
3  Cina	2.304	17	943	41	1.361
4  Corea del Sud	1.364	84	1.263	93	102
5  Regno Unito	918	32	652	71	266
6  Francia	807	29	687	85	121
7  Germania	722	18	620	86	101
8  Italia	394	19	362	92	32
9  Australia	348	24	326	94	21
10  Spagna	333	23	261	78	72

Figura 6. I primi dieci paesi al mondo per vendite e-commerce (2018)

Fonte: Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, “E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l’export italiano”, in *L’Italia nell’economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all’estero e l’internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

Le vendite e-commerce C2C si aggiudicano nel 2019 un valore di 1740 miliardi e 700 milioni di yen, maggiore del 9,5% rispetto al 2018, in cui valeva 1589 miliardi e 100 milioni di yen. Il Ministero ha iniziato a calcolare sistematicamente la dimensione delle vendite anche in ambito C2C a partire dal 2016, a causa della continua espansione in Giappone di questo genere di commercio, divenuta una realtà la cui crescita necessita di un’attenta osservazione annuale. Sarà nel paragrafo II.4.5 che verrà approfondito questo genere di commercio, trattando delle piattaforme Mercari e Yahoo! Auctions. In ultima analisi, nel 2019 il 79% dei navigatori della rete ha visitato un *e-shop*, mentre il 69% ha deciso di compiere in effetti degli acquisti. Sempre nello stesso anno, 91 milioni di persone hanno ordinato merce online, registrando un valore ARPU che raggiunge i 1,003 dollari e che rappresenta il 2,6% del PIL pro capite. Il valore è decisamente più alto rispetto a quello del consumatore italiano, ma leggermente più basso se comparato a quello raggiunto da paesi leader nel ricavo a consumatore,

come la Corea del Sud, gli Stati Uniti o il Regno Unito. La differenza, pur esistente, non è abissale e si aggira tra i 150 e i 400 dollari.¹²⁰

Il metodo di pagamento preferito è la carta di credito (66%), anche se il contante (7%, tra cui spiccano il pagamento alla consegna e il pagamento presso *convenience store*) e il trasferimento bancario (13%) sono ancora abbastanza diffusi. I *digital wallet*, al contrario, non sono ancora largamente utilizzati (2%).¹²¹

In conclusione, come indicato nel paragrafo I.4, il Giappone ricopre attualmente la seconda posizione nel panorama mondiale per diffusione dell'e-commerce, posizionandosi dietro gli Stati Uniti. L'e-commerce è dunque una realtà ormai più che consolidata e diffusa in Giappone, dotata di un peso economico senz'altro non trascurabile. Sebbene i dati relativi all'e-commerce siano molto incoraggianti e la dimensione del suo mercato sia in continua espansione, non bisogna dimenticare comunque la presenza di alcune criticità. Il tasso di crescita dell'e-commerce in Giappone, come visto, si attesta sia per l'ambito B2C che B2B intorno a valori non superiori di una cifra. Al contrario, negli Stati Uniti e in Cina questi valori sono decisamente superiori, con percentuali che spaziano tra il 15% e il 35%, lasciando spazio a possibilità più concrete di ulteriore crescita futura in questi paesi rispetto al Giappone.¹²² Per questo motivo, è necessario continuare a proferire impegno nei confronti di questo genere di vendita, dotato di potenzialità che potrebbero rendere il paese ancor più attraente dal punto di vista economico. Inoltre, come verrà espresso negli ultimi due capitoli, questo divario esistente con altre nazioni si ritrova in maniera molto più ampia anche nel contesto dell'e-commerce transfrontaliero, dove bisognerebbe investire ancora più denaro ed energia. Si procederà verso queste tematiche non prima però di aver portato a termine nei seguenti sei paragrafi lo studio relativo al commercio online interno, non ancora del tutto concluso.

II.4. I principali siti di commercio online

II.4.1. Amazon

Per concludere l'analisi dell'e-commerce in Giappone, nei successivi cinque paragrafi sarà compiuto un resoconto sulla storia, le caratteristiche e i modelli di business dei siti di commercio online più

¹²⁰ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Japan*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>.

¹²¹ Ibidem.

¹²² Tanaka Hideki, "E komāsu no dōkō" (Andamento dell'e-commerce), in *Intānetto hakusho henshū iinkai* (a cura di) *Intānetto hakusho 2019*, Vol. 23, Impress R&D, 31 gennaio 2019.

田中秀樹、「E コマースの動向」、インターネット白書編集委員会、インターネット白書 2019、第 23 号、インプレス R&D、2019 年 1 月 31 日、disponibile su: <https://iwparchives.jp/iwp2019>.

rappresentativi, per poter così comprendere quali passi abbiano compiuto le aziende in questione per rendere l'e-commerce una realtà di così grande interesse nell'epoca attuale. Oltre a ciò, la loro analisi aiuterà a individuare quali siano gli ingredienti necessari all'elaborazione di un modello di business contemporaneo di successo, al passo con il recente progresso tecnologico. La scelta di questi sei siti, Amazon, Rakuten, Yahoo! Shopping, ZOZOTOWN, Mercari e Yahoo! Auctions, è stata operata in base alla loro importanza, dettata dall'ampiezza del fatturato. Secondo la ricerca di Statista "E-commerce in Japan" pubblicata nel 2020, le prime tre compagnie per ricavi di vendita nel 2018 sono, in ordine, Rakuten, Inc. (3,411.6 miliardi di yen), Yahoo! Japan Corporation (2,344.2 miliardi di yen) e Amazon Japan (1,526.6 miliardi di yen). ZOZO, Inc. ricopre la settima posizione, con un ricavato di 118.4 miliardi di yen. Poiché la classifica è comprensiva delle compagnie di vendita per corrispondenza cartacea e televisiva che utilizzano anche i canali digitali, ZOZOTOWN è preceduto da tre di esse, tra cui Japanet Holdings Co., Ltd. (203.4 miliardi di yen), Jupiter Shop Channel Co., Ltd. (159.3 miliardi di yen) e Belluna Co., Ltd. (125.5 miliardi di yen). Se si considerassero le compagnie che si occupano esclusivamente di commercio online, ZOZOTOWN sarebbe la quarta più influente all'interno del panorama giapponese. Si è scelto inoltre di menzionare questa compagnia per fornire un esempio di e-commerce giapponese del settore moda in vista del capitolo finale dove, analizzando la presenza italiana di YOOX¹²³ in Giappone nel contesto del *cross-border e-commerce*, si affronteranno tematiche legate alla moda e al commercio online. Quanto alla scelta di Mercari, essa è stata operata per fornire un esempio rappresentativo dell'importante mondo C2C, essendo secondo la stessa ricerca l'applicazione C2C per smartphone più utilizzata. Il suo tasso di utilizzo arriva a toccare il 74,1%, evidenziandone la posizione di inequivocabile supremazia nell'ambito del commercio online dell'usato. Yahoo! Auctions, parte della Yahoo! Japan Corporation, viene invece proposto come sito esemplificativo delle aste online, una delle forme con le quali si diversifica la vendita C2C dell'usato.

Il primo sito che sarà preso in considerazione è Amazon, al giorno d'oggi il più grande colosso del commercio digitale che, come indicato nel paragrafo I.2, ha saputo raggiungere una dimensione immensa anche nel mercato azionario. Amazon.com, Inc. è stata fondata dall'imprenditore americano Jeffrey Preston Bezos, conosciuto comunemente come Jeff Bezos, il 9 febbraio 1995, a Delaware. Amazon, così come Yahoo!, non è quindi un'azienda originariamente giapponese, bensì statunitense. Come dimostrano i dati dell'introduzione, nonostante l'origine straniera ha saputo farsi strada anche in territori lontani come quelli del Giappone, acquisendo consumatori indipendentemente dalla loro ubicazione geografica. Il sito web www.amazon.com debutta ufficialmente il 16 luglio 1995 con una

¹²³ Azienda italiana specializzata nella vendita online inerente al settore della moda di lusso. Per maggiori approfondimenti si rimanda ai due paragrafi conclusivi, interamente dedicati ad essa.

forma diversa rispetto a quella di bazar con la quale lo conosciamo oggi: il negozio vendeva esclusivamente libri. Essendo il 1995 compreso tra i primi anni di affermazione del commercio online, non c'era ancora un sufficiente grado di fiducia da parte dei consumatori nei confronti di questa nuova tipologia di vendita telematica. Pertanto, vendere libri, che non necessitavano di particolari verifiche reali, si presentava come la scelta migliore per tastare il terreno e acquistare a poco a poco la loro fiducia. Sarà nel 1996 che si assisterà a un'ulteriore svolta nel modello di business. In questo anno Amazon passa da svolgere attività di semplice *broker*, ovvero di intermediario che acquista libri solamente in base agli ordini ricevuti, ad acquistare in anticipo grandi quantità di libri, tra cui specialmente best-seller, per poter garantire la spedizione rapida della merce. Così facendo, non solo migliorò il servizio grazie alla riduzione del tempo di attesa che doveva sopportare il cliente, ma puntando sui best-seller aumentarono anche le possibilità di vendita.

Seguono poi diverse tappe dello sviluppo di Amazon che lo portano ad assumere la sua forma attuale: nello stesso anno nasce il programma di affiliazione noto come Amazon.com Associates, con il quale sponsorizzando prodotti venduti su Amazon su siti affiliati è possibile ottenere percentuali sulle vendite. Nel 1997 Amazon viene quotato in borsa e brevetta l'innovativo sistema "1-click", che permette di acquistare con incredibile velocità qualsiasi prodotto utilizzando dati di fatturazione e di spedizione precedentemente inseriti, evitando così di doverli digitare nuovamente in occasione di ogni nuovo acquisto. Conclusosi il 1997 con una crescita del fatturato di ben il 900%, nell'anno seguente si espande ulteriormente attraverso l'acquisizione di diverse aziende, fino a decidere di ampliare il suo catalogo includendo anche la vendita di CD, DVD e VHS, prodotti anch'essi facilmente commerciabili sulla rete. Il sistema Amazon Marketplace viene introdotto a novembre del 1999, anno nel quale la varietà dei prodotti disponibile su Amazon è ormai ampiamente estesa.¹²⁴

È per questo motivo che, come anticipato nella nota 9 del paragrafo I.1, Amazon è da considerarsi come una piattaforma che segue un modello di business ibrido, in cui non solo è disponibile la funzione *marketplace* per venditori terzi, ma la compagnia stessa è anche impegnata personalmente nella vendita di un proprio inventario. Se si considera la funzione *marketplace*, Amazon è da annoverarsi dal punto di vista economico tra le cosiddette piattaforme digitali a più parti, conosciute in inglese con il termine specifico *multi-sided digital platforms*. Esse sono definibili come piattaforme che, operando come intermediari, facilitano l'interazione e lo scambio di prodotti tra fornitori indipendenti e consumatori (le parti), favorendo il guadagno continuo di tutti i membri costitutivi del sistema. Analizzare questo genere di piattaforme è fondamentale, in quanto negli ultimi vent'anni si sono affermate come modello di business dominante per la vendita al dettaglio, nato in risposta a

¹²⁴ Rutigliano, Daniele, *E-commerce vincente: Dai modelli di business alle strategie di vendita online*, 2ª ed., Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017.

richieste e aspettative sempre più esigenti da parte dei consumatori. Confrontarle ed evidenziarne i fattori di differenziazione, come si farà in questi paragrafi, permette di capire quali siano gli aspetti che giustificano il loro successo nell'era dell'economia digitale. Se nel classico *retail brick and mortar*¹²⁵ la concorrenza riguarda tradizionalmente i prezzi o l'ubicazione del proprio negozio, nel nuovo *retail* introdotto attraverso le tecnologie dell'informazione essa si basa sulla creazione di concetti e servizi innovativi che aggiungono valore al consumatore, come quelli che è stato capace di fornire Amazon.¹²⁶

Riprendendo il percorso cronologico delle tappe di sviluppo dell'azienda, nel 2005 nasce Amazon Prime, servizio in abbonamento mensile o annuale che permette di godere di numerosi servizi aggiuntivi, tra cui fruizione anticipata di offerte, spedizioni rapide illimitate e accesso a un ampio numero di contenuti, come musica, film e serie tv in *streaming*. Nel 2006 cresce ulteriormente la sua dimensione dando vita ad Amazon Web Services (AWS), ramo aziendale che mette a disposizione servizi di *cloud computing* per le aziende. L'essenziale nota storica si conclude con il 2007, anno di nascita di Kindle, lettore e-book con il quale Amazon dopo dodici anni dalla fondazione opera ufficialmente una sintesi tra il mondo dell'editoria elettronica e quello cartaceo.¹²⁷

Diverse sono dunque le modalità con le quali Amazon, autoproclamatasi l'azienda più focalizzata sul cliente al mondo¹²⁸, crea e distribuisce valore attraverso il proprio grande ecosistema. La centralità del cliente è messa in pratica attraverso politiche di prezzi vantaggiose, con sconti su tutti i prodotti che partono da un minimo del 10%–40%, spedizioni veloci e gratuite in base alle condizioni di acquisto e condizioni di reso favorevoli (da 15 giorni per la restituzione al momento del suo debutto fino a 30 al giorno d'oggi). Inoltre, Amazon commercializza non solo prodotti di punta o best-seller da cui ricavare ottime entrate, ma anche una vasta gamma di prodotti minori o di nicchia, di cui su internet, come affrontato nel paragrafo I.3, c'è sempre domanda seppur non estesa. Tramite questa scelta operativa, la compagnia trae un immenso guadagno supplementare dalla vendita di prodotti particolari e fortemente redditizi, realizzando un modello commerciale definito come *long tail*, o di coda lunga. Un altro punto fondamentale consiste nell'attuazione di una strategia di integrazione verticale, grazie alla quale Amazon trova all'interno della propria azienda buona parte delle risorse necessarie per espletare le proprie attività economiche, diminuendo il ricorso a intermediari e

¹²⁵ Espressione inglese con la quale ci si riferisce ad attività di vendita svolte tradizionalmente presso punti vendita fisici, costruiti con "mattoni e malta". Essa si contrappone solitamente alla forma *click and mortar*, una strategia di vendita omnicanale che integra alla vendita fisica anche quella online, unendo quindi alla "malta" anche i "click".

¹²⁶ Hänninen, Mikko, Smedlund, Anssi, Mitronen, Lasse, "Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation", in *Baltic Journal of Management*, 13, 2, Emerald Publishing Limited, 3 aprile 2018, pp. 152–168, DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>.

¹²⁷ Rutigliano, Daniele, *E-commerce vincente: Dai modelli di business alle strategie di vendita online*, 2ª ed., Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017.

¹²⁸ Aboutamazon.com, *Leadership Principles*, 2020, <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles>, consultato il 25 novembre 2020.

internalizzando i processi produttivi. Amazon, come ribadito, può contare in primo luogo su AWS, un enorme ed efficiente sistema di servizi informatici mediante cui gestire il proprio sito web senza rivolgersi a fornitori esterni. Ciò si applica anche alla logistica, che viene gestita internamente attraverso il sistema Amazon Logistics. Questo sistema garantisce tra l'altro un duplice profitto che, proprio come AWS, tramite la sua propagazione esterna consente non solo di risparmiare denaro, ma anche di guadagnarne. Con l'opzione Fulfillment by Amazon (FBA) Amazon offre la possibilità a venditori terzi di poter usufruire del suo sistema di logistica, depositando i propri prodotti nei magazzini dell'azienda, che si occuperà personalmente della spedizione e della gestione dei resi.¹²⁹ Approfondendo la diffusione di queste caratteristiche aziendali anche in Giappone, si ricorda innanzitutto la data del 1° novembre 2000, giorno in cui il colosso nordamericano giungerà nel paese con il sito www.amazon.co.jp, a capo dell'azienda Amazon Japan G.K. (*Amazon japan gōdō gaisha*, アマゾンジャパン合同会社). Il Giappone sarà il quarto paese estero dove approderà, dopo la Germania, l'Inghilterra e la Francia. Ancor prima dell'inaugurazione di [Amazon.co.jp](http://www.amazon.co.jp) erano ben 193.000 i giapponesi che già utilizzavano Amazon.com, dato che suggerisce un grande interesse precoce nei confronti della piattaforma. L'introduzione riscosse infatti un formidabile successo: nel primo anno si registrò un numero di utenza decisamente maggiore in Giappone rispetto agli Stati Uniti. Se a febbraio del 2001 130.000 utenti utilizzavano Amazon negli Stati Uniti, 620.000 lo facevano in Giappone.¹³⁰ Anche in questo caso, la vendita inizierà esclusivamente con uno stock di 1 milione e 700 mila libri, ma la scelta di prodotti si espanderà già a partire dall'anno seguente. Considerando che la fondazione di [Amazon.co.jp](http://www.amazon.co.jp) è avvenuta cinque anni dopo rispetto a quella di Amazon.com, le tappe del suo sviluppo precedentemente citate subiscono slittamenti. Il sistema *marketplace* viene avviato nel 2002, il servizio AWS nel 2003, Amazon Prime nel 2007 e Amazon Kindle nel 2012. Nel 2008 inizia il servizio di ritiro e pagamento presso *convenience store*, molto richiesto in Giappone, mentre nell'anno successivo quello di consegna giornaliera, grande spinta al suo successo.¹³¹ La popolarità contemporanea di Amazon in Giappone è avvalorata anche dal report Digital 2020: Japan (Hootsuite & We Are Social, 2020), che mostra come www.amazon.co.jp risulti

¹²⁹ Hatakama Hiroshi, "Amazon.komu no senryaku: sābisu no suichoku tōgō to kokyaku chūshin shugi" (La strategia di Amazon.com: integrazione verticale dei servizi e centralità del cliente), in *IT News Letter*, 8, 1, Chigasaki (prefettura di Kanagawa), Bunkyo daigaku daigakuin jōhōgaku kenkyūka, 1° gennaio 2012, pp. 3-4.

幡鎌博、「アマゾン・コム戦略：サービスの垂直統合と顧客中心主義」、*IT News Letter*、第8巻1号、神奈川県茅ヶ崎市、文教大学大学院情報学研究科、2012年1月1日、pp. 3-4.

¹³⁰ Watanabe Kazuaki, "Amazon ga nihon jōriku. Yunikuro ya mujirushi ryōhin ga tsūhan ni san'nyū shita nisen nendai zenhan" (Amazon approda in Giappone. È l'inizio degli anni 2000, in cui anche Uniqlo e Muji si avventurano nell'e-commerce), *Netto shoppu tantōsha fōramu*, 8 novembre 2017.

渡部和章、「アマゾンが日本上陸。ユニクロや無印良品が通販に参入した2000年代前半」、ネットショップ担当者フォーラム、2017年11月8日、<https://netshop.impress.co.jp/node/4725>, consultato il 16 ottobre 2020.

¹³¹ Amazon-press.jp, *Amazon japan no enkaku* (La storia di Amazon Giappone), 2020. Amazon-press.jp、アマゾンジャパンの沿革、2020年、<https://amazon-press.jp/Top-Navi/About-Amazon/Milestones.html>, consultato 12 ottobre 2020.

nel 2019 il sesto sito più visitato in assoluto, con un'utenza mensile media di 536,100,000 persone. Nello stesso anno, “Amazon” (アマゾン) emerge come diciottesima parola più cercata su Google, dopo *query* come “Twitter” (*tsuittā*, ツイッター) o “YouTube” (*yūchūbu*, ユーチューブ).

Quanto alla tattica di ingresso adottata, tutte le strategie che caratterizzano il modello di business di Amazon.com prima illustrate sono state applicate in maniera non dissimile da Amazon Japan.¹³² Ciò che ha fatto Amazon è stato applicare il proprio modello di business e il proprio layout visuale in maniera uniforme anche in Giappone, compiendo poi le necessarie misure di localizzazione in base al paese di atterraggio, come quelle riguardanti la lingua o l'assistenza clienti. Una simile tattica di successo è stata adottata anche da YOOX, di cui si discuterà nell'ultimo capitolo. Come è possibile osservare dalle due immagini sottostanti che ritraggono le *home page* di Amazon.co.jp e Amazon.com, il sito presenta un layout essenzialmente identico in entrambi i paesi. Salvo eccezioni riguardanti prodotti e funzionalità messi in primo piano, l'*header*¹³³ e il menu di navigazione, i colori, la veste grafica e i pulsanti di interazione con il sito sono uguali. Il contenuto sponsorizzato in fondo a destra è addirittura identico: sia in Giappone che in America è promosso l'acquisto di buoni regalo Amazon.

¹³² Hatakama Hiroshi, “Intānetto mōru jigyō no bijinesu moderu hikaku” (Confronto del modello di business dei marketplace online), in *Nisenjūnananen shūki zenkoku kenkyū happyō taikai*, Campus Aina dell'Università Prefetturale di Iwate, giovedì 21 e venerdì 22 settembre 2017, Ippan shadanhōjin keiei jōhō gakkai, 2017, pp. 289–292.

幡鎌博、「インターネットモール事業のビジネスモデル比較」、2017年秋季全国研究発表大会、岩手県立大学アイーナキャンパス、2017年9月21日(木)～9月22日(金)、一般社団法人経営情報学会、2017年、pp. 289–292、DOI: https://doi.org/10.11497/jasmin.2017f.0_289.

¹³³ Nei layout di un sito web indica l'intestazione, ovvero la parte superiore della pagina all'interno della quale vengono compresi elementi come menu di navigazione, barra di ricerca e logo. L'*header* si trova sopra il corpo (*body*) della pagina e si contrappone al *footer*, il piè di pagina.



Figura 7. Home page di Amazon.co.jp

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente presso www.amazon.co.jp in data 10 marzo 2021.

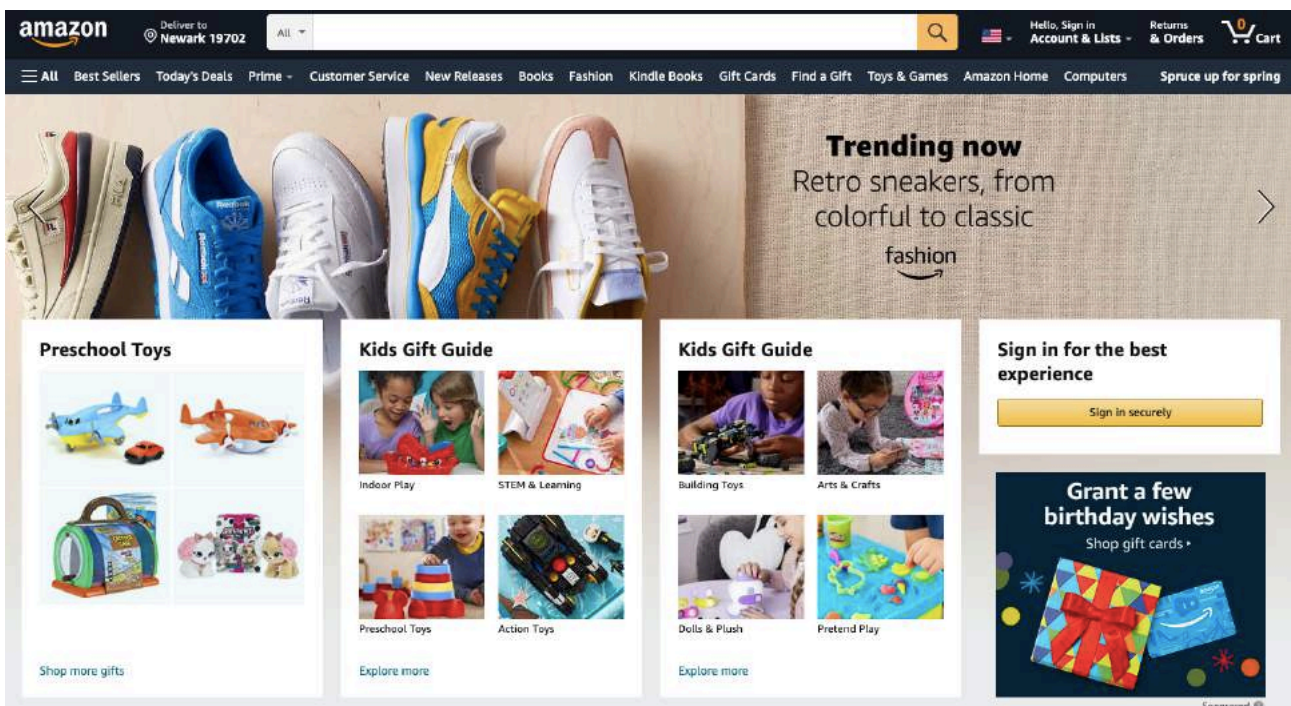


Figura 8. Home page di Amazon.com

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente presso www.amazon.com in data 10 marzo 2021.

Questo layout così semplice e minimale si presenta in aperto contrasto con i layout tipici dei siti web giapponesi, solitamente molto più densi, colorati e carichi di informazioni.

Riassumendo, la centralità del cliente, l'integrazione verticale e la distribuzione pubblica dei propri servizi sono stati i fattori che hanno reso Amazon il colosso mondiale conosciuto ai giorni nostri. Dato l'alto livello di concorrenza che caratterizza il mondo odierno della vendita online, tramite una semplice comparazione di prezzo o di disponibilità dei servizi offerti il consumatore può facilmente decidere di abbandonare un marchio per abbracciarne un altro. Per questo motivo, porre il cliente al centro per favorire la *customer loyalty*¹³⁴ e assicurarsi la possibilità di acquisto ripetuto si considera fondamentale nell'elaborare la propria strategia di business. Amazon, considerati i risultati ottenuti, è riuscito con successo a comprendere e a mettere in pratica questa nozione, imponendo la propria egemonia anche nel paese del Sol Levante. Tuttavia, questa ossessione nei confronti della clientela ha portato a trascurare, al contrario, le condizioni di un altro importante tassello dell'azienda, ovvero i lavoratori, scaricando su di essi i costi di un così enorme successo. Così come negli Stati Uniti¹³⁵, anche in Giappone si sono verificati episodi di imposizione di condizioni di lavoro inappropriate nei confronti degli impiegati, costretti a subire abusi di potere o trattamenti scorretti.¹³⁶ È bene quindi ricordare che, in questo caso, dietro al grande successo raggiunto c'è anche un lato oscuro, che sfortunatamente ha finito per macchiare la reputazione dell'azienda. Al di là di ciò, la compagnia si è comunque contraddistinta per aver mirato non solo a raggiungere semplici economie di scala, ma anche per aver investito in ricerca e sviluppo interni volti alla realizzazione di innovazioni che, nel lungo periodo, hanno saputo dare i loro frutti e differenziare l'azienda. Uno dei principali rivali di Amazon in Giappone è Rakuten che, nonostante condivide con Amazon la struttura di *marketplace* e il grande peso economico, si contraddistingue per sostanziali differenze strutturali e filosofiche che saranno espone nel paragrafo successivo.

II.4.2. Rakuten

Rakuten (www.rakuten.co.jp), il cui significato in italiano è quello di ottimismo, è un *marketplace* nato in Giappone, fondato dall'imprenditore giapponese Hiroshi Mikitani (三木谷浩史). Pur sentendosi continuamente ripetere "la gente non compra da internet", Mikitani sfidò le resistenze dei primi anni di affermazione dell'e-commerce gettando nel 1997 le basi di quello che sarebbe divenuto

¹³⁴ Termine usato nell'ambito del marketing per riferirsi alla fidelizzazione del cliente, ottenuta tramite attività volte a rafforzare e solidificare le relazioni tra azienda e consumatore. Un cliente fidelizzato è un cliente fedele a una marca, che continua nel tempo ad acquistarne i prodotti e ad averne un'alta considerazione.

¹³⁵ Kantor, Jodi, Streitfeld, David, "Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace", *The New York Times* (online), 15 agosto 2015, disponibile su: <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>.

¹³⁶ Zappa, Marco, "Amazon, Rakuten Battle for Japan", *Il manifesto global* (online), 21 novembre 2015, disponibile su: <https://global.ilmanifesto.it/amazon-rakuten-battle-for-japan/>.

in seguito il sito di commercio online di punta in Giappone. L'idea con la quale Mikitani fondò Rakuten, conosciuto più comunemente in Giappone come Rakuten ichiba (楽天市場, il mercato Rakuten), fu quella di offrire la possibilità a commercianti privi di particolari competenze informatiche, e magari anche lontani dalle grandi città, di poter creare in maniera semplice la loro vetrina virtuale.¹³⁷ Il suo grande sogno, ormai più che realizzato, era quindi quello di rendere il commercio online una realtà stabile e comune, alla portata di chiunque. Già da queste prime considerazioni iniziali è possibile notare come al centro del suo interesse ci siano le aziende e le persone, punti chiave che costituiranno il motivo fondante del successo di Rakuten, Inc. (*Rakuten kabushikigaisha*, 楽天株式会社).

Pur essendo Rakuten un esempio di straordinaria innovazione per il Giappone del tempo, le radici più profonde dell'idea alla sua base si ritrovano nel lontano passato, più precisamente in una storica misura economica del Seicento nota come *rakuichi rakuza*, in italiano “liberi mercati e libere corporazioni”. La misura, emanata da Oda Nobunaga, militare giapponese celebre per aver contribuito al processo di unificazione del paese, consisteva in una liberalizzazione del mercato raggiunta eliminando il controllo esercitato su di esso da parte delle corporazioni feudali. Una tale apertura eliminò gli ostacoli al commercio e permise finalmente ai venditori di scambiare liberamente le loro merci sul mercato in cambio del versamento di una piccola tassa. In maniera simile, Mikitani ha deciso di stimolare il commercio giapponese fornendo a tutti i negozianti del III millennio un nuovo canale di vendita, libero e accessibile previo il pagamento di commissioni.¹³⁸

Rakuten accende dunque i motori a maggio del 1997 con una dimensione infinitamente piccola se comparata a quella odierna: 6 impiegati, 1 *server* e 13 negozi. Considerando la sua data di nascita, Rakuten è il *marketplace* autoctono giapponese dalle origini più antiche. Al giorno d'oggi, gli impiegati sono 20,053 e provengono da più di 70 paesi. I negozi sono 50,000. Questa immensa espansione ha necessitato però di diverso tempo e di numerose tappe prima di essere raggiunta. A partire dai primi anni 2000 Rakuten incomincia ad implementare un gran numero di servizi che, aumentando di anno in anno, danno vita al cosiddetto “ecosistema Rakuten” (楽天エコシステム, *rakuten ekoshisutemu*). L'ecosistema è basato su un modello di business per il quale, riuscendo a soddisfare le esigenze dei clienti fornendo loro tutti i servizi di cui necessitano, si favorisce la permanenza interna alla piattaforma. Tra questi servizi si segnalano Rakuten Travel, già menzionato in precedenza, e Rakuten Point (楽天ポイント, *rakuten pointo*), servizio istituito a novembre 2002

¹³⁷ Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Kōporēto repōto* (Report aziendale), Tōkyō, dicembre 2019.

楽天株式会社、コーポレートレポート、東京、2019年12月、disponibile su: <https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/annual.html>.

¹³⁸ Willenborg, Thomas S., “Rakuten: A Case Study on Entering New Markets Through an Innovative Business-to-Business-to-Consumer Strategy”, in Rien T. Segers (a cura di) *Multinational Management*, Svizzera, Springer International Publishing, 2016, pp. 203–220, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-23012-2_11.

con il quale accumulare punti tramite ordini effettuati sulla piattaforma. I punti sono poi convertibili in buoni sconto utilizzabili sempre al suo interno. I Rakuten Point sono definibili come il collante che tiene attivamente unito l'ecosistema: potendo utilizzare i punti su tutti i servizi offerti, viene favorita la loro interconnessione, aumentando il guadagno globale della compagnia. I punti, oltre a ciò, permettono anche una maggiore connessione tra acquirenti e venditori, incrementando la fedeltà degli uni verso gli altri. A giugno del 2006 la piattaforma compie il suo ingresso nel settore bancario, offrendo il nuovo servizio Rakuten Card (楽天カード, *rakuten kādo*), con il quale è possibile dotarsi di una carta di credito rilasciata da Rakuten stesso. Dopo aver superato a fine 2011 100 milioni di yen di valore lordo della merce, a gennaio del 2012 acquisisce l'azienda canadese di e-book Kobo, Inc., lanciandosi come Amazon nel business dell'editoria elettronica con il rilascio del proprio lettore e-book Rakuten Kobo. Il 2014 è l'anno dell'espansione verso il settore della telefonia mobile: Rakuten acquista a marzo Viber Media Ltd., azienda israeliana specializzata in servizi di VoIP¹³⁹ e messaggistica istantanea, istituendo poi a novembre l'operatore di rete virtuale Rakuten Mobile (楽天モバイル, *rakuten mobairu*).¹⁴⁰ Attualmente, i servizi offerti da Rakuten spaziano in diversi ambiti e ammontano a più di 70. Questi vengono utilizzati in 30 diversi paesi del mondo da 1 miliardo e 400 milioni di persone, confermando il successo e l'importanza dell'azienda, ormai volta a una crescente internazionalità.¹⁴¹

Anche in questo caso, informazioni contemporanee riguardanti Rakuten sono estratte dal report Digital 2020: Japan (Hootsuite & We Are Social, 2020), il quale precisa che nell'anno 2019 si classifica l'ottavo sito più visitato in Giappone, con un traffico mensile di 491,700,000 visitatori, cifra molto più alta rispetto a quelle raggiunte da Google.co.jp o Wikipedia. "Rakuten" è la settima parola chiave più cercata su Google. Se si considerano solo le *query* legate all'e-commerce svetta in terza posizione, piazzandosi subito dopo "Amazon".

Ciò che ha permesso a questo grande ecosistema basato sui servizi di differenziarsi dai suoi più grandi rivali come Amazon è stato, come afferma Mikitani in un'intervista rilasciata alla rivista statunitense Harvard Business Review nel 2013, puntare sul "fattore umano", ovvero sulla comunicazione e sull'interazione tra le persone, elementi che rendono l'e-commerce, una macchina teoricamente asettica e automatica, più umano. Gli elementi su cui ha puntato l'imprenditore giapponese non sono stati tanto l'efficienza o la convenienza, come ha fatto invece Amazon con prezzi perennemente bassi

¹³⁹ Acronimo inglese per Voice Over IP, in italiano "voce tramite protocollo internet". Con la sigla VoIP si fa riferimento a una particolare tecnologia che permettere di svolgere tramite la rete conversazioni vocali simili a quelle telefoniche.

¹⁴⁰ Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Kōporēto repōto* (Report aziendale), Tōkyō, dicembre 2019. 楽天株式会社、コーポレートレポート、東京、2019年12月、disponibile su: <https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/annual.html>.

¹⁴¹ Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Kaisha jōhō* (Informazioni sull'azienda), 2020. 楽天株式会社、企業情報、2020年、<https://corp.rakuten.co.jp/about/>, consultato il 4 ottobre 2020.

o con sistemi come Amazon Prime, bensì la personalizzazione e la possibilità di godere di un'esperienza di shopping unica e divertente. Non è un caso che il motto di Rakuten, visualizzabile nel titolo con cui compare nella SERP, sia proprio “Shopping is Entertainment!”, per rimarcare ancora di più la volontà di rendere il processo di acquisto interessante e coinvolgente.

I venditori su Rakuten hanno la facoltà di poter creare un proprio negozio online e personalizzare interamente la propria vetrina, ornandola con cura con foto, immagini, colori, storie. Ognuno di essi ha totale libertà nella modalità con cui attrarre i clienti: si può puntare sulla mera convenienza, fare affidamento ad avvincenti tecniche di *storytelling*¹⁴² o esaltare i punti forti della propria azienda nella maniera che si ritiene più appropriata. Ad ogni singolo prodotto di qualsiasi bottegaio corrisponde una pagina, che sarà da lui architettata e decorata minuziosamente. Al contrario, questo non accade su Amazon, dove i prodotti identici vengono riuniti solitamente tramite codici EAN¹⁴³ sotto un'unica inserzione, in cui è possibile visualizzare esclusivamente una o più foto esemplificative, valide per chiunque desideri commercializzare quel prodotto. Poiché i venditori sono riportati in base a chi offre il prezzo più basso, la concorrenza si fonda esclusivamente sul prezzo e non vi è altro modo per differenziarsi. Tutte queste misure sono ideate per privilegiare il consumatore, semplificando il suo processo di ricerca e riducendone i costi.¹⁴⁴ I negozi, per di più, devono tutti attenersi a un format espositivo standard, che non prevede alcun tipo di intervento da parte del dettagliante se non l'aggiunta di informazioni di base, come prezzo o quantità disponibili. La consapevolezza del cliente di aver comprato un determinato prodotto da un negozio unico e specifico viene a mancare su Amazon, ciò che si fa è per l'appunto “comprare qualcosa su Amazon”, mentre su Rakuten la possibilità di distinguersi ed emergere indipendentemente come negozio è decisamente superiore.¹⁴⁵

Il focus si sposta quindi dal consumatore all'azienda. Questo non significa che il consumatore non abbia più importanza o il che suo guadagno passi definitivamente in secondo piano. Tra i fattori necessari al raggiungimento del successo segnalati dall'azienda vi è anche la *kokyaku manzoku no*

¹⁴² Tecnica di comunicazione impiegata in diversi ambiti, tra cui quello aziendale, per coinvolgere l'interlocutore mediante la narrazione di una storia avvincente, che possa suscitare il suo interesse e persuaderlo a compiere una determinata azione.

¹⁴³ Acronimo inglese per European Article Number, con il quale ci si riferisce a un codice standard formato da barre e numeri utilizzato per identificare in maniera univoca un prodotto destinato alla vendita al dettaglio. Il suo utilizzo è comune in Europa e in Giappone, mentre in paesi come gli Stati Uniti viene utilizzato il codice UPC (Universal Product Code). È possibile visualizzare questo codice su Amazon nella sezione “Dettagli prodotto”, all'interno della pagina di vendita. Esistono altri codici con i quali possono essere raggruppati i prodotti, come i codici ISBN (International Standard Book Number) per i libri.

¹⁴⁴ Liu Peng, Donghao Li, “Nihon ôte tsūhan kigyō: amazon to rakuten no hikaku kenkyū –bijinesu moderu to kokyaku kachi no saidaika ni kan suru teiryō bunseki–” (Le principali aziende giapponesi di commercio online: analisi comparativa di Amazon e Rakuten –Analisi quantitativa dei modelli di business e della massimizzazione del valore del cliente–), in *Ryūtsū kagaku daigaku ronshū ryūtsū, keieishū*, 29, 1, Kōbe, Ryūtsū kagaku daigaku gakujutsu kenkyūkai, luglio 2016, pp. 13–36.

劉鵬、李東浩、「日本大手通販企業:アマゾンと楽天の比較研究 —ビジネスモデルと顧客価値の最大化に関する定量分析—」、流通科学大学論集 流通・経営編、第29巻1号、神戸、流通科学大学学術研究会、7月2016年、pp. 13–36.

¹⁴⁵ Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Tettei hikaku Rakuten shijō to Amazon, Yahoo! to no chigai wo zu de kaisetsu!* (Confronto completo delle differenze tra Rakuten, Amazon e Yahoo! spiegato con illustrazioni), 2020.

楽天株式会社、【徹底比較】楽天市場とAmazon・Yahoo!との違いを図で解説!、2020年、<https://www.rakuten.co.jp/cc/compare/>, consultato il 29 settembre 2020.

saidaika (顧客満足の最大化), ovvero la massimizzazione della soddisfazione del cliente, raggiunta attraverso sistemi come la raccolta punti. Questo significa bensì trovare un equilibrio fra gli interessi di entrambe le parti, dando anche la giusta e necessaria importanza ai venditori. Due sono i valori chiave della filosofia di Rakuten: *empowerment* e *merchant first*, entrambi strettamente legati all'enfasi che viene data alla figura del commerciante. Con *empowerment* si fa riferimento all'abilità che possiede ogni venditore di poter rafforzare la propria posizione nel mercato, di potersi distinguere ed emergere contando sul proprio spirito imprenditoriale. Rakuten aiuta nel raggiungimento di questa posizione fornendo un *marketplace* che aiuta i fruitori a riscoprire e a mettere in risalto il valore legato ai propri prodotti, come visto finora. L'interesse profondo nei confronti dei negozianti incarna infine il concetto di *merchant first*, che pone al primo posto i venditori come elemento senza il quale non esisterebbe una solida connessione tra Rakuten e i consumatori.¹⁴⁶ Questa attenzione all'azienda viene comprovata anche da servizi aggiuntivi che Rakuten, a differenza di Amazon, assicura al commerciante. Rakuten offre la possibilità di usufruire di un servizio di newsletter, mediante il quale il venditore può comunicare con il cliente e tenerlo aggiornato su offerte o novità, assicurandosi in tal modo alte probabilità di acquisti ripetuti. Oltre a ciò, Rakuten mette a disposizione di ogni negozio un consulente e-commerce, che con la sua ampia esperienza ha il compito di guidare venditori inesperti e non nella loro avventura su internet.¹⁴⁷

La differenza tra Amazon e Rakuten si estende anche al loro aspetto esteriore. Amazon mira ad attrarre i clienti con un layout semplice, diretto e riassuntivo, mentre Rakuten punta sull'abbondanza di informazioni e di colori, in sintonia con le preferenze visive dei consumatori giapponesi. Com'è possibile osservare dall'immagine sottostante, la pagina principale di Rakuten esibisce una profusione colori che ben risaltano alla vista, come il rosa, il giallo o il rosso, quest'ultimo colore del logo stesso di Rakuten. Nel menu di navigazione sono presenti perfino 21 funzioni, contro le 15 di Amazon. La lingua giapponese, inoltre, stipa tradizionalmente in pochi caratteri una quantità elevata di informazioni, che nel caso di questa *home page* spaziano da promozioni ad avvisi sulla raccolta punti.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Watanabe, Yasuhiro, Isomura, Kazuhito, "The Creation of a Corporate Philosophy in a Japanese E-Commerce Company: A Case Study of Rakuten", in Izumi Mitsui (a cura di) *Cultural Translation of Management Philosophy in Asian Companies: Its Emergence, Transmission, and Diffusion in the Global Era*, Singapore, Springer Singapore, 2020, pp. 31-45, DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-0241-5_3.

¹⁴⁷ Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Tettei hikaku Rakuten shijō to Amazon, Yahoo! to no chigai wo zu de kaisetsu!* (Confronto completo delle differenze tra Rakuten, Amazon e Yahoo! spiegato con illustrazioni), 2020.

楽天株式会社、【徹底比較】楽天市場とAmazon・Yahoo!との違いを図で解説！、2020年、<https://www.rakuten.co.jp/ec/compare/>, consultato il 29 settembre 2020.

¹⁴⁸ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.



Figura 9. Home page di Rakuten.co.jp

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente presso www.rakuten.co.jp in data 12 marzo 2021.

Ciò che ha spinto Rakuten ad avere successo è stato, in altre parole, un approccio ibrido tra la componente umana e quella tecnologica, tra persone e algoritmi. Questo genere di approccio ha permesso di rafforzare la posizione dei commercianti, spronandoli tramite una piattaforma protesa verso la continua innovazione a una sempre più intima, fruttuosa e duratura comunicazione con gli utenti.¹⁴⁹ L'accento posto sull'individualità e sulla personalizzazione, la decisione di investire sulle persone e sul loro valore unico hanno permesso a Rakuten di affermarsi in Giappone, diventando il simbolo dell'e-commerce nipponico. Sebbene Amazon rimanga la compagnia di commercio online economicamente più estesa al mondo, Rakuten mantiene comunque una posizione di supremazia in Giappone. Rakuten ha saputo giocare di strategia investendo su alcuni punti di forza inediti al colosso americano, come la possibilità di raccogliere punti spendibili in numerosi servizi che aggiungono valore al cliente o l'istituzione di migliaia di esclusive boutique. Sarà nel prossimo paragrafo che si analizzerà come invece Yahoo! Shopping abbia saputo farsi spazio all'interno di questo complesso e variegato scenario, dove la lotta con i due grandi competitor Amazon e Rakuten è sempre più feroce.

¹⁴⁹ Willenborg, Thomas S., "Rakuten: A Case Study on Entering New Markets Through an Innovative Business-to-Business-to-Consumer Strategy", in Rien T. Segers (a cura di) *Multinational Management*, Svizzera, Springer International Publishing, 2016, pp. 203–220, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-23012-2_11.

II.4.3. Yahoo! Shopping

Yahoo! Shopping (<https://shopping.yahoo.co.jp>), attualmente sotto la guida della compagnia Z Holdings¹⁵⁰, è in Giappone il secondo sito di e-commerce con il più alto tasso di fatturato. Come Amazon, le sue origini sono statunitensi e non propriamente giapponesi. Il *marketplace* Yahoo! Shopping inizia la sua attività in Giappone a settembre del 1999 con il nome di Yahoo! *shoppingu* (Yahoo! ショッピング), dove Yahoo! viene letto *yafū* (ヤフー). Precedente alla sua nascita è l'istituzione nel 1996 di Yahoo! JAPAN, joint venture tra la società giapponese Softbank Corp., fondata dall'imprenditore Masayoshi Son (孫正義), e l'americana Yahoo!. Yahoo! JAPAN guadagna sin da subito importanti traguardi, imponendosi come il primo grande motore di ricerca giapponese dell'era moderna di internet. Sarà sempre nello stesso anno che la compagnia inizierà ad arricchire la propria schiera di servizi online, aggiungendo Yahoo! *nyūsu* (Yahoo! ニュース, Yahoo! News), servizio di rassegna stampa, e Yahoo! *tenki jōhō* (Yahoo! 天気情報), servizio di previsioni meteo conosciuto oggi solo come Yahoo! *tenki*. Un'altra tappa fondamentale che ha segnato la crescita aziendale è l'inizio nel 2001 del servizio Yahoo!BB, menzionato nel paragrafo II.2. Grazie a Yahoo!BB, Yahoo! ebbe un ruolo decisivo nella diffusione di internet in Giappone, affermandosi come il *provider* di connessione ADSL maggiormente utilizzato dei primi anni 2000. Infine, un'altra grande conquista da parte di Yahoo! JAPAN è stata la fondazione nel 2018 della compagnia PayPay, joint venture tra le aziende Yahoo! JAPAN e Softbank Corp. PayPay sorge con l'obiettivo di entrare nel settore dei pagamenti via smartphone, auspicando al raggiungimento di quella che in tempi recenti viene definita *cashless society* (*kyasshuresu shakai*, キャッシュレス社会), ovvero una società che abbandona il contante per basare le proprie transazioni su metodi di pagamento elettronici. Al momento, Yahoo! JAPAN mette a disposizione dei consumatori giapponesi più di 100 servizi, contando su 67 milioni e 430 mila utilizzatori mensili.¹⁵¹ Tra questi, oltre a quelli già menzionati si ricordano per popolarità Yahoo! *chiebukuro* (Yahoo! 知恵袋, Yahoo! Answers) e Yahoo! *mēru* (Yahoo! メール, Yahoo! Mail). L'istituzione del sistema Yahoo! JAPAN ID, basato sulla distribuzione di un nome utente univoco utilizzabile in maniera trasversale su tutti i servizi di Yahoo!

¹⁵⁰ Z *hōrudinguzu kabushiki gaisha* (Zホールディングス株式会社) è il nuovo nome della Yahoo! Japan Corporation assunto in seguito a una divisione aziendale interna e alla conseguente trasformazione in holding company avvenuta nel 2019. L'attuale presidente della Z Holdings è l'imprenditore giapponese Kentarō Kawabe (川邊健太郎). Il 1° marzo 2021 è avvenuta la fusione tra la Z Holdings e LINE, compagnia capitanata dall'imprenditore giapponese Takeshi Idezawa (出澤剛), celebre per l'omonima applicazione di messaggistica istantanea e VoIP per smartphone. Obiettivo della fusione è creare un fronte comune contro lo strapotere delle multinazionali tecnologiche americane, come Google, Amazon, Facebook o Apple.

¹⁵¹ Yahoo Japan Corporation, *Tōgō hōkokusho nisenjūkyūnen* (Report aziendale dell'anno 2019), Tōkyō, marzo 2019. ヤフー株式会社、統合報告書 2019年、東京、2019年3月、disponibile su: <https://about.yahoo.co.jp/csr/pdf/>.

(compreso lo shopping), ha contribuito alla creazione di un senso di comunità, condivisione e coesione interna, aumentando notevolmente il bacino di utenza nei suoi anni di vita.¹⁵²

Yahoo.co.jp, divenuto oggi un portale volto all'aggregazione di informazioni, contende nel 2019 con Google.com il primo posto come motore di ricerca più utilizzato in Giappone, con una media di 2,089,000,000 fruitori mensili. News.yahoo.co.jp, d'altra parte, si classifica come il settimo sito più visitato in assoluto, contando su una base di 510,900,000 utenti mensili. La rilevanza odierna di Yahoo! nella rete si desume anche dal fatto che “*yafū*” sia, sempre nello stesso anno, la seconda parola più cercata su Google, subito dopo “*tenki*” (天気), meteo.¹⁵³

Anche il ruolo di Yahoo! Shopping, servizio di particolare interesse per l'elaborato, è di ineccepibile valore all'interno dell'apparato aziendale. I suoi ricavi negli anni dal 2013 al 2018 si sono più che duplicati, estendendosi da 1,11 a 2,34 trilioni di yen.¹⁵⁴ A fondamento di questa vasta crescita vi è la celebre “rivoluzione dell'e-commerce”, nota come *e komāsu kakumei* (e コマース革命), attuata a ottobre 2013 sotto la guida del presidente Son. Yahoo! Shopping possedeva inizialmente un modello di business simile a quello di Rakuten e Amazon, per il quale il guadagno aziendale che si ottiene tramite la funzione *marketplace* proviene da percentuali sulle vendite e dal pagamento di una quota di iscrizione per la permanenza sulla piattaforma, simile a un affitto virtuale. Questa logica è stata però sovvertita dall'avvento della *e komāsu kakumei*, che ha totalmente abolito i suddetti oneri: aprire e gestire un negozio su Yahoo! Shopping è ora completamente gratuito. Yahoo! Shopping ha quindi, come Rakuten, investito sulla figura del venditore stimolando il suo ingresso sulla piattaforma. Ciò considerato, ci si potrebbe chiedere come faccia Yahoo! Shopping ad accumulare entrate se la funzione *marketplace* è stata resa interamente gratuita. La risposta è che Yahoo! Shopping conta adesso su un articolato sistema di guadagno basato su annunci pubblicitari e sponsorizzazioni. Uno degli strumenti su cui fa affidamento è, ad esempio, l'Opzione PR (PR オプション, PR *opushon*), tramite la quale è possibile, dietro pagamento, far risultare il proprio prodotto tra i primi risultati di ricerca o sponsorizzarlo come consigliato nella pagina principale di Yahoo! Shopping. Questa funzione è da reputarsi estremamente importante nel mondo della rete, dove sia la varietà di prodotti disponibili che la concorrenza sono alte, come già indicato nel paragrafo I.3. I venditori che adottano la funzione PR possono inoltre accedere a un sistema di CRM (Customer Relationship Management) definito STORE's R ∞ (*sutoāzu āru eito*, ストアーズアールエイト), con il quale gestire le relazioni

¹⁵² Yashiro Mineki, “Yahoo! JAPAN to konshūma netto bijinesu no dōkō” (Yahoo! JAPAN e l'andamento dell'attività dei consumatori online), in *Akamon maneijento rebiyū*, 11, 4, Tokutei hieiri katsudō hōjin gurōbaru bijinesu risāchi sentā, aprile 2012, pp. 295–304. 八代峰樹、「Yahoo! JAPAN とコンシューマネットビジネスの動向」、赤門マネジメント・レビュー、第11巻4号、特定非営利活動法人 グローバルビジネスリサーチセンター、2012年4月、pp. 295–304、DOI: <https://doi.org/10.14955/amr.110404>.

¹⁵³ Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Japan*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>.

¹⁵⁴ Statista.com, *Rakuten*, 2020, <https://www.statista.com/study/63665/rakuten/>, consultato il 21 ottobre 2020.

con i clienti e sostenere la loro fidelizzazione.¹⁵⁵ Rendere gratuita l'entrata sul *marketplace* e aggiungere servizi aggiuntivi al venditore ha reso l'apertura di un negozio su Yahoo! Shopping molto più semplice e invitante, causando un fulmineo aumento del numero degli *store*: da 20.000 a giugno 2013 a più di 130.000 a giugno dell'anno successivo. Ciò ha avuto effetto anche sulla quantità di prodotti mediati dalla piattaforma, aumentati nel 2014 del 60%, con una cifra superiore ai 100 milioni di pezzi. L'aumento del numero dei negozi ha portato a un aumento del numero dei prodotti, che a sua volta ha portato a un aumento dei clienti della piattaforma, generando un circolo virtuoso che ha giovato al fatturato di Yahoo! Shopping. Il successo conseguito in seguito a questa iniziativa, tra l'altro, ha spinto la compagnia Yahoo! JAPAN ad applicare lo stesso meccanismo al servizio di prenotazioni turistiche online Yahoo! Travel (Yahoo! トラベル, Yahoo! *toraberu*), protagonista invece della *yoyaku kakumei* (予約革命), la "rivoluzione delle prenotazioni". Considerando che, come precisato nel paragrafo II.3, i servizi più richiesti nella rete sono proprio quelli turistici e di viaggio, Yahoo! JAPAN ha ben pensato di estendere la sua rivoluzione anche a questo proficuo ambito, eliminando le commissioni imposte alle strutture ricettive presenti sul sito mediante la strategia *tesūryō zero* (手数料ゼロ), zero commissioni.¹⁵⁶

Quanto al layout e all'aspetto esteriore con i quali si presenta, così come Rakuten, anche Yahoo! Shopping mostra caratteristiche di vivacità e sovrabbondanza di informazioni, rappresentando a pieno titolo le peculiarità grafiche predilette dai consumatori giapponesi.

Pur non essendo facile escogitare nuove strategie di differenziazione in un contesto così altamente saturo e concorrenziale, Yahoo! Shopping è stato comunque in grado di farlo, riuscendo a classificarsi tra i primi tre siti di e-commerce giapponesi più rilevanti. Yahoo! Shopping, a differenza di Rakuten e Amazon, ha puntato sull'abolizione delle incombenze economiche che vertono sulle spalle dei venditori, riuscendo a contare da una parte sul sostegno fornito da un'alta quantità numerica di venditori, mentre dall'altra su un sistema di incassi pubblicitari ideato con straordinaria cura. Tuttavia, pur essendo il sito economicamente più esigente nei confronti del venditore se comparato sia a Yahoo! Shopping che ad Amazon¹⁵⁷, Rakuten rimane comunque il *marketplace* che conquista il maggior

¹⁵⁵ Hatakama Hiroshi, "Intānetto mōru jigō no bijinesu moderu hikaku" (Confronto del modello di business dei marketplace online), in *Nisenjūnananen shūki zenkoku kenkyū happyō taikai*, Campus Aina dell'Università Prefetturale di Iwate, giovedì 21 e venerdì 22 settembre 2017, Ippan shadanhōjin keiei jōhō gakkai, 2017, pp. 289–292.

幡鎌博、「インターネットモール事業のビジネスモデル比較」、2017年秋季全国研究発表大会、岩手県立大学アイーナキャンパス、2017年9月21日(木)～9月22日(金)、一般社団法人経営情報学会、2017年、pp. 289–292、DOI: https://doi.org/10.11497/jasmin.2017f.0_289.

¹⁵⁶ Inoue Osamu, Hara Takashi, Nakagawa Masayuki, Somehara Mutsumi, "Sugu soko no kinmirai" (Il futuro è già qui), *Nikkei bijinesu denshiban*, 8 agosto 2014.

井上理、原隆、中川雅之、染原睦美、「すぐそこの近未来」、日経ビジネス電子版、2014年8月8日、disponibile su: <https://business.nikkei.com/article/NBD/20140806/269734/>.

¹⁵⁷ Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Rokomi dake de wa wakaranai! Rakuten ichiba no shutten no merito to demerito* (I pro e i contro di Rakuten: ciò che le recensioni non dicono), 2020.

marginale di guadagno in Giappone, usurpando il primo posto a Yahoo! Shopping. Il motivo che spinge i venditori a preferire Rakuten è, oltre alle ragioni elencate nel paragrafo ad esso dedicato, il maggiore valore lordo della merce rilevato: su Rakuten è 3,4 volte maggiore rispetto a quello registrato da Yahoo! Shopping. Alla base di questa disparità vi è la straordinaria abilità di attrarre i clienti detenuta da Rakuten, dovuta a un numero di visite mensili alle pagine del sito superiore del 70%: 4 miliardi e 400 milioni di visualizzazioni su Yahoo! Shopping contro 33 miliardi su Rakuten.¹⁵⁸

Ciononostante, è notevole il successo che Yahoo! Shopping ha conseguito in Giappone se si considera anche che negli Stati Uniti (www.shopping.yahoo.com), suo paese di origine, attualmente è solo un mero comparatore di prezzi in cui la possibilità di vendita è inesistente. L'espansione progressiva della dimensione di Yahoo! Shopping in Giappone ha consentito alla compagnia di compiere ulteriori passi nel mondo dell'e-commerce, incominciando a partire dal 2012 a gestire in collaborazione con Askul l'e-shop LOHACO (www.lohaco.jp), specializzato nella vendita di prodotti freschi e destinati all'uso quotidiano, e acquistando a settembre 2019 ZOZOTOWN¹⁵⁹, introdotto nel paragrafo successivo.

II.4.4. ZOZOTOWN

Basandosi su quanto riportato all'inizio del paragrafo II.4, ZOZOTOWN è il sito di e-commerce specializzato nel settore moda più redditizio del Giappone contemporaneo. Il sito sorge in Giappone con una fisionomia ben diversa rispetto a quella odierna. ZOZOTOWN, riportato anche in giapponese come ゾゾタウン (*zozotaun*), trova le sue origini il 21 maggio 1998 in Start Today Ltd., una compagnia di vendita per corrispondenza che offriva CD di importazione straniera. La compagnia nacque per mano del musicista Yūsaku Maezawa (前澤友作), che decise di sfruttare la sua passione per la musica in ambito imprenditoriale. Il 2000 è l'anno che incomincerà a portare la compagnia verso l'attuale conformazione: a gennaio viene deciso di affiancare alla vendita cartacea quella online, mentre a ottobre si incomincerà a espandere il proprio business verso attività secondarie di vendita

楽天株式会社、ロコミだけでは分からない！楽天市場の出店のメリットとデメリット、2020年、<https://www.rakuten.co.jp/ec/start/merit-demerit/>、consultato il 14 marzo 2021.

¹⁵⁸ Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Tettei hikaku Rakuten shijō to Amazon, Yahoo! to no chigai wo zu de kaisetsu!* (Confronto completo delle differenze tra Rakuten, Amazon e Yahoo! spiegato con illustrazioni), 2020.

楽天株式会社、【徹底比較】楽天市場とAmazon・Yahoo!との違いを図で解説！、2020年、<https://www.rakuten.co.jp/ec/compare/>、consultato il 29 settembre 2020.

¹⁵⁹ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67-94.

天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第49巻4号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020年2月28日、pp. 67-94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

online di abbigliamento, attività che col tempo diventeranno poi le primarie. Il sito ZOZOTOWN (<https://zozo.jp>) apre ufficialmente i battenti a dicembre del 2004, mettendo in commercio prodotti di 17 diversi marchi di moda selezionati dall'azienda. Due anni dopo, nel 2006, le attività di vendita di CD saranno definitivamente interrotte. Sempre nello stesso anno, sorge a Chiba (Tokyo) il primo centro logistico di ZOZOTOWN, ZOZOBASE, che farà da apripista ad altri tre che verranno costruiti negli anni seguenti. La dimensione di ZOZOTOWN cresce notevolmente di anno in anno. A dicembre del 2007 viene quotata nella sezione Mothers della Borsa di Tokyo, dedicata alle startup, passando finalmente a febbraio del 2012 nella Prima Sezione, destinata invece alle compagnie di larga dimensione. A marzo del 2014 annuncia l'inizio del servizio di spedizione in giornata, mentre nel 2017 vince il premio HDI¹⁶⁰ a cinque stelle per l'alta qualità del servizio clienti, classificandosi come prima compagnia nell'industria dell'abbigliamento giapponese a ricevere tale riconoscimento. Nel 2018 l'azienda cambia nome da Start Today Co., Ltd. a ZOZO, Inc. (*Kabushiki gaisha ZOZO*, 株式会社 ZOZO), lasciandosi alle spalle il passato aziendale e diffondendo ulteriormente la nozione del marchio ZOZOTOWN.¹⁶¹ Attualmente, ZOZOTOWN ha sede centrale a Chiba e il suo amministratore delegato è Kōtarō Sawada (澤田宏太郎), imprenditore giapponese. Beneficia inoltre del sostegno di 1280 dipendenti.¹⁶² A gennaio 2020 conta un valore lordo della merce pari a 304,243 milioni di yen, in crescita del 19,8% rispetto all'anno precedente. I compratori annuali registrati fino a quel momento sono 9,139,796, mentre i marchi commercializzati 8,109.¹⁶³ Se si pensa che la compagnia è partita con solo 17 marchi, la strada fatta finora è senza dubbio tanta.

L'idea alla base del progetto ZOZOTOWN, visualizzabile qui sotto insieme al suo logo, è *minna chiugau kedo, minna issho* (みんなちがうけど みんないっしょ), tradotto internazionalmente come “Be unique. Be equal”. Il motto esalta la volontà dell'azienda di creare un mondo dove diversità e normalità possano essere apprezzate allo stesso modo. ZOZOTOWN ricorda come anche nella diversità si possa essere uguali: tutte le persone possiedono lati positivi o negativi che le differenziano, così come forme o colori diversi. Eppure tutte, in egual maniera, provano sentimenti simili nella vita, come felicità, rabbia, dolore o gioia.¹⁶⁴ Secondo ZOZOTOWN, il valore risiede proprio nell'accettare

¹⁶⁰ Premio rilasciato annualmente dalla HDI-Japan alle aziende che si distinguono per la presenza di un servizio clienti dalle qualità esemplari. La HDI (Help Desk Institute) è un'associazione nata negli Stati Uniti nel 1989, operante nel settore dell'assistenza tecnica. È impegnata nella promozione a livello globale dell'eccellenza nel settore dell'assistenza clienti. Altre aziende ad aver ricevuto questo premio in Giappone sono Coca Cola, la compagnia assicurativa SMBC Nikko Securities o la Sony Bank.

¹⁶¹ Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Kaisha enkaku* (Storia dell'azienda), 2020, 株式会社 ZOZO、会社沿革、2020 年、<https://corp.zozo.com/about/history/>, consultato il 16 ottobre 2020.

¹⁶² Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Kaisha gaiyō* (Dati riassuntivi sull'azienda), 2020, 株式会社 ZOZO、会社概要、2020 年、<https://corp.zozo.com/about/profile/>, consultato il 16 ottobre 2020.

¹⁶³ Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Nisen'niyūchinen sangatsuki dainishihanki kessan setsumeikai shiryō* (Documenti relativi alla riunione informativa sul rendiconto finanziario – Dati riguardanti il terzo trimestre dell'anno fiscale 2020), 2021.

株式会社 ZOZO、2021 年 3 月期第 3 四半期 決算説明会資料、2021 年、disponibile su: <https://corp.zozo.com/ir-info/>.

¹⁶⁴ Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Watashitachi no omoi* (Le nostre idee), 2020,

la coesistenza tra unicità e uguaglianza, contraddistinte da un confine labile. L'abbigliamento offerto dalla compagnia, dunque, diventa il mezzo con il quale favorire simultaneamente l'uguaglianza e l'unicità degli indossatori.

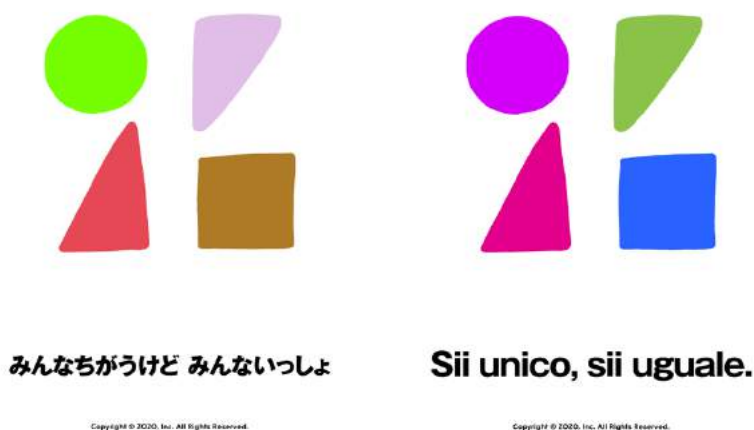


Figura 10. Logo e motto di ZOZOTOWN in giapponese e in italiano

Sul sito aziendale di ZOZOTOWN, presso l'indirizzo <https://corp.zozo.com/poster>, è possibile creare un'immagine con il logo e il motto di ZOZOTOWN scegliendo i colori e la lingua di visualizzazione.

Fonte: Immagine scaricata personalmente presso <https://corp.zozo.com/poster> in data 15 marzo 2021.

Il sito ospita oggi al suo interno più di 1200 negozi, tra cui quelli di adidas, Diesel o Calvin Klein, e vanta alla base del suo successo un ampio numero di vantaggiosi servizi destinati al cliente. In primo luogo, gli acquirenti hanno accesso a spedizioni estremamente rapide, che permettono in caso di necessità di ricevere l'ordine il giorno stesso o, al più tardi, il giorno dopo. Qualora non fosse possibile il ritiro del pacco nella propria abitazione, ZOZOTOWN mette a disposizione la consegna presso *convenience store* o punti di ritiro convenzionati. Tramite la funzione *tsukebarai* (ツケ払い), viene concesso l'acquisto a credito della merce fino a un massimo di 50.000 yen, che andranno saldati entro due mesi dall'ordine. Inoltre, il timore di ordinare indumenti di taglie non adatte poiché impossibili da provare, uno dei principali problemi inerenti all'e-commerce del settore moda, viene mitigato dalla possibilità di restituire la merce entro sette giorni dalla prova, riducendo così lo sforzo cognitivo necessario alla decisione di acquisto. ZOZOTOWN si presenta anche come il sito adatto per fare un regalo: una volta acquistato il dono desiderato, la compagnia si occuperà personalmente dell'impacchettamento, aggiungendo un biglietto di auguri, se desiderato, e recapitando il regalo al destinatario. Oltre a ciò, la carta ricaricabile ZOZOCARD, utilizzabile sin da subito dal momento del

rilascio, permette di convertire il 5% di ogni acquisto in punti ZOZO (*ZOZO pointo*, ZOZO ポイント) spendibili in buoni sconto sul sito. Infine, ZOZOTOWN emette ogni giorno coupon cumulabili e utilizzabili su vari negozi, ponendo particolare enfasi sulla varietà di scelta dei prodotti e sulla convenienza riservata al consumatore.¹⁶⁵ Buona parte di questi servizi, come la possibilità di ottenere sostanziosi sconti su oggetti griffati o di pagare dopo l'acquisto, in particolar modo se non si possiede una carta di credito, hanno contribuito alla fama di ZOZOTOWN principalmente tra i giovani, attratti dalla facilità di acquisto sul sito.¹⁶⁶

ZOZOTOWN si è saputo distinguere anche per l'invenzione di una serie di interessanti strumenti di misurazione corporea, capaci di ridurre i problemi legati all'impossibilità di provare la merce prima dell'acquisto e, perciò, di accorciare ancor più la distanza tra dimensione reale e virtuale. Sono tre queste sorprendenti invenzioni tecnologiche: la tuta ZOZOSUIT 2, il tappetino ZOZOMAT e gli occhiali ZOZOGLASS. La ZOZOSUIT 2¹⁶⁷ è una tuta che, una volta indossata, tramite dei sensori calcola accuratamente le misure corporee, trasmettendole poi allo smartphone per essere impiegate negli acquisti sul negozio. Lo ZOZOMAT è un tappetino con funzioni simili ma dedicate alla misura del piede. Oltre a prendere le misure del piede, il tappetino è in grado di ricreare virtualmente la sua immagine, per consigliare i modelli di scarpe più comodi e adatti in base alle dimensioni rilevate. Da ultimo, gli ZOZOGLASS sono occhiali studiati per captare il colore della pelle di chi li indossa, al fine di consigliare i migliori cosmetici per il genere di pelle individuato.¹⁶⁸

Così come Rakuten e Yahoo! Shopping, anche ZOZOTOWN si presenta a prima vista ricolmo di dati e informazioni. A differenza dei due mostra però una maggiore eleganza e semplicità nei colori, con prevalenza di toni semplici e neutri, come il bianco e il nero. La ricerca dell'eleganza si reputa adatta a un sito e-commerce di moda, in quanto dona al cliente una sensazione di esclusività e di ricercatezza. Per ciò che concerne il modello di business, quello di ZOZOTOWN è molto vario. Oltre ad occuparsi personalmente della vendita al dettaglio di prodotti di moda, la compagnia mette a disposizione delle aziende spazi virtuali all'interno del sito in cui poter istituire dietro compenso il proprio negozio. In

¹⁶⁵ Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *ZOZOTOWN no okaimono, tsukaikata gaido* (Guida agli acquisti e all'utilizzo di ZOZOTOWN), 2020, 株式会社 ZOZO、ZOZOTOWN のお買い物・使い方ガイド、2020 年、<https://zozo.jp/welcome/default.html>, consultato il 16 ottobre 2020.

¹⁶⁶ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94. 天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

¹⁶⁷ La tuta ZOZOSUIT 2 è la versione successiva della prima ZOZOSUIT (*zozosuitsu*, ズゾスーツ), sostituita dalla seconda per necessari miglioramenti tecnici. L'annuncio della prima ZOZOSUIT risale a novembre 2017. A partire dall'anno successivo incominciò la sua distribuzione gratuita per essere testata. ZOZOSUIT 2 è stata annunciata invece il 29 ottobre 2020.

¹⁶⁸ Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *ZOZO no keisoku tekunorojī wo motto ōku no hito to sabisu he* (Presentazione delle tecnologie di misurazione di ZOZO), 2020, 株式会社 ZOZO、ZOZO の計測テクノロジーをもっと多くの人とサービスへ、2020 年、<https://corp.zozo.com/measurement-technology/>, consultato il 15 marzo 2021.

tal maniera, ZOZOTOWN riduce il rischio di accumulo di rimanenze di magazzino che dovrebbe altrimenti sopportare. In aggiunta, attraverso la sezione ZOZOUSSED (<https://zozo.jp/zouzused>) acquista indumenti di seconda mano dai propri utenti per poi rivenderli. Per concludere, ulteriori entrate provengono dalla sua presenza su PayPay Mall (<https://paypaymall.yahoo.co.jp>)¹⁶⁹, un centro commerciale virtuale gestito da Yahoo! JAPAN.¹⁷⁰

La sua forma è un po' più chiusa rispetto a siti come Amazon, Rakuten o Yahoo! Shopping. Questo perché, innanzitutto, i prodotti negoziati sono limitati al settore moda. In secondo luogo, perché onerose commissioni sulle vendite che ammontano a quasi il 30% rendono il processo di ingresso complesso, precludendo la possibilità a chiunque di sfruttare ZOZOTOWN per i propri affari. Non è un caso, infatti, che nell'ultimo anno alcuni marchi abbiano deciso di abbandonare il sito perché schiacciati da *royalty*¹⁷¹ fin troppo gravose.¹⁷²

Nonostante ciò, l'elevata attenzione al cliente dimostrata tramite la fornitura di molteplici servizi e sconti, nonché l'impegno profuso nell'innovazione tecnologica sempre volta all'accrescimento del valore del consumatore, hanno permesso a ZOZOTOWN di emergere nel panorama e-commerce contemporaneo del Giappone come rivenditore di moda numero uno. La presenza di un cospicuo numero di *brand* sulla piattaforma, sommata a un servizio clienti impeccabile e all'estesa capacità di marketing¹⁷³, è stata determinante per la buona riuscita del progetto ZOZOTOWN. A contribuire alla fama positiva della compagnia sono state inoltre le condizioni di lavoro favorevoli proposte agli impiegati, i quali hanno tutti diritto a salari equi e non sono tenuti a lavorare più di sei ore al giorno.¹⁷⁴ Sebbene ZOZOTOWN condivida con Amazon il focus sul cliente, questi attributi aziendali positivi lo differenziano dal colosso statunitense, coinvolto anche in Giappone in contrasti con i propri

¹⁶⁹ PayPay Mall nasce sotto l'ala di Yahoo! JAPAN come mezzo di ulteriore diffusione del servizio di pagamento PayPay. Nel centro commerciale viene incentivato il suo utilizzo attraverso sconti o campagne promozionali. Il centro commerciale fa dell'attenta selezione di negozi di alta qualità il suo punto forte. Tra i negozi presenti si elencano quelli di compagnie come Bic Camera, specializzata nell'elettronica, l'italiana DeLonghi o Nippon Ham, multinazionale impegnata nella trasformazione di prodotti alimentari. Il negozio di ZOZOTOWN su PayPay Mall è raggiungibile presso l'indirizzo <https://paypaymall.yahoo.co.jp/store/zozo/top>. Avendo Yahoo! JAPAN acquistato ZOZOTOWN, le due realtà sono ormai strettamente connesse.

¹⁷⁰ Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Nisen'nijūichinen sangatsuki dainishihanki kessan setsumeikai shiryō* (Documenti relativi alla riunione informativa sul rendiconto finanziario – Dati riguardanti il terzo trimestre dell'anno fiscale 2020), 2021.

株式会社 ZOZO、2021 年 3 月期第 3 四半期 決算説明会資料、2021 年、disponibile su:

<https://corp.zozo.com/ir-info/>.

¹⁷¹ Percentuali sul fatturato dovute a chi mette a disposizione l'utilizzo di un proprio bene o di una propria creazione. In questo caso, il compenso viene incassato dal gestore della piattaforma, che permette l'utilizzo di spazi virtuali all'interno di essa per svolgere attività di vendita.

¹⁷² Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

¹⁷³ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Andamento e storia dello sviluppo dell'e-commerce per l'insieme dei prodotti moda nel mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercato?idPaese=732>.

¹⁷⁴ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

dipendenti, accennati alla fine del paragrafo II.4.1. Operando una sintesi tra unicità e diversità, la moda di ZOZOTOWN è riuscita conquistare i consumatori giapponesi dimostrando come, pur non essendo un *marketplace* alla stregua di Rakuten o Yahoo! Shopping, ci si possa comunque affermare come attori di distintiva importanza. Gli indumenti, d'altronde, sono i veri e propri protagonisti dell'e-commerce B2C giapponese. Essi lo sono anche di quello C2C, punto focale del paragrafo successivo.

II.4.5. L'importanza del C2C e dei prodotti di seconda mano: Mercari e Yahoo! Auctions

In questo paragrafo sarà concluso lo studio della selezione dei sei siti di e-commerce più emblematici del Giappone trattando dell'ambito della compravendita C2C, avente luogo tra i consumatori.

Il mercato del riuso segue un modello di business per il quale, tramite il trasferimento dei diritti di proprietà, un individuo cede un proprio bene a un altro. Questa tipologia di vendita si propaga su internet attraverso due importanti strumenti: i siti web e le applicazioni per smartphone dell'usato e le aste online. I primi vengono definiti in giapponese come *furima apuri* (フリマアプリ), dove *furima* è un'abbreviazione di *furīmāketto* (フリーマーケット, flea market), mercato delle pulci, e *apuri* di *mobairu apurikēshon* (モバイルアプリケーション, mobile application), applicazione per smartphone. Sebbene *furima apuri* si traduca letteralmente come “applicazione dell'usato”, il Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria, che si occupa di studiare annualmente l'e-commerce in Giappone, precisa che nel suo significato sono compresi anche i siti web diversi da aste specializzati nella vendita C2C di prodotti di seconda mano. Un esempio di *furima apuri* è Mercari che, nonostante concentri i propri sforzi sul commercio via smartphone, possiede anche un normale sito web. Le *furima apuri* sono un fenomeno recente in quanto nascono nel 2012, anno del rilascio di FRIL (フリル)¹⁷⁵, la prima applicazione tale. Le aste online si indicano con il termine di *netto ōkushon* (ネットオークション) e un loro esempio è Yahoo! Auctions. Se si considera che Yahoo! Auctions è nato in Giappone nel 1999, le aste online, a differenza delle *furima apuri*, esistono già da molto più tempo. Pur essendo strutturalmente diverse, sia Mercari che Yahoo! Auctions si propongono entrambe come piattaforme che mediano lo scambio tra i consumatori, i veri e propri protagonisti

¹⁷⁵ Prima applicazione giapponese per smartphone specializzata nella vendita dell'usato che debutta nel 2012 su iOS e nel 2013 su Android. Nel 2018 è stata integrata a Rakuma (ラクマ), servizio di vendita C2C gestito da Rakuten. Rakuma è accessibile presso l'indirizzo <https://fril.jp/>.

della compravendita. Le piattaforme, a differenza di ZOZOTOWN, non acquistano beni dai consumatori per rivenderli.¹⁷⁶

Come segnalato nel paragrafo II.3, questo genere di commercio in continua espansione ha attirato in tempi recenti l'attenzione del Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria, il quale ha incominciato a tenerne ufficialmente traccia a partire dal 2016. Nel 2016, il valore di mercato dei siti web e delle applicazioni per smartphone dell'usato è stato di 305 miliardi e 200 milioni di yen, per poi raddoppiare nel 2018 a 639 miliardi e 200 milioni di yen. Per essere un mercato giovane la cifra è sorprendente. Anche il valore delle aste online è cresciuto dal 2016 al 2018, ma con un ritmo meno sostanzioso: si è passati da 998 miliardi e 700 milioni di yen a 1013 miliardi e 300 milioni di yen. Attenzione va prestata al fatto che le cifre riferite alle aste online contengono anche il valore delle transazioni B2B, per cui il valore legato esclusivamente al C2C si ritiene in definitiva più basso.¹⁷⁷ Nel 2019, il valore complessivo dell'e-commerce C2C in Giappone è pari a 1740 miliardi e 700 milioni di yen.

Secondo la Ricerca di mercato relativa all'e-commerce del 2016 compiuta dal Ministero sopra citato, la maggioranza dei giapponesi preferisce vendere e acquistare oggetti di seconda mano tramite *furima apuri*. La seconda scelta ricade sui negozi dell'usato, mentre la terza sulle aste online. I dati dimostrano dunque una larga preferenza dei canali digitali nel mercato dell'usato. Sempre nello stesso anno, i beni più commercializzati per mezzo dei summenzionati canali digitali sono gli indumenti, in particolar modo femminili, seguiti da libri, CD, DVD e oggetti d'hobbistica.

A testimoniare una sempre più considerevole penetrazione del commercio elettronico C2C nella contemporaneità giapponese non sono solo rilevazioni numeriche di mercato, ma anche informazioni riguardanti l'evoluzione delle caratteristiche degli utenti che ne fanno uso. Come rivela la Ricerca di mercato relativa all'e-commerce del 2020, se nel 2016 a utilizzare i siti e le applicazioni dell'usato erano per lo più donne tra i 20 e i 40 anni che rivendevano solitamente vestiti o prodotti di bellezza, l'utenza si è adesso espansa includendo anche uomini e persone più anziane.

È fondamentale analizzare l'ascesa dell'e-commerce C2C in quanto si ricollega alla diffusione di un altro importante fenomeno, ovvero la *sharing economy* (*shearingu ekonomī*, シェアリングエコノミ —¹⁷⁸), tradotto in italiano come economia collaborativa. La *sharing economy* consiste in una nuova

¹⁷⁶ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

¹⁷⁷ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), maggio 2019.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2019年5月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002.html>.

¹⁷⁸ Nota anche con il termine più propriamente giapponese *kyōyū keizai* (共有経済).

economia basata sul prestito, la vendita o lo scambio tra consumatori di risorse inutilizzate per mezzo di piattaforme accessibili via internet. Nell'ultimo decennio, tra i consumatori giapponesi si denota in maniera sempre più evidente il passaggio dal possesso alla condivisione degli oggetti, che ritrovano attraverso internet un nuovo valore. Ciò che rende l'economia collaborativa diversa dalla classica economia sono gli attori principali del sistema economico stesso. All'interno della *sharing economy* i protagonisti sono le persone, non le aziende. Il ruolo dell'azienda si limita qui a quello di intermediario o, in altre parole, di entità che favorisce l'incontro tra domanda e offerta mettendo a disposizione una piattaforma di proprietà. Nonostante il termine *sharing economy* sia di recente affermazione, il concetto di condivisione e di riciclo esiste comunque da sempre e si è esplicato in passato tramite i classici mercatini o negozi dell'usato. La *sharing economy* non è nient'altro che un'evoluzione di quanto già esistente, che arriva adesso a sfruttare nuovi mezzi di comunicazione come internet, smartphone o *social media*. È attraverso questi nuovi mezzi che la vendita degli oggetti è diventata ancora più semplice, accessibile e remunerativa. Il consumatore è arrivato a comprendere adesso una delle più grandi verità di internet, ovvero che esiste un'immensa domanda per ogni tipo di bene, anche per quello presumibilmente più invendibile. Ogni bene possiede un dato valore monetario.¹⁷⁹ Benché il contesto sia diverso, questo è ciò che aveva anche già capito Jeff Bezos con il concetto di *long tail*, imperante all'interno del suo Amazon. Forte di questa nuova consapevolezza, il consumatore ha saputo sapientemente investire nel riuso, favorendo la nascita di una nuova economia basata sulla condivisione e sull'eliminazione degli sprechi.

Procedendo adesso verso l'approfondimento specifico di Mercari e Yahoo! Shopping, siti che esemplificano le due modalità di vendita online dell'usato, si inizierà parlando di Mercari (pronunciato in giapponese *merukari*, メルカリ), leader delle *furima apuri*. Mercari è un *marketplace* che permette la vendita di merce usata tra consumatori mediante un semplice processo: scattare una foto al prodotto, decidere il suo prezzo e postare l'inserzione sul sito o sull'applicazione. L'utilizzo è gratuito ma vi è una commissione del 10% sui ricavi. Mercari (www.mercari.com/jp) è stata fondata dall'imprenditore giapponese Shintarō Yamada (山田進太郎) il 1° febbraio 2013, con lo scopo di creare una società in cui chiunque possa essere in grado vendere e comprare senza limiti, favorendo la circolazione di risorse al contrario limitate. Tra tutti i siti singolarmente analizzati, Mercari è quindi il progetto imprenditoriale più giovane. Nonostante la giovane età, la compagnia si evolve molto rapidamente e già a partire da settembre dell'anno successivo lancia il proprio servizio sul mercato statunitense, accessibile all'indirizzo www.mercari.com. Nel 2017 fonda un'altra

¹⁷⁹ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

compagnia, la Merpay, Inc., occupata nella gestione del servizio omonimo di pagamento digitale, mentre nel 2018 riesce a essere quotata nella sezione Mothers della Borsa di Tokyo.¹⁸⁰ È proprio nel 2018 che Mercari raggiunge un'altra importante meta: la vincita della quarta edizione del premio Nippon Venture Award (*nippon benchā taishō*, 日本ベンチャー大賞), insignito personalmente dall'allora primo ministro Shinzō Abe a Shintarō Yamada. Il premio viene conferito ogni anno agli imprenditori giapponesi che sono riusciti a dar vita a nuove idee di impatto positivo per la società. L'auspicio è che queste nuove idee possano fungere da esempio alle nuove generazioni. Mercari si è distinta per il suo contributo nella creazione di una società improntata al riciclo e per aver puntato a espandere questo proposito anche all'estero.¹⁸¹

Al giorno d'oggi Mercari è, come visto, l'applicazione per smartphone più utilizzata nell'ambito C2C, mentre nella classifica che comprende le applicazioni più utilizzate di ogni genere si posiziona decima, un risultato comunque significativo.¹⁸² La compagnia possiede quattro uffici in Giappone e tre negli Stati Uniti, dove lavorano più di 1700 impiegati. A dicembre del 2020, le inserzioni registrate sulla piattaforma sono più di due miliardi, mentre il valore lordo della merce è di 625.9 miliardi di yen. Se si considerano questi dati, è ammissibile affermare che sia quasi impossibile non trovare ciò che si desidera sulla piattaforma. L'utenza è molto varia sia per ciò che concerne l'età che il sesso, rispecchiando le considerazioni espresse dal Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria sull'evoluzione strutturale dei fruitori delle piattaforme dell'usato. Per l'appunto, un'esperienza di acquisto divertente e coinvolgente per chiunque, giovani e adulti, uomini e donne, è uno dei punti di forza che Mercari identifica alla base del suo successo. Oltre a ciò, la compagnia insiste molto sulla semplicità di utilizzo e sulla sicurezza delle transazioni. Tra i servizi che rendono l'applicazione di semplice utilizzo vi sono, ad esempio, l'AI *shuppin* (AI 出品) e la *shashin kensaku* (写真検索). L'AI *shuppin* identifica automaticamente dalle foto le informazioni del prodotto che si desidera vendere tramite intelligenza artificiale, mentre la *shashin kensaku* permette la ricerca di oggetti sulla piattaforma mediante fotografie.¹⁸³

Pur non essendo la prima compagnia entrante nel mercato, Mercari è riuscita comunque a scansare la concorrenza e a imporre il suo dominio nel business delle *furima apuri*. Solitamente, le *furima apuri* giovano delle economie di rete, le quali si basano sull'accrescimento del valore di un prodotto o di

¹⁸⁰ Kabushikigaisha merukari (Mercari, Inc.), *Jigyō naiyō* (Attività aziendali), 2021.

株式会社メルカリ、事業内容、2021年、<https://about.mercari.com/ir/strategy/business-description/>, consultato il 14 gennaio 2021.

¹⁸¹ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Daiyonkai "nihon benchā taishō" panfuretto* (Opuscolo della quarta edizione del "Nippon Venture Award"), 22 febbraio 2018.

経済産業省、第4回「日本ベンチャー大賞」パンフレット、2018年2月22日、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2017/02/20180222002/20180222002.html>.

¹⁸² Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Japan*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>.

¹⁸³ Kabushikigaisha merukari (Mercari, Inc.), *Jigyō naiyō* (Attività aziendali), 2021.

株式会社メルカリ、事業内容、2021年、<https://about.mercari.com/ir/strategy/business-description/>, consultato il 14 gennaio 2021.

un servizio in seguito alla sua adozione da un numero sempre più crescente di utenti. Più la rete di utenti è ampia, più è ampio il beneficio che essi traggono. Sono le prime compagnie entranti nel mercato ad acquisire di norma questi vantaggi, in quanto creare nuove reti disgiunte è un processo lungo e complesso. Mercari è riuscita comunque a fronteggiare la concorrenza proponendo non solo uno shopping vario, divertente e sicuro, ma attuando anche un'astuta strategia di ingresso per la quale inizialmente non vi era alcuna commissione sulla vendita. Quando poi la compagnia ha incominciato a ottenere la fiducia dei consumatori, che ormai la preferivano ad altre applicazioni, ha deciso successivamente di imporre al suo largo bacino di utenza percentuali sulle vendite.¹⁸⁴ Mercari è riuscita così a unire a una serie di allettanti servizi alla clientela un'acuta strategia di ingresso nel mercato, assicurandosi il successo di cui oggi gode.

Passando a Yahoo! Auctions (<https://auctions.yahoo.co.jp>), il servizio di aste online è gestito da Yahoo! JAPAN ed è noto in giapponese con il termine Yafuoku! (ヤフオク!), unione tra le parole Yahoo (*yafū*, ヤフー) e auction (*ōkushon*, オークション), asta. Anche qui la modalità di vendita è molto semplice e segue lo stesso processo di un'asta normale, anche se si estende per un periodo di tempo maggiore. Il venditore decide il prezzo iniziale del prodotto, aggiunge delle foto, decide la data di chiusura dell'asta e posta l'inserzione. Gli offerenti sono liberi di proporre nuovi prezzi in qualsiasi momento finché l'asta non sarà chiusa. Quando l'asta scade, l'oggetto sarà aggiudicato al miglior offerente. Le spese di spedizione possono essere comprese nel prezzo aggiudicato oppure possono essere considerate a parte. L'età media degli utenti è tendenzialmente alta, suggerendo la presenza di un pubblico per lo più adulto. Gli oggetti venduti sono di varia natura, e non è raro trovare anche aste organizzate da enti comunali per smaltire beni sequestrati dal governo. Queste aste prendono il nome di *kankōchō ōkushon* (官公庁オークション), aste governative.¹⁸⁵ Anche Yahoo! Auctions è stato oggetto nel 2013 della *e komāsu kakumei*, per cui segue un modello di business simile a quello di Yahoo! Shopping. Il volume degli scambi sul sito ammonta nell'anno 2018 a 815 miliardi e 100 milioni di yen e ha subito nei quattro anni precedenti una lenta crescita. Una delle modalità con le quali la compagnia tenta di attrarre nuovi clienti a sé e aumentare la propria dimensione complessiva

¹⁸⁴ Nakamura Genki, Suzuki Kei, Ōuchi Noritomo, "Yūza rebuyū kara saguru merukari no seikō yōin" (Ricerca dei fattori di successo di Mercari attraverso l'analisi delle recensioni degli utenti), in *Keiei jōhō gakkai nisenjūhachinen shūki zenkoku kenkyū happyō taikai*, Campus Higashi Ōsaka dell'Università Kindai, sabato 20 e domenica 21 ottobre 2018, Ōsaka, Ippan shadanhōjin keiei jōhō gakkai, 2018, pp. 196–199.

中村玄希、鈴木啓、大内紀知、「ユーザレビューから探るメルカリの成功要因」、経営情報学会 2018 年秋季全国研究発表大会、近畿大学 東大阪キャンパス、2018 年 10 月 20 日 (土)～10 月 21 日 (日)、大阪、一般社団法人 経営情報学会、2018 年、pp. 196–199、DOI: https://doi.org/10.11497/jasmin.2018t10.0_196.

¹⁸⁵ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

è, ad esempio, il rilascio di coupon spendibili su Yahoo! Auctions a utenti di Yahoo! Shopping che non hanno mai utilizzato il sito d'aste.¹⁸⁶

Se comparati, Yahoo! Auctions e Mercari mostrano delle notevoli differenze derivanti dalla loro natura. Per prima cosa, pur condividendo lo stesso scopo finale, il motivo prevalente del loro utilizzo è diverso. La principale ragione per la quale si decide di vendere su una *furima apuri* è quella di sbarazzarsi di semplici oggetti inutilizzati, o magari anche difficili da smaltire, come elettrodomestici o mobili. Mercari, dunque, sostiene la riduzione degli sprechi e offre la possibilità di dare nuova vita a oggetti non più utili. I consumatori, grazie a questa piattaforma, riescono a trovare occasioni a basso prezzo. Sebbene sia possibile trattare il prezzo tramite lo scambio di messaggi privati, una volta fissato esso rimane solitamente tale e non subisce modifiche. Al contrario, ciò che spinge gli utenti a ricorrere alle aste è di norma la volontà di guadagnare quanto più possibile dalla vendita della merce offerta. Il prezzo non è fisso e tende a salire nel corso dei giorni di svolgimento dell'asta, a maggior ragione se il prodotto è raro e particolarmente richiesto. Non è un caso, infatti, che le aste siano spesso popolate da prodotti costosi e ricercati come articoli di marca, macchine fotografiche, oggetti di antiquariato o da collezione. Questi oggetti possono arrivare a scatenare vere e proprie guerre di prezzo tra gli offerenti, disposti a tutto pur di accaparrarsi il tanto agognato bene. Pertanto, Yahoo! Auctions è il luogo perfetto se si vogliono fare discreti affari. In conclusione, il fatto che nelle *furima apuri* il prezzo sia già stabilito sin dall'inizio porta alla presenza di un maggiore senso di immediatezza e velocità dell'acquisto inesistente nelle aste, dove i rilanci possono protrarsi per giorni.¹⁸⁷

Anche l'aspetto esteriore con il quale si presentano è diverso. Se comparato a tutti i siti finora citati compreso Yahoo! Shopping, Yahoo! Auctions è quello con il maggior numero di informazioni, contenuti e colori. Il layout incarna i ricchi stili espositivi tipici dei primi anni di affermazione della rete, affini all'utenza di età avanzata. Contrariamente, Mercari è il più spoglio di tutti in quanto presenta nel corpo della pagina principale solamente una serie di immagini di nuovi prodotti aggiunti dagli utenti, divisi per categoria. Non vi è alcuna *sidebar*¹⁸⁸ ma solo due semplici menù a tendina nell'*header* oltre alla barra di ricerca. La scelta di questo layout così disadorno pone in risalto un grande tasto rosso situato nella parte bassa a destra della pagina, in cui sopra si legge la scritta "vendi"

¹⁸⁶ Yahoo Japan Corporation, *Tōgō hōkokusho nisenjūkyūnen* (Report aziendale dell'anno 2019), Tōkyō, marzo 2019. ヤフー株式会社、統合報告書 2019 年、東京、2019 年 3 月、disponibile su: <https://about.yahoo.co.jp/csr/pdf/>.

¹⁸⁷ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), aprile 2017. 経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2017 年 4 月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170424001/20170424001.html>.

¹⁸⁸ Nei layout di un sito web indica la barra laterale, una colonna posta per l'appunto ai lati del corpo della pagina. Le *sidebar* possono essere collocate su un solo lato della pagina o su entrambi. Il loro contenuto è vario e può comprendere elementi come link, immagini o novità.

(*shuppin*, 出品), accompagnata dall'icona di una macchina fotografica. L'accento viene posto sulla semplicità e sull'immediatezza della vendita, punti forte di Mercari che fa dei prodotti i componenti della piattaforma di maggior risalto.

Benché sussistano queste differenze che portano i consumatori a preferire l'uno o l'altro sito, entrambi testimoniano nella loro singolare maniera la crescente importanza del commercio online C2C, il quale agevola il guadagno sia degli acquirenti che dei venditori. I venditori trovano nell'e-commerce C2C l'opportunità di rivendere i loro prodotti in maniera rapida e con guadagni superiori rispetto a quelli ottenibili dai classici negozi dell'usato. Dall'altro lato, gli acquirenti possono reperire su internet oggetti a buon mercato o rarità introvabili nei negozi. Se si somma a tutto ciò l'impatto sulla società e sull'economia che questo genere di commercio ha, il suo immenso valore è ormai indubitabile. Sarà nel prossimo capitolo che si tireranno le somme di questa lunga analisi riguardante l'e-commerce nazionale giapponese e la sua rilevanza, menzionando alcuni degli effetti concreti che il commercio digitale ha avuto sulla società.

II.5. L'impatto dell'e-commerce sulla società giapponese

A conclusione di questo lungo e variopinto capitolo, sarà qui operato un riassunto di alcuni degli effetti concreti e dei fenomeni che ha causato l'e-commerce nella società giapponese contemporanea, a riprova della grande influenza non solo economica che ha avuto dal momento della sua apparizione. Alcuni di questi effetti sono stati riportati da Amano (2020) e si possono applicare anche a livello globale. Essi riguardano, nello specifico, comportamento d'acquisto del consumatore, nascita di nuove figure professionali, cambiamenti nelle strategie di marketing, mutamenti linguistici e impatto sul benessere sociale.

L'autore sostiene, anzitutto, che sia cambiato il criterio di giudizio del consumatore con cui valuta i prodotti. Adesso sono di estrema importanza le recensioni, nelle quali l'acquirente pone grandissima fiducia, poiché possiedono un carattere obiettivo e sono scritte da simili consumatori. Se prima la comunicazione aziendale era unilaterale e si sviluppava attraverso pubblicità che trasmettevano un messaggio veicolato dal produttore, adesso l'informazione passa anche attraverso il consumatore, il quale trova nella rete un nuovo spazio in cui esprimersi. Il ruolo sempre più preponderante delle recensioni è confermata in Giappone dalla nascita di nuove figure: i *rebyuā* (レビューアー), recensori, o i *karisuma burogā* (カリスマブロガー), *blogger* scrittori di recensioni influenti. Tuttavia, esiste anche il fenomeno deleterio dello *suterusu māketingu* (ステルスマーケティング, *stealth marketing*), spesso abbreviato come *sutema*, per il quale le aziende scrivono sotto pseudonimi false

recensioni positive per attirare i clienti. Ad ogni modo, che siano positive o negative, il potere di influenzare gli acquisti che le recensioni al giorno d'oggi hanno è immenso.

L'e-commerce ha dato poi vita a nuove occupazioni inesistenti in passato, tra le quali l'*afiriētā* (アフィリエイト), il *doroppushippā* (ドロップシッパー) o il *tenbaiyā* (転売ヤー). Il primo è colui che guadagna tramite programmi di affiliazione stipulati con aziende. L'*afiriētā* presenta sul proprio sito o blog un prodotto, inserendo un link che riporta al negozio online in cui acquistarlo. Se l'utente compra il prodotto tramite quel link, l'*afiriētā* guadagna una percentuale sulla vendita. Come affrontato nel paragrafo II.4.1, Amazon ha lanciato un sistema simile attraverso il programma Amazon Associates. Il *doroppushippā*, conosciuto in inglese come *dropshipper*, è un venditore che non possiede materialmente i beni offerti. Questi vengono imballati e spediti dal fornitore, riducendo i costi logistici. Infine, il *tenbaiyā* è un rivenditore che acquista all'ingrosso una grande quantità di beni con l'intento di venderli a prezzo maggiorato su aste online o altri canali di vendita digitale. A prescindere dalle dimensioni dello stock, si evidenzia in Giappone una sempre più marcata tendenza a comprare con lo scopo di rivendere successivamente online, per poter trarre un sostanzioso guadagno dalla vendita. Se si considera anche l'enorme peso delle piattaforme C2C, ciò che si evince è che nella società contemporanea ormai qualsiasi persona comune abbia la possibilità di trasformarsi in venditore, facendo della propria attività una professione stabile o un'occupazione occasionale.

Un altro fenomeno interessante è quello dello *shōrūmingu* (ショールーミング), o *showrooming*. Poiché i consumatori preferiscono comprare online a prezzi più bassi, i negozi vengono per lo più usati come luoghi in cui poter vedere e testare dal vivo la merce, che sarà poi acquistata su internet. Questo stimola un abbassamento generalizzato dei prezzi, necessario per poter tenere stretti a sé i clienti in un ambiente in cui la loro comparazione è diventata estremamente semplice. È per questo motivo che si punta con maggiore intensità verso strategie omnicanale (in giapponese *omunichanneru*, オムニチャンネル), improntate a una fusione tra il mondo online e offline che permetta al consumatore di vivere la stessa esperienza di acquisto sia nella realtà sia in qualsiasi altro canale digitale. Così facendo, l'attività reale e virtuale possono coesistere serenamente e generare mutui guadagni. A tal proposito, Kobayashi (2020) ha dimostrato come effettivamente l'aumento del traffico di internet abbia influenzato i consumi giapponesi, abbassando tendenzialmente il fatturato dei negozi fisici e dei supermercati. L'autore evidenzia la necessità da parte dei rivenditori reali di comprendere i nuovi sviluppi legati alla rete e di individuare innovativi modelli di business che sfruttino anche il suo utilizzo, in linea con i recenti progressi tecnologici.

L'e-commerce, e in maniera più generale l'avvento dell'ICT, ha sostenuto anche la nascita di nuove parole gergali nella lingua giapponese, come *pochiru* (ポチる) o *guguru* (ググる). *Pochiru* è un verbo traducibile in italiano con “comprare online” o “aggiungere al carrello”. Il verbo è formato da

pochi, parola onomatopeica che suggerisce il rumore di un tasto che viene premuto o di un click, e *ru*, desinenza che conferisce il carattere verbale all'espressione. L'espressione si ricollega dunque alla velocità con la quale, con un click del mouse, è possibile effettuare acquisti online. La funzione "1 click" brevettata da Amazon e precedentemente accennata è un chiaro esempio di questa stupefacente rapidità. L'apparizione di un simile termine pone enfasi sulla semplicità degli acquisti online e sullo stimolo che il commercio elettronico abbia sui consumi, spesso anche impulsivi. D'altra parte, *guguru* significa "effettuare una ricerca online" o, in maniera più specifica, su Google. Non esistendo nella lingua italiana il verbo "googolare", l'espressione si traduce con una parafrasi. *Gugu* deriva, come è possibile immaginare, dalla parola *Gūguru* (グーグル), che significa Google. *Guguru* si estende semanticamente anche alla dimensione del commercio elettronico, rifacendosi all'attività di ricerca online di prodotti da acquistare.

Infine, il commercio online non ha mancato occasione di fungere anche da sostegno alla società. In seguito al terremoto e maremoto del Tōhoku del 2011, si ricorda un particolare aumento dell'utilizzo dell'e-commerce nella regione centrale del Kantō, causato dalla carenza di alcuni beni di prima necessità nei supermercati. Tra questi, vi erano beni legati alla cura dei bambini, come latte o pannolini. Inoltre, a causa delle frequenti interruzioni della corrente elettrica che caratterizzarono i giorni successivi alla catastrofe, i siti di e-commerce furono tempestati di ordini relativi a torce, alimentatori di emergenza, batterie di riserva o luci LED, pressoché introvabili nei negozi.¹⁸⁹ Il Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria, invece, vede nella *sharing economy* realizzata mediante la commercializzazione di nuovi servizi via internet un mezzo per mitigare alcuni problemi sociali del Giappone. Citando un esempio, uno dei più grandi problemi del Giappone contemporaneo è il progressivo invecchiamento della popolazione. Questa questione si ricollega a ulteriori problemi, come la carenza di personale sanitario destinato alla cura degli anziani e, conseguentemente, la presenza sempre più crescente di persone costrette ad abbandonare il proprio lavoro per dedicarsi a tempo pieno alla cura dei genitori degenti. Secondo il Ministero, la presenza su internet di una nuova offerta di servizi rivolti al sostegno della popolazione anziana potrebbe agevolare la risoluzione del problema. Gli anziani, per di più, potrebbero sfruttare internet per condividere le conoscenze che possiedono e barattarle per soldi. Questo potrebbe conferire loro un ruolo attivo nella società, con il quale vivere a pieno la propria vecchiaia, lontano dalla solitudine.¹⁹⁰

¹⁸⁹ Yashiro Mineki, "Yahoo! JAPAN to konshūma netto bijinesu no dōkō" (Yahoo! JAPAN e l'andamento dell'attività dei consumatori online), in *Akamon manajemen to rebyū*, 11, 4, Tokutei hieiri katsudō hōjin gurōbaru bijinesu risāchi sentā, aprile 2012, pp. 295–304. 八代峰樹、「Yahoo! JAPAN とコンシューマネットビジネスの動向」、赤門マネジメント・レビュー、第11巻4号、特定非営利活動法人 グローバルビジネスリサーチセンター、2012年4月、pp. 295–304、DOI: <https://doi.org/10.14955/amr.110404>.

¹⁹⁰ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), aprile 2017.

Non bisogna pur sempre dimenticare che l'e-commerce ha avuto anche degli effetti non pienamente positivi sulla società e sull'ambiente, come lo spreco di innumerevoli risorse per imballaggi esagerati o il sovraccarico dei sistemi postali. È bene pertanto mantenere un certo grado di obiettività nell'analisi del fenomeno e cercare di mitigare quanto più possibile, o eliminare, i problemi ancora esistenti, traendo sempre il meglio dagli aspetti al contrario positivi.¹⁹¹

In conclusione, il commercio online è dunque molto più che un nuovo iter di vendita. Lo si potrebbe definire come un'onda lunga che ha travolto la società sotto innumerevoli aspetti, che siano essi economici, linguistici o comportamentali. L'e-commerce ha spinto gli imprenditori a ideare nuovi modelli di business e a escogitare nuove tattiche per distinguersi dai concorrenti. I consumatori, d'altro canto, hanno potuto godere di uno smisurato numero di nuovi servizi che hanno semplificato la loro vita. Gli effetti che questa onda propaga non sono però terminati e continuano a susseguirsi con lo sviluppo inarrestabile del commercio elettronico, che rende il *mare magnum* di internet perennemente mosso.

Termina così l'indagine relativa all'e-commerce interno e con queste conclusioni lascia spazio a un ampliamento del tema, il commercio elettronico transfrontaliero. Le possibilità che l'e-commerce offre non si esauriscono al suolo nazionale, ma si possono estendere anche all'estero, dove il commercio online può sfoderare tutte le sue migliori qualità per conquistare nuovi mercati stranieri.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2017年4月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170424001/20170424001.html>.

¹⁹¹ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.

天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第49巻4号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020年2月28日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

III. *Il cross-border e-commerce*

III.1. Definizione e modelli di export digitale

L'e-commerce non è un fenomeno che riguarda unicamente il mercato domestico, ma può espandersi anche verso l'estero, concretizzandosi nel concetto di *cross-border e-commerce*, conosciuto dal punto di vista del venditore come export digitale o, in lingua inglese, *digital export*. Il termine tecnico *cross-border e-commerce*, riassunto spesso nella sigla CBEC, viene tradotto in italiano con le espressioni "e-commerce transfrontaliero", "e-commerce transnazionale" o "e-commerce internazionale". Esso si differenzia dal normale e-commerce in quanto prevede sì la commercializzazione di beni e servizi mediante canali digitali, ma sfrutta la logistica internazionale per espandere il processo distributivo in nazioni straniere. La residenza delle parti coinvolte nello scambio è dunque il fattore distintivo all'interno di questa particolare tipologia di vendita. La residenza dell'acquirente corrisponde al paese dal quale viene emesso l'ordine, mentre quella del venditore è maggiormente difficile da definire. Potrebbe coincidere semplicemente con il paese dal quale viene venduta e spedita la merce ma, in effetti, un'impresa potrebbe avere sede legale in più paesi, tramite l'istituzione di diverse società. Per questo motivo, potrebbe non far capo a un solo specifico stato. Alla luce di ciò, si utilizza il termine *cross-border e-commerce* solitamente quando il venditore non possiede presenza legale e ufficiale nel paese dell'acquirente. Ciononostante, questo non è un requisito ferreo per la validità del termine, tant'è vero che in alcuni casi la presenza di una società nel paese di destinazione è comunque obbligatoria per svolgere attività di vendita su alcuni *marketplace*, come su Tmall in Cina.¹⁹² Così come nel primo capitolo, anche in questa occasione si farà riferimento alla definizione fornita dall'OECD (2020) per qualificare formalmente il commercio digitale internazionale. La definizione riporta quanto segue:

Il commercio digitale internazionale consiste nella vendita o nell'acquisto internazionale di beni o servizi, condotti attraverso reti di computer con metodi specificamente designati allo scopo di ricevere o effettuare ordini. Il pagamento dei suddetti beni o servizi non è necessariamente condotto online. Le transazioni online possono avvenire tra tutti i settori istituzionali e comprendere ordini compiuti tramite internet, extranet o EDI. Sono esclusi ordini effettuati per via telefonica, fax o e-mail scritte manualmente.

La definizione è molto simile a quella base dell'e-commerce, ma aggiunge il carattere prima assente dell'internazionalità.

¹⁹² ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, *E-commerce: domande frequenti*, Roma, aprile 2019, disponibile su: <https://www.ice.it/it/settori/gdo-e-ecommerce/ecommerce>.

Dopo aver compreso in cosa consista il *cross-border e-commerce*, si passerà adesso allo studio della parte pratica ad esso inerente, definendo le attività necessarie per espandere digitalmente la propria presenza all'estero. Due sono i punti da cui partire per poter vendere all'estero per mezzo dell'e-commerce:

- 1) Selezione di un mercato target
- 2) Identificazione di un modello di export

È da qui che inizia il lungo lavoro di pianificazione dell'esportatore digitale, di primaria importanza per assicurarsi l'esito positivo dell'espansione e ridurre le barriere all'entrata. La selezione del paese su cui puntare è volta alla massimizzazione dell'utilità che il venditore trae da esso e può essere influenzata da una lunga serie di fattori, tra cui la vicinanza culturale, la contiguità geografica, la rilevanza economica del mercato, il livello di digitalizzazione o di accessibilità, quest'ultima condizionata dalla presenza estesa o meno di severi standard qualitativi di produzione o normative legali da rispettare. Prima di scegliere un qualsiasi mercato estero, è di vitale importanza conoscerne bene le caratteristiche e studiare approfonditamente i tratti distintivi del consumatore digitale di quel territorio, così come il tasso di penetrazione dell'e-commerce. In caso contrario, il commercio online non potrà essere di alcun aiuto nella sua conquista e qualsiasi sforzo profuso sarà vano.¹⁹³

Una volta scelto il mercato di destinazione, sarà opportuno selezionare un modello di export, il quale definisce a livello concreto le modalità di ingresso online nel mercato. Il Ministero giapponese dell'economia, del commercio e dell'industria (2020) riporta attualmente l'esistenza di cinque diversi modelli di export digitale.

L'azienda esportatrice, in primo luogo, può ricorrere a un proprio sito di e-commerce con dominio nazionale. L'azienda, in questo caso, possiede un sito di proprietà già operante nel mercato domestico che utilizza anche per attività di vendita estere. Ciò che è tenuto a fare il venditore è rendere disponibile il proprio negozio virtuale nella lingua del paese che desidera raggiungere e offrire un servizio di spedizione internazionale. Questa scelta è quella economicamente e temporalmente più impegnativa se si pensa che, quando si apre un sito di e-commerce autonomo, bisogna tenere in considerazione l'amministrazione della parte tecnica, dell'apparato logistico, del servizio clienti, dell'*advertisement* e della traduzione, nonché le spese legate a tutti questi aspetti. D'altra parte, questa opzione consente maggiore libertà gestionale dei propri affari, di cui in diversa maniera non si potrebbe godere. L'esperienza dell'utente può essere completamente personalizzata, non vi sono limiti espressivi o creativi e vi è piena gestione dei prezzi applicati e delle campagne promozionali.

¹⁹³ Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Marvasi, Enrico, Tajoli, Lucia, *Rapporto esportazioni e e-commerce delle imprese italiane – Analisi e prospettive*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ottobre 2018, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/studi-sulle-commerce>.

In secondo luogo, ci si può affidare a *marketplace* nazionali che permettono di vendere la propria merce anche all'estero. L'attività di mediazione della piattaforma è uno straordinario aiuto all'internazionalizzazione, in quanto fornisce già da subito una vetrina pronta verso l'esterno, permettendo di espandere velocemente il ventaglio della propria clientela e semplificando enormemente l'ingresso nei nuovi mercati.

In alternativa, si può ricorrere a *marketplace* esteri. Il negoziante, se opta per questa via, si inserisce a tutti gli effetti come venditore transnazionale all'interno di una piattaforma con ragione sociale in un paese straniero. Data la necessità di approccio a una piattaforma totalmente nuova e spesso appartenente a un paese culturalmente diverso, è comune richiedere l'assistenza di agenzie di intermediazione, in modo da assicurarsi un ingresso agevole e privo di inconvenienti.

Segue poi il commercio estero B2B via e-commerce. Questo particolare modello prevede che due aziende straniere entrino in contatto mediante un normale processo di scambio commerciale internazionale in cui l'esportatore cede all'importatore una data quantità di beni dietro compenso. L'importatore, in seguito, rivende le merci su un sito di e-commerce nazionale. È, in sostanza, una compravendita B2B tra aziende estere che trova come punto di arrivo un sito di e-commerce a capo del paese di una o dell'altra impresa.

Infine, l'ultimo modello di export digitale prevede la creazione di un proprio sito di e-commerce inedito ideato appositamente per il paese di destinazione. Il sito web possiede dominio in un paese terzo e si presenta come la migliore alternativa per compagnie che godono già di una forte presenza estera e di un marchio ampiamente affermato. A differenza del primo modello descritto, non si traduce semplicemente il proprio sito di e-commerce con dominio nazionale, ma si investe per creare da zero una nuova realtà di vendita online studiata su misura per il paese target.

Per ciò che concerne la spedizione, si può ricorrere alla classica consegna internazionale, in cui la merce transita direttamente da un paese all'altro, oppure impiegare magazzini doganali. Servendosi della seconda opzione, l'azienda deposita preventivamente la propria merce all'interno di un magazzino posto nel paese dove desidera svolgere le proprie attività di vendita e da lì la spedisce, frazionando la procedura logistica. Questa scelta permette spedizioni più rapide e maggiore protezione dell'acquirente da inconvenienti che potrebbero verificarsi in occasione di lunghe spedizioni intercontinentali, distinguendosi come l'opzione più orientata alla soddisfazione del cliente. Ciò nondimeno, gestire il rischio di invenduto delle scorte in magazzino è molto più complesso in un simile contesto, avendo già investito tempo e denaro in tutte le operazioni burocratiche necessarie all'importazione.

Nei primi due modelli la spedizione avviene solitamente dal paese del venditore, mentre nei restanti tre ci si appoggia a centri logistici esteri.

Oltre alla modalità di spedizione esistono altri fattori chiave da considerare parallelamente al modello di export, come i canali di marketing, gli aspetti legali, i sistemi di pagamento, le fonti di finanziamento e le questioni organizzative. I canali di marketing si riferiscono agli strumenti di comunicazione che adotterà l'azienda per sponsorizzare e far conoscere il proprio prodotto.¹⁹⁴

Di distinta importanza sono qui strumenti di marketing digitale quali *display advertising*¹⁹⁵, SEO, *search engine marketing* (SEM)¹⁹⁶, *social media marketing*¹⁹⁷ o *direct email marketing* (DEM)¹⁹⁸. Creare solo un sito di e-commerce o approdare su un *marketplace* non basta, il passo successivo all'espansione online sono le attività di promozione e le campagne pubblicitarie svolte su internet, che permettono di ampliare direttamente dal proprio paese la schiera di clienti raggiunta.¹⁹⁹

Gli aspetti legali riguardano la comprensione e il rispetto di normative, pratiche contrattuali, fiscali e doganali vigenti nel paese di destinazione. La scelta dei metodi con cui il denaro sarà trasferito tra le parti coinvolte nella compravendita necessita a pari merito di ampia attenzione e va basata sulle preferenze dei consumatori ai quali ci si rivolge. Il metodo di pagamento deve poter essere percepito sicuro da parte dei consumatori e, al contempo, economicamente sostenibile da parte dei venditori, i quali necessitano ugualmente di tutele. Le fonti di finanziamento consistono nella quantità di denaro che l'impresa è disposta a investire per intraprendere pratiche di *digital export* o di cui può godere grazie a concessione da parte di soggetti terzi, come enti pubblici o banche. Essendo l'export digitale una vera e propria attività supplementare che richiede una modifica della struttura organizzativa e gestionale dell'azienda, i finanziamenti sono particolarmente importanti per coprire questo grande dispiego di forze, specialmente nella fase di ingresso. Quando l'azienda si sarà stabilita nel mercato, dovrebbe essere poi in grado di sostenersi autonomamente. Le questioni organizzative coinvolgono da ultimo le competenze e le figure di cui si dovrà dotare l'azienda per adoperare il *cross-border e-commerce*. Acquisire sostanziose competenze digitali, riorganizzare il lavoro aziendale e unire sinergicamente il sostegno di nuove figure come l'export manager o l'e-commerce manager (o la loro

¹⁹⁴ Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Marvasi, Enrico, Tajoli, Lucia, *Rapporto esportazioni e e-commerce delle imprese italiane – Analisi e prospettive*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ottobre 2018, disponibile su: <https://www.ice.it/studi-e-rapporti/studi-sulle-commerce>.

¹⁹⁵ Pubblicità realizzata impiegando spazi predisposti all'interno di siti web, occupati con elementi grafici come pulsanti, *banner* o *pop-up*. È una delle forme più datate di pubblicità su internet. Cliccando su un elemento grafico, si viene reindirizzati alla pagina web dell'inserzionista.

¹⁹⁶ Insieme di attività volte a migliorare la visibilità di un sito web avvalendosi dell'aiuto dei motori di ricerca. Scopo di questa pratica è far apparire il proprio sito tra i risultati sponsorizzati dei motori di ricerca, utilizzando strumenti di *advertising* come Google Ads.

¹⁹⁷ Attività di promozione aziendale svolte su *social media* quali Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest, LinkedIn o Twitter.

¹⁹⁸ Marketing basato sulla comunicazione commerciale tramite l'invio di posta elettronica. Le e-mail, con scopo promozionale o informativo, sono inviate a una serie di utenti iscritti in un database e contribuiscono a costruire una relazione ancora più stretta tra aziende e consumatori.

¹⁹⁹ Giuffrida, Maria, Tajoli, Lucia, "Le esportazioni digitali italiane", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2016 – 2017*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, Roma, 2017, pp. 273–277.

unione nella figura del *digital export manager*) rappresentano un vantaggio per l'impresa che desidera internazionalizzarsi online.²⁰⁰

Ogni singolo modello di export ha i suoi pro e i suoi contro e non è possibile decretare la superiorità di un modello rispetto a un altro. Certo è vero che esistono modelli di più facile attuazione, come il ricorso a *marketplace* gestiti nazionalmente, ma l'adeguatezza di un modello a discapito di un altro dipende esclusivamente dalla conformazione e dalle caratteristiche della singola azienda. Piccole e medie imprese (PMI), con un numero di massimo 250 dipendenti e un fatturato annuo non più alto di 50 milioni di euro, potrebbero infatti preferire canali di facile gestione data la loro dimensione. Aziende più grandi e avvezze agli ambienti internazionali potrebbero invece assumersi rischi più alti e prediligere il posizionamento autonomo mediante l'istituzione di un sito di e-commerce di proprietà nel paese di destinazione, caratterizzato da una maggiore percezione di esclusività e da ampie possibilità di differenziazione dai competitor. Per aziende di alto prestigio, con un grado di conoscenza pubblica della marca molto elevato e una tradizione altrettanto lunga, i *marketplace* non si inquadrano sempre come la scelta migliore a causa della loro dispersività, che non consente un'adeguata valorizzazione del marchio, perso tra tanti altri. In questo caso, è consigliato agire personalmente, specialmente se si hanno i mezzi economici per farlo. Le piattaforme *marketplace* sono consigliate in particolar modo alle PMI, che possono impiegarle anche semplicemente per testare il mercato estero di interesse.²⁰¹

Basando i *marketplace* il loro modello di business primariamente sulle entrate derivanti dalle commissioni sulle vendite, a maggiori volumi di vendita corrispondono naturalmente maggiori commissioni. Il *marketplace* può essere una soluzione conveniente per i primi stadi di affermazione all'interno di un mercato estero, consentendo investimenti iniziali particolarmente bassi e non richiedendo enormi commissioni su vendite di dimensioni modeste, tipiche del periodo di assestamento iniziale di un'azienda. Quando poi l'azienda sarà in grado di attrarre a sé un numero consistente di affezionati clienti, a quel punto potrà incominciare a pianificare il passaggio a un sito di proprietà.²⁰²

All'interno di un mercato dominato da attori locali, l'enorme capacità di attrarre clienti del *marketplace* può donare visibilità a tutte quelle imprese che altrimenti non riuscirebbero ad emergere. Il *marketplace* riduce la distanza con il consumatore straniero e facilita la localizzazione dei contenuti,

²⁰⁰ Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Marvasi, Enrico, Tajoli, Lucia, *Rapporto esportazioni e e-commerce delle imprese italiane – Analisi e prospettive*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ottobre 2018, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/studi-sulle-commerce>.

²⁰¹ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁰² Takeuchi Eiji, "Kitai sareru ekkyō EC to sono risuku" (Possibilità e rischi del cross-border e-commerce), in *Nihon seisaku kinyū kōko ronshū*, Vol. 22, Tōkyō, Nihon seisaku kinyū kōko sōgō kenkyūsho, febbraio 2014, pp. 1–15.

竹内英二、「期待される越境 EC とそのリスク」、日本政策金融公庫論集、第 22 号、東京、日本政策金融公庫総合研究所、2014 年 2 月、pp. 1–15.

aprendo un varco all'interno del nuovo paese. Il consumatore può inoltre godere di tutta quella serie di servizi che le piattaforme offrono, spronandolo ulteriormente alla sua permanenza all'interno. Il *brand awareness* sarà creato successivamente attraverso strategie di marketing coerenti e organiche che accompagneranno l'ingresso del prodotto nella nazione. Non è escluso, per di più, il fatto che un'azienda possa optare per l'utilizzo congiunto di più modelli, avvalendosi allo stesso tempo di un proprio sito di e-commerce e della mediazione di un *marketplace*, per poter così raggiungere il maggior numero di utenti attraverso il *marketplace* e consolidare il marchio attraverso il sito proprio. Ciò che è diverso, dunque, è il livello di impegno necessario al processo di internazionalizzazione digitale.²⁰³ È a causa di questa smisurata eterogeneità dei modelli di export e delle dimensioni aziendali che non è possibile determinare con estrema esattezza i costi complessivi iniziali del *cross-border e-commerce*, un tessuto che va adattato con precisione sartoriale su ogni singola realtà imprenditoriale.²⁰⁴

Per concludere, ciò che conta davvero nell'adozione di una strategia di espansione digitale transfrontaliera non è tanto la quantità delle risorse che si possiedono ma la loro qualità. La dimensione dell'impresa non è di per sé un ostacolo insormontabile alla concretizzazione *cross-border e-commerce*, i fattori realmente abilitanti sono l'adozione consistente di competenze e tecnologie digitali, punti di partenza su cui investire per poter puntare verso nuovi orizzonti. Esse contano ancor più rispetto a risorse materiali o a competenze preesistenti legate all'export tradizionale.²⁰⁵ È questo il motivo per il quale nei precedenti capitoli si è speso molto spazio nell'analisi del grado di digitalizzazione e di diffusione dell'e-commerce nelle società italiane e giapponesi. Sono quei dati i punti di partenza da studiare per poter concludere un ragionamento riguardare l'e-commerce internazionale anche se, come si vedrà, vanno comunque esaminati con riguardo, perché un alto tasso di adozione dell'e-commerce nazionale non sempre si converte in un alto tasso di adozione del *cross-border e-commerce*, come nel caso del Giappone.

²⁰³ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁰⁴ Takeuchi Eiji, "Kitai sareru ekkyō EC to sono risuku" (Possibilità e rischi del cross-border e-commerce), in *Nihon seisaku kinyū kōko ronshū*, Vol. 22, Tōkyō, Nihon seisaku kinyū kōko sōgō kenkyūsho, febbraio 2014, pp. 1–15.
竹内英二、「期待される越境 EC とそのリスク」、日本政策金融公庫論集、第 22 号、東京、日本政策金融公庫総合研究所、2014 年 2 月、pp. 1–15.

²⁰⁵ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

III.2. Fondamenti di strategia digitale per il cross-border e-commerce

Come per il classico e-commerce, anche per il *cross-border e-commerce* saranno passati in rassegna i lati positivi e negativi che presenta e che delineano la scelta di una consona strategia di ingresso estero. Diverse sono le motivazioni che rendono necessario un approfondimento simile. Innanzitutto, seppur il *digital export* rappresenti un'enorme possibilità di accrescimento aziendale e stia diventando sempre più pervasivo, d'altro canto non è assolutamente un'attività che si può improvvisare e, dato l'alto grado di difficoltà che possiede, è bene capire quali siano gli ostacoli da affrontare prima di imbattersi nella decisione di ampliare la propria presenza al di là dei confini nazionali. In aggiunta, analizzare gli ostacoli al *cross-border e-commerce* aiuta a capire come mai non sia ancora così diffuso in certe nazioni, gettando luce sugli aspetti su cui bisogna maggiormente concentrarsi per rendere le operazioni di export digitale più semplici e accessibili. La prospettiva dell'analisi coinvolgerà sia il punto di vista del venditore che quello dell'acquirente, per fornire una visione d'insieme del fenomeno strutturata e multilaterale. Aver assimilato preliminarmente questi aspetti sarà fondamentale per il paragrafo successivo, dove si andranno a sviscerare in maniera ancora più profonda le motivazioni che portano i clienti a rivolgersi all'e-commerce transfrontaliero nonostante le sue complessità.

I vantaggi e gli svantaggi dell'e-commerce esposti nel paragrafo I.3 possono applicarsi analogamente al *cross-border e-commerce*, essendo un'attività che trova per l'appunto le sue fondamenta nel commercio elettronico domestico. Aver quindi già compreso quali siano i punti a favore e a sfavore del commercio online permette di possedere dei buoni presupposti con cui analizzare questa estensione del fenomeno, che presenta alcune peculiarità aggiuntive.

Alcune delle possibilità positive del *cross-border e-commerce* riportate in seguito sono state illustrate da Takeuchi (2014) e dall'ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane (2018, 2020).

- Superamento dei vincoli territoriali: opportunità di vendere la propria merce potenzialmente in ogni angolo del mondo, aumentando esponenzialmente il numero di clienti raggiungibili. In base alle dimensioni della propria strategia di *cross-border e-commerce*, con uno o più canali è possibile espandersi verso una sfera geografica enorme e difficilmente raggiungibile in diversa maniera. I consumatori, per converso, possono ambire all'acquisto di un numero decisamente più esteso di beni. I compratori possono dotarsi dei prodotti esteri più disparati senza dover necessariamente recarsi in viaggio presso una nazione, non muovendo quindi alcun passo fuori da casa propria. Ci si può ancora stupire di ciò se si pensa che questa era una possibilità decisamente inimmaginabile fino a un ventennio fa, in cui l'e-commerce stava

compiendo i suoi primi passi nel mondo. I confini territoriali sono ora pressoché inesistenti e le occasioni che si sono venute a creare sono sorprendentemente infinite.

- Maggiore velocità e sicurezza delle transazioni rispetto all'export offline: rispetto alle tradizionali pratiche di export, l'export digitale realizzato mediante *cross-border e-commerce* permette alle imprese non solo di velocizzare enormemente le proprie attività, ma anche di assicurarsi maggiore sicurezza grazie al costante monitoraggio digitale e alla certificazione dei documenti necessari.
- Aumento generale del fatturato export: pur svolgendosi tramite canali online, l'export digitale concorre comunque all'aumento del fatturato delle esportazioni di un'azienda, contribuendo alla sua crescita economica generale.
- Promuovere il prestigio estero della nazione: il *cross-border e-commerce* non rappresenta solo una spinta economica consistente, ma anche un mezzo per promuovere, puntando sulla valorizzazione culturale, l'eccellenza produttiva nazionale a livello globale, che sia essa, ad esempio, il Made in Italy o il Made in Japan.
- Bassi investimenti iniziali: il *cross-border e-commerce* permette di abbattere buona parte delle barriere economiche all'internazionalizzazione in quanto prevedere una quantità di investimenti iniziali minore rispetto alle normali pratiche di export offline in loco. Ciò non significa però che gli investimenti iniziali siano del tutto assenti. Come si è anche accennato nel paragrafo precedente, sono comunque necessari e vanno considerati con ampia attenzione. Grazie al *cross-border e-commerce*, è possibile adesso l'accesso a mercati prima difficilmente raggiungibili evitando il ricorso a intermediari e acquisendo maggiore autonomia. Aprire un sito di e-commerce, pur essendo un'operazione dispendiosa, pesa economicamente meno rispetto all'apertura di una propria filiale all'estero, traguardo che può essere comunque raggiunto in tempi successivi.

Anche nella ricerca delle problematiche relative al *cross-border e-commerce* si farà riferimento alle fonti dichiarate in precedenza. Eccezioni saranno indicate in nota. Gli ostacoli che precludono la diffusione dell'export digitale sono qui di seguito elencati:

- Necessità di un ampio bagaglio di conoscenze: come già accennato nel paragrafo III.1, decidere di implementare il *cross-border e-commerce* significa possedere estese competenze relative all'internazionalizzazione dell'azienda, al mondo delle nuove tecnologie, alla giurisdizione applicabile, al sistema logistico e doganale del paese di destinazione o al marketing digitale. Senza una fase preliminare di attento studio e preparazione, mantenere un

livello di concorrenza che consenta la sopravvivenza estera dell'azienda è impensabile. Vi è la necessità di creare in maniera vera e propria una nuova cultura aziendale, protesa verso un affiancamento sempre più stretto dell'ICT ai contesti internazionali.

Inoltre, è bene conoscere la valuta del paese selezionato e tenere sempre d'occhio le fluttuazioni del cambio, che potrebbero avere influenza sui propri guadagni.²⁰⁶

- Differenze linguistiche e culturali: vendere, nonché comprare, in una nazione diversa significa avere anche a che fare con una lingua diversa. Questo può essere percepito come un ostacolo sia dai venditori che dai compratori, impossibilitati a capire o a farsi capire durante le operazioni di scambio commerciale o di assistenza post-vendita. Anche la cultura alla quale ci si rivolge può essere diversa e non tutto ciò che funziona nel proprio paese a livello di marketing o di prodotto può funzionare similmente all'estero. Questi problemi, tuttavia, sono facilmente risolvibili mediante attività di localizzazione e di traduzione.

L'utilizzo dell'inglese come lingua veicolare è altresì un buon compromesso e non è obbligatoriamente necessario padroneggiarla a livello business. È importante mantenersi semplici, diretti e soprattutto cordiali con i clienti.²⁰⁷

- Pratiche di reso complesse, spedizioni lente e costose: alcuni consumatori possono essere disincentivati nel compiere acquisti online perché spaventati dalla complessità di un'ipotetica pratica di reso e dal dispendio economico e temporale da essa derivante. Tutto ciò, a livello internazionale, viene ulteriormente amplificato a causa delle ampie distanze territoriali. I consumatori odierni, abituati a spedizioni rapide, frequenti e prevalentemente gratuite, desiderano un servizio di pari livello in ambito internazionale. Eppure, le spedizioni internazionali sono abbastanza onerose e i tempi di consegna sono necessariamente più lunghi rispetto a una normale spedizione domestica. I tempi di consegna, poi, risultano ancor più lunghi se si scelgono metodi di spedizione economici, come le spedizioni via nave. I dazi doganali sono solitamente a carico dell'acquirente e ciò può causare indisposizione verso l'acquisto, o portare alla richiesta di dichiarazione di un valore più basso della merce spedita, per sventare l'imposizione di dazi. Questa pratica, tuttavia, non è considerata legale. Una valida soluzione è affidarsi a corrieri internazionali sicuri ed efficienti, i quali spesso

²⁰⁶ Ebay.co.jp, *Ekkyō EC no chūiten: kawase hendō ya kaigai haisō ni tsuite* (I punti cruciali del cross-border e-commerce: fluttuazioni del cambio e spedizioni internazionali), 2020.

Ebay.co.jp、越境 EC の注意点：為替変動や海外配送について、2020 年、https://www.ebay.co.jp/about-cbt/cross-border-trading-currency_exchange/, consultato il 2 febbraio 2021.

²⁰⁷ Ebay.co.jp, *Ekkyō EC ni hitsuyōna eigo reberu to wa?* (Qual è il livello necessario di inglese per operare nel cross-border e-commerce?), 2020.

Ebay.co.jp、越境 ECに必要な英語レベルとは？、2020年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/cross-border-trading-english-skill/>, consultato il 2 febbraio 2021.

prevedono sistemi di garanzie atte a tutelare le due parti coinvolte nello scambio nell'eventualità che si verificano problemi di vario genere.

- Rischi di truffe: proprio come qualsiasi attività che coinvolga il denaro, anche il commercio online non è esente da comportamenti malevoli o illegali, favoriti dalla possibilità di anonimato che offre la rete. Prestare attenzione a questo aspetto è importante tanto in madrepatria come all'estero, dove la gestione delle controversie potrebbe essere più complessa a causa della distanza, della diversità delle norme applicabili e della lingua di comunicazione. Si possono per l'appunto verificare casi di truffe messe in atto indiscriminatamente sia da acquirenti che da venditori come, ad esempio, la richiesta di rimborso per mancato recapito della merce, ovviamente ricevuta.²⁰⁸

Una rilevante schiera di aspetti positivi è dunque controbilanciata da una serie di problemi, che riescono a sfatare inequivocabilmente il mito che l'e-commerce sia uno strumento semplice, banale e privo di intoppi. La distanza, aspetto critico del commercio online transfrontaliero, assume in questo contesto un duplice volto. Se da una parte le distanze fisiche e istituzionali sono ridotte dal *cross-border e-commerce*, che arriva a concepire un "mondo piatto", d'altra parte le differenze che si estendono tra le nazioni hanno comunque un loro peso capace di influenzare sia le decisioni di vendita che quelle di acquisto.²⁰⁹ Decidere di adottare il *cross-border e-commerce* è certamente una scelta difficile e questa difficoltà giustifica il fatto che faccia ancora fatica a estendersi dovunque, come si approfondirà nei paragrafi finali del capitolo. Nonostante l'obiettivo difficoltà, il contesto globale attuale, che si caratterizza per un crescente utilizzo degli strumenti digitali da parte dei consumatori, impone alle imprese la necessità di rivedere le proprie modalità di conquista dei nuovi mercati e virare verso strategie legate alle nuove tecnologie, al marketing digitale e all'e-commerce. All'interno dei mercati odierni, profondamente diversi dal passato, saranno le aziende in grado di dotarsi di una nuova mentalità digitale a distinguersi e a emergere dentro e fuori la nazione. Credere nei nuovi strumenti digitali non sarà più una scelta visionaria, bensì accorta e necessaria.

²⁰⁸ Ebay.co.jp, *Ekkyō EC ni okeru sagi to sono taisaku hōhō to wa?* (Quali sono le truffe ricorrenti nel cross-border e-commerce e come evitarle), 2020.

Ebay.co.jp, 越境 EC における詐欺とその対策方法とは?、2020 年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/cross-border-trading-fraud/>, consultato il 2 febbraio 2021.

²⁰⁹ Schu, Matthias, Morschett, Dirk, "Foreign Market Selection of Online Retailers – A Path-Dependent Perspective on Influence Factors", in *International Business Review*, 26, 4, Elsevier Ltd., agosto 2017, pp. 710–23, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.001>.

III.3. Capire e conquistare il consumatore digitale straniero

Se nel paragrafo precedente si sono analizzati le possibilità e i problemi inerenti al *cross-border e-commerce* e si è appurato che non è una pratica semplice, a questo punto ci si potrebbe chiedere in maniera più profonda cosa spinga comunque i consumatori al suo utilizzo e cosa lo renda così attraente e importante. In questo paragrafo si chiariranno questi dubbi, analizzando quali sono effettivamente le caratteristiche e le preferenze dei consumatori transfrontalieri e cosa devono tenere in considerazione le aziende per rendere il *cross-border e-commerce* quanto più avvicinabile e accessibile. Il consumatore soppesa benefici e rischi percepiti della pratica e valuta se intraprenderla o meno.

È bene comunque ricordare che il paragrafo non ha l'intento di generalizzare sommariamente la figura del consumatore digitale straniero. L'individuazione di alcune sue caratteristiche salienti e ricorrenti non elimina l'esigenza di studiare con elevata precisione il mercato di destinazione e le peculiarità dei clienti che lo compongono, al fine di attuare strategie coerenti e opportunamente localizzate.

Tra le tre principali ragioni che spingono i consumatori mondiali a rivolgersi al *cross border e-commerce* e a superare i rischi ad esso legati vi sono la convenienza dei prodotti (72%), la possibilità di dotarsi di prodotti irripetibili nella propria nazione (49%) e la possibilità di scoprire prodotti innovativi, unici, interessanti, diversi dalla massa (34%). Di minor seppur non trascurabile peso vi è poi l'alta qualità della merce (29%).²¹⁰ Ciò che si evince è che le aziende devono, in primo luogo, puntare su un prodotto che sia economicamente attraente, poiché la convenienza è il principale beneficio percepito che influenza positivamente il consumatore verso il superamento delle titubanze legate al *cross-border e-commerce*. Se il consumatore può trovare un bene di suo interesse venduto a un prezzo inferiore in un'altra nazione, sarà allora maggiormente portato ad acquistarlo. Tuttavia questo non basta, in quanto la sola convenienza non è l'unico mezzo con il quale un marchio può sperare di affermarsi nel lungo periodo. Di altrettanto rilievo sono l'unicità e la qualità del prodotto. È necessario concepire e offrire un prodotto che risulti esclusivo, inedito ai consumatori esteri, che susciti la loro curiosità e li spinga con ulteriore forza a vincere ogni genere di resistenza riguardante il *cross-border e-commerce*.

I tre fattori che invece influenzano principalmente l'acquirente nel valutare in maniera positiva una spedizione internazionale sono: la possibilità di consultazione preventiva delle spese di spedizione, per poter valutare se convenga o meno acquistare un bene da un luogo così lontano, la possibilità di beneficiare di spedizioni gratuite se superata una certa soglia di acquisto e la facilità, nonché

²¹⁰ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

l'affidabilità, delle pratiche di reso.²¹¹ Lavorare attivamente per soddisfare queste richieste sarà indice di successo nel commercio online internazionale, oltre che coefficiente di riduzione dell'ostilità nei suoi confronti. L'importanza del lavorare per offrire ai consumatori esteri l'accesso a un sistema logistico adatto a loro viene ribadita anche da Clement (2019) nel dossier "Cross-border e-commerce". Secondo il dossier, ciò che preoccupa maggiormente gli acquirenti nel compiere acquisti esteri via internet sono, come anche già segnalato nel paragrafo precedente, gli alti costi di spedizione (25%), i tempi di attesa estesi (24%), la possibilità che la merce venga smarrita nel tragitto (24%), le imposte doganali (24%) e le difficoltà delle pratiche di reso (22%).

Quanto alle preferenze di acquisto attinenti ai beni, i prodotti maggiormente richiesti sono quelli appartenenti al settore moda (68%), che si confermano nuovamente protagonisti indiscussi del commercio online anche nel vasto contesto internazionale. Vestiti, scarpe e accessori sono poi seguiti dall'elettronica (53%), dall'hobbistica (53%), dalla gioielleria (51%) e dai prodotti cosmetici (46%). Richiesti in maniera leggermente inferiore sono le opere d'arte e gli oggetti da collezione (42%) e l'equipaggiamento sportivo (40%). Prodotti attinenti alla moda, all'elettronica o all'hobbistica si avvalgono di un alto posizionamento internazionale in quanto, per prima cosa, si fanno portavoce dell'unicità, della rarità, della qualità e del prestigio del marchio che i consumatori stranieri ricercano spesso negli acquisti transnazionali. Secondariamente, i prodotti appartenenti a queste categorie sono più piccoli e leggeri se comparati a beni come mobili, grandi elettrodomestici o oggetti d'arredamento, caratterizzati da una scarsa domanda. Dati i loro attributi dimensionali, consentono una spedizione più economica e meno soggetta a tasse doganali rispetto a beni pesanti e ingombranti, figurando come prodotti estremamente adatti al commercio online internazionale.²¹² Tra i beni sopra riportati, saranno pertanto quelli che si avvalgono di percentuali di acquisto più alte a consentire maggiori possibilità di guadagno nelle operazioni di e-commerce transfrontaliero.

Inquadrando ancor meglio gli utilizzatori del *cross-border e-commerce* ed esplorando le loro caratteristiche soggettive, essi sono solitamente acquirenti che, una volta familiarizzato con il prodotto, si presentano ancor più fedeli rispetto a quelli domestici, consapevoli dei benefici derivanti dal superamento di una serie di ostacoli nel loro approvvigionamento. L'esperienza pregressa di acquisto influenza positivamente l'utilizzo del *cross-border e-commerce* e si trasforma in comportamenti di acquisto ripetuto. Gli utilizzatori appartengono comunemente alla fascia più istruita

²¹¹ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

²¹² Clement, Jessica, *Cross-border e-commerce*, New York, Statista, Inc., aprile 2019, disponibile su: <https://www.statista.com/study/61740/cross-border-e-commerce/>.

della popolazione, risiedono in grandi città e sono relativamente giovani.²¹³ Sono tendenzialmente cosmopoliti e questa particolare apertura verso il mondo porta loro ad amplificare i benefici percepiti dell'e-commerce transfrontaliero, aumentando le ricerche di informazioni a riguardo e convertendole poi in veri e propri acquisti. Essere cosmopoliti significa provare interesse e curiosità verso culture straniere e, se non si hanno esperienze pregresse di *cross-border e-commerce*, questa curiosità, citata anche prima come elemento di essenziale importanza, può fungere da spinta propulsiva all'attuazione di comportamenti esplorativi, che si tramuteranno poi in acquisti effettivi. Ciò considerato, un segmento rilevante degli acquirenti transfrontalieri è costituito anche dai viaggiatori che, avendo vissuto in prima persona la vita in una nazione straniera e avendone apprezzato i prodotti, desiderano continuare a dotarsi di quei beni anche una volta tornati in madrepatria. Anche i viaggiatori, dunque, rappresentano quella schiera di consumatori che riescono ad ampliare positivamente i propri orizzonti verso i mercati internazionali.²¹⁴

III.3.1. Il ruolo cruciale della fiducia

Al di là di ciò, un altro aspetto di essenziale considerazione è la fiducia che il consumatore ripone personalmente nel venditore. Le due barriere al *cross-border e-commerce* percepite come più forti dai consumatori esteri sono infatti le preoccupazioni legate alla spedizione intercontinentale e il timore nell'acquistare beni da venditori stranieri di cui spesso poco si conosce.²¹⁵ Come anche in campo nazionale, la fiducia gioca un ruolo fondamentale nella disposizione all'acquisto. È difficile per il consumatore porre fiducia in un individuo ignoto, per di più se ubicato a distanze smodate e proveniente da un contesto culturale completamente diverso. Se però l'acquirente riesce a porre fiducia nel commerciante, percepirà i rischi dell'acquisto transfrontaliero meno intensi, scalfendo la buona dose di incertezza che è portato ad affrontare. Huang e Chang (2019) individuano diversi elementi che influenzano la propensione alla fiducia dei compratori nell'ambito del *cross-border e-commerce*. Tra questi vi è la percezione che il consumatore possiede in merito alla struttura legale e all'integrità della nazione del venditore. La struttura legale fa riferimento alle regolamentazioni vigenti in un particolare paese, finalizzate a disciplinare i rapporti tra i diversi soggetti della comunità. L'integrità nazionale riguarda invece l'inclinazione che le persone di una certa nazione mostrano nel

²¹³ Kwak, Suyoung, Yoo, Seugn-Gyun, "A Probe Study on Global Cross-Border B2C e-Commerce", in *The e-Business Studies*, 15, 5, Global e-Business Association, ottobre 2014, pp. 211–228.

²¹⁴ Wagner, Gerhard, Schramm-Klein, Hanna, Schu, Matthias Schu, "Determinants and Moderators of Consumers' Cross-Border Online Shopping Intentions", in *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 38, 4, aprile 2016, pp. 214–227, DOI: <https://doi.org/10.2307/26426827>.

²¹⁵ Clement, Jessica, *Cross-border e-commerce*, New York, Statista, Inc., aprile 2019, disponibile su: <https://www.statista.com/study/61740/cross-border-e-commerce/>.

rispettare principi morali ed etici nello svolgimento delle proprie azioni. Più queste percezioni sono positive, più l'acquirente assocerà fiducia al venditore, confidando nella presenza nel suo paese di istituzioni legali, politiche e sociali meritevoli di stima.

Un altro fattore che influenza la fiducia è l'informazione. Poiché la maggiore disponibilità di informazioni è per il consumatore rassicurante, compito del negoziante è ridurre quanto più possibile l'asimmetria informativa esistente. In questo caso, il venditore può agire concretamente sulla percezione che il potenziale cliente possiede di lui, avendo pieno controllo sull'ampiezza delle informazioni messe a disposizione. La fonte primaria di informazione di cui dispone il cliente è il sito web dove si svolge lo scambio commerciale, vero e proprio biglietto da visita con cui poterlo impressionare positivamente. Sarà cura del commerciante optare per un design di qualità, caratterizzato da un layout funzionale e adatto al target di riferimento. Il sito deve essere facilmente navigabile, accessibile da più dispositivi e costantemente aggiornato. Non deve mancare alcuna informazione utile, deve essere dotato di termini e condizioni chiari ed espliciti che devono porre al primo posto la tutela del cliente. Normative e politiche riguardanti i resi, la privacy e la sicurezza devono essere sempre ben evidenti.

In conclusione, la fiducia di cui gode un venditore è condizionata anche dalla sua reputazione. La reputazione è strettamente legata alle recensioni che, come si è espresso anche nel paragrafo II.5, hanno al giorno d'oggi un peso enorme nel processo decisionale d'acquisto. Tenere in alta considerazione le recensioni e sforzarsi affinché siano quanto più positive può aumentare il valore percepito del *cross-border e-commerce* a discapito dei suoi deterrenti.

Prima di passare alla chiusura del paragrafo, è utile aprire una breve parentesi per ricordare che la fiducia funziona in due diverse direzioni, coinvolgendo simultaneamente anche il venditore. Spesso si potrebbe dare per scontato che l'unico interesse del venditore sia vendere indiscriminatamente a chiunque, ma non sempre è così. Affinché svolga in maniera serena e volenterosa operazioni di commercio online estero, anch'esso deve poter fidarsi dell'acquirente e avvalersi di un certo numero di tutele. Alti livelli di qualità percepita sulla struttura legale e sull'integrità della nazione del consumatore, rilascio di feedback agli acquirenti, sistemi di garanzia sui pagamenti e di protezione del commerciante da ipotetiche truffe possono influenzare positivamente la fiducia del venditore e la sua volontà di intraprendere vendite estere per mezzo di internet.²¹⁶ Alla luce di ciò, l'instaurazione di un solido rapporto di fiducia reciproca si considera un attributo basilare nel decretare la buona riuscita di questo genere di transazione internazionale.

²¹⁶ Guo, Yue, Le-Nguyen, Khuong, Jia, Qiong, Li, Guangming, "Seller-Buyer Trust In Cross-Border E- Commerce: A Conceptual Model", in *21st Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2015)*, Vol. 2, Puerto Rico, 13–15 agosto 2015, Association for Information Systems (AIS), 2015, pp. 1–7.

In sintesi, affinché il *cross-border e-commerce* sia effettivo sono due gli aspetti su cui concentrarsi. Innanzitutto, è necessario offrire al consumatore un'esperienza di acquisto che sia percepita come unica e vantaggiosa, che lo spinga a pensare che valga la pena compiere lo sforzo di acquistare dall'estero e che di conseguenza renda i rischi percepiti inferiori rispetto ai benefici. In aggiunta a ciò, è necessario conquistare la fiducia del consumatore, offrendo un servizio pre e post-vendita impeccabile, lavorando alla costruzione di un sito di e-commerce funzionale, esaustivo e adatto culturalmente e linguisticamente al target. Svitati costi che il consumatore è tenuto a sostenere in un contesto transfrontaliero possono rivelarsi più pesanti rispetto a quelli sostenuti in un contesto nazionale. Alcuni esempi di simili costi sono quelli relativi alla comunicazione, all'attesa della consegna o alla restituzione. Il venditore, d'altro canto, ha il potere di alleggerire i suddetti costi, offrendo prodotti di qualità a buon mercato e ricorrendo a un sistema logistico trasparente nei costi, economicamente abbordabile e affidabile.²¹⁷ In queste circostanze, la fiducia è il fattore chiave per avvicinare saldamente venditori e consumatori, quest'ultimi tipicamente cosmopoliti e mentalmente aperti. Lo sforzo che impiegherà il venditore nel migliorare l'esperienza di acquisto al di là dei confini nazionali si tramuterà in feedback positivi e raccomandazioni, che a loro volta si convertiranno in acquisti ripetuti. Se si presta attenzione a tutte le accortezze finora espresse, il commercio online transfrontaliero ha ragione di esistere e di essere considerato come un'interessante realtà malgrado le sue difficoltà attestate. Sarà nel prossimo paragrafo che si esplorerà il grado effettivo di diffusione mondiale del *cross-border e-commerce*, per capire quanto è di fatto impiegato e quali sono le nazioni che stanno attualmente destinando maggiore impegno nell'implementazione di questo mezzo.

III.4. I principali paesi fruitori dell'e-commerce transfrontaliero

In questo paragrafo saranno esaminati i dati contemporanei relativi all'utilizzo del *cross-border e-commerce* nel mondo, per poter finalmente arrivare a comprendere quale sia il suo livello di diffusione e quali siano le nazioni più progredite nel suo utilizzo.

L'inarrestabile globalizzazione, il miglioramento dell'efficienza dei sistemi logistici internazionali, l'espansione della connettività e dell'e-commerce a livello mondiale e la graduale affermazione dei *marketplace* come strumenti affidabili per gli acquisti online hanno portato il commercio elettronico transnazionale ad assistere a una continua crescita negli ultimi anni. Sebbene la maggior parte degli internauti acquisti prevalentemente entro i confini nazionali, la percentuale degli acquisti esteri online

²¹⁷ Huang, Shiu-Li, Chang, Ya-Chu, "Cross-Border e-Commerce: Consumers' Intention to Shop on Foreign Websites", in *Internet Research*, 29, 6, Emerald Publishing, 2 dicembre 2019, pp. 1256–1279, DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2017-0428>.

B2C è aumentata dal 17% al 23% nell'arco di tempo dal 2016 al 2018, anno in cui il valore di mercato del *cross-border e-commerce* ha superato i 400 miliardi di dollari.²¹⁸ Nel 2020 ha raggiunto i 912 miliardi e 300 milioni di dollari e si prevede che nel 2027 arrivi a toccare la cifra di 4856 miliardi e 100 milioni di dollari, sostenuto da una crescita media annua del 27%²¹⁹, più alta rispetto a quella del 9% che coinvolge il commercio online nei confini interni.²²⁰ Si prevede, inoltre, che già nel 2022 più di un quinto delle vendite generate tramite l'e-commerce proveranno da scambi internazionali. Questa dimensione così ragguardevole ha portato a definire il commercio online transfrontaliero “la Via delle Spezie²²¹ del ventunesimo secolo”, in quanto via commerciale di simile forza dirompente.²²²

Stando ai dati consultabili nel Rapporto ICE 2019 – 2020 pubblicato dall'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, i principali paesi fruitori del *digital export* in ambito B2C nel 2017 sono gli Stati Uniti (102 miliardi di dollari di vendite), la Cina (79 miliardi) e il Regno Unito (31 miliardi). Il Giappone raggiunge la quarta posizione, con 18 miliardi di dollari di vendite, mentre l'Italia si ferma all'ottavo posto, collezionando esclusivamente transazioni per un valore di 4 miliardi di dollari. La condizione italiana sarà investigata con maggiore attenzione nel paragrafo seguente, mentre quella giapponese nel capitolo conclusivo. I primi dieci paesi più attivi nel *cross-border e-commerce* nell'anno 2017 sono elencati nell'immagine sottostante, tratta dal succitato Rapporto.

²¹⁸ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, “E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano”, in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

²¹⁹ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

²²⁰ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, “E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano”, in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

²²¹ Rotta commerciale dedicata alle spezie che collegava l'Europa all'India, risalente al periodo tra il XV e il XVI secolo. La via, inaugurata dagli esploratori portoghesi, fu uno dei primi esempi di globalizzazione alimentare e commerciale. L'istituzione di questa nuova rotta, canale di vendita diretto che permetteva di evitare intermediari arabi, fu di impatto decisivo per l'espansione del commercio delle spezie, merce di immenso valore per i consumatori europei. La Via delle Spezie arrivò addirittura a sormontare per importanza le celebri vie della Seta e dell'Incenso.

²²² Clement, Jessica, *Cross-border e-commerce*, New York, Statista, Inc., aprile 2019, disponibile su: <https://www.statista.com/study/61740/cross-border-e-commerce/>.

	Vendite B2C cross-border in miliardi di dollari	In percentuale delle esportazioni di merci (dati in %)	In percentuale delle vendite B2C (dati in %)
1  USA	102	6,6	13,5
2  Cina	79	3,5	7,5
3  Regno Unito	31	7,0	15,0
4  Giappone	18	2,6	12,2
5  Germania	15	1,0	17,1
6  Francia	10	1,8	10,6
7  Canada	8	1,8	12,7
8  Italia	4	0,7	16,2
9  Corea del Sud	3	0,5	3,8
10  Paesi Bassi	1	0,2	5,0

Figura 11. I primi 10 paesi più attivi nel cross-border e-commerce B2C (valori delle vendite relativi all'anno 2017)

Fonte: Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

Considerando le cifre esposte, le due nazioni più impegnate nell'export digitale sono gli Stati Uniti e la Cina. Non sorprende infatti scoprire che tra i 5 siti web più utilizzati dai consumatori per compiere acquisti all'estero due siano statunitensi e due cinesi. La piattaforma più utilizzata nel *cross-border e-commerce* è Amazon (Stati Uniti, 23%), accompagnato da Alibaba/Aliexpress (Cina, 16%), eBay (Stati Uniti, 14%), Wish.com (Cina, 10%) e Lazada (Singapore, 3%).²²³ La supremazia degli Stati Uniti e della Cina nel commercio online domestico, già affrontata nel paragrafo I.4, si riflette dunque anche in quello internazionale. La Cina ottiene performance più alte nel *cross-border e-commerce* rispetto al normale e-commerce, posizionandosi al secondo posto mondiale per vendite generate anziché al terzo. Gli Stati Uniti, invece, si confermano i leader indiscussi di ogni genere di commercio online, sia nazionale che internazionale.

Se l'e-commerce ha già imposto un nuovo paradigma di compravendita nello scenario nazionale, la crescente rilevanza del *cross-border e-commerce* è in procinto di cambiare nuovamente le carte in tavola, esortando i venditori a rivolgere il loro sguardo anche ai consumatori internazionali, pena il rischio di essere schiacciati da grandi attori che, grazie alla loro dimensione, traggono già vantaggio dai mercati esteri. Sarà compito dei commercianti sforzarsi per offrire ai consumatori esperienze di acquisto future in cui la differenza tra e-commerce e *cross-border e-commerce* non sarà più percepibile. Coloro che per primi comprenderanno le vaste potenzialità offerte dal commercio online

²²³ Clement, Jessica, *Cross-border e-commerce*, New York, Statista, Inc., aprile 2019, disponibile su: <https://www.statista.com/study/61740/cross-border-e-commerce/>.

e, più ampiamente, dal commercio online transfrontaliero, sapranno guadagnarne in termini di produttività e competitività, attraendo verso sé un numero ormai sempre più vasto di consumatori globali fortemente avvezzi ai canali digitali di vendita.

III.4.1. Analisi del livello di export digitale da parte delle imprese italiane

Avendo oramai un quadro decisamente completo sul *cross-border e-commerce* nel mondo e sulle sue caratteristiche, in questo paragrafo conclusivo del capitolo si opereranno riflessioni più dettagliate sulle performance raggiunte dall'Italia in relazione al suo utilizzo.

Come già accennato nel paragrafo precedente, nel 2017 l'Italia accumula 4 miliardi di dollari di vendite online B2C operate all'estero, classificandosi mondialmente in ottava posizione. La posizione non è esageratamente bassa, ma se comparata alla controparte europea non regge il confronto ed evidenzia la presenza di occasioni commerciali non ancora pienamente sfruttate. Il Regno Unito raggiunge ben 31 miliardi di dollari di vendite, la Germania 15 miliardi e la Francia 10 miliardi, mostrando valori europei da due a sette volte superiori rispetto a quelli italiani. Se si paragona poi l'Italia ad altre grandi potenze economiche come la Cina o gli Stati Uniti, la posizione è indubbiamente marginale. In questo caso, i valori arrivano a diventare più di venti volte maggiori. Se si considera il peso delle esportazioni digitali su quelle totali, la percentuale è estremamente bassa e si frena allo 0,7%, uno dei tassi più bassi sia nel contesto europeo che in quello extra europeo. Il potenziale italiano ancora inespresso è dunque ampio.

Secondo i dati più recenti dell'Osservatorio Export Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, l'export digitale relativo ai beni di consumo è arrivato nel 2019 a raggiungere gli 11,8 miliardi di euro, in crescita del 15% rispetto al 2018. Questa cifra vale il 7% delle esportazioni effettuate in maniera tradizionale, ricoprendo una percentuale di incidenza sul totale ancora trascurabile. Il settore più importante è, come è possibile immaginare, quello della moda, dove la percentuale di *digital export* raggiunge i 7,8 miliardi di euro e rappresenta il 66% delle esportazioni online totali. Sull'export totale del settore ricopre invece una percentuale del 14,5%. Nonostante l'export digitale italiano B2C sia comunque in crescita dal 2015, dove raggiungeva i 6 miliardi di euro²²⁴, tutt'ora solo il 40% delle imprese usa l'e-commerce per vendere all'estero. Il 51% esporta solo in modalità offline mentre il 9% non esporta affatto. Tra il 40% riportato, più della metà utilizza

²²⁴ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

il *cross-border e-commerce* da meno di quattro anni, mentre solo un quinto delle imprese opera online da almeno dieci anni. Questi dati confermano una predisposizione italiana all'export tradizionale e, segnatamente, ingenti ritardi nella digitalizzazione dei processi di vendita internazionali.²²⁵

I motivi dell'arretratezza italiana si ritrovano, innanzitutto, nello scarso livello di digitalizzazione della società già descritto nel paragrafo I.5.1. Il paragrafo sottolineava carenti livelli di maturità digitale sia da parte della popolazione che da parte delle aziende. Un basso grado di sviluppo dell'ICT e scarsi livelli di accesso ad internet, elementi alla base dell'adozione dell'e-commerce standard, non incoraggiano di certo l'affermazione di pratiche più complesse come quella del *cross-border e-commerce*. L'indice DESI ribadisce inoltre che l'adozione da parte delle aziende italiane di tecnologie digitali come *big data*²²⁶, *cloud computing* o e-commerce non sia ancora all'altezza rispetto alla media europea. Per ciò che concerne in maniera specifica le vendite online estere, l'Italia non riesce a raggiungere la media europea dell'8%, già di per sé bassa, ma si ferma al 6%. Una solida cultura digitale è il primo requisito alla diffusione dei nuovi canali di vendita estera online. Senza la consapevolezza delle opportunità che possono offrire canali digitali come il *cross-border e-commerce*, e senza possedere le competenze necessarie al loro utilizzo, non vi è ragione di considerarne l'adozione. L'assenza di competenze legate al mondo digitale, congiuntamente alla mancanza di risorse economiche per compiere l'ingresso al suo interno, sono le due principali ragioni che rendono le aziende italiane riluttanti all'idea di intraprendere la strada dell'export digitale. A tutto ciò vanno sommate le difficoltà obiettive legate al *cross-border e-commerce* già discusse, le quali rappresentano un ostacolo che ogni nazione, Italia inclusa, deve affrontare.²²⁷ Inoltre, a influenzare l'adozione dell'e-commerce, e conseguentemente del *cross-border e-commerce*, è anche la dimensione delle imprese, le quali più aumentano di estensione più riescono ad affacciarsi agilmente dal punto di vista economico e gestionale ai canali di vendita digitale. Essendo l'Italia un paese in cui prevalgono le imprese di piccola dimensione, la scarsa adozione complessiva dell'e-commerce è anche una conseguenza della struttura del suo apparato industriale.²²⁸

²²⁵ Osservatori Digital innovation del Politecnico di Milano, *L'export digitale italiano di beni di consumo vale 11,8 mld di € nel 2019, +15%*, 16 aprile 2020, <https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/1-export-digitale-italiano-di-beni-di-consumo-vale-11-8-mld-di-nel-2019-plus15>, consultato il 29 settembre 2020.

²²⁶ Termine inglese utilizzato in ambito informatico per identificare un quantitativo enorme di dati ("grandi dati") rilasciati dagli utenti mediante attività di interazione con la rete. Queste informazioni vengono analizzate dalle aziende per operazioni di marketing e di vendita. Per una contestualizzazione più puntuale del termine si rimanda al paragrafo I.3, in cui vengono menzionate le attività di *data mining* tra gli aspetti vantaggiosi dell'e-commerce.

²²⁷ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

²²⁸ Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Marvasi, Enrico, Tajoli, Lucia, *Rapporto esportazioni e e-commerce delle imprese italiane – Analisi e prospettive*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ottobre 2018, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/studi-sulle-commerce>.

Sfruttare maggiormente e-commerce e *cross-border e-commerce* può costituire un'arma vincente per l'aumento del fatturato aziendale, specialmente alla luce del fatto che il mercato del commercio online estero è, come confermano i dati finora presi in considerazione, destinato a crescere continuamente anche nei prossimi anni. Oltre a favorire un riposizionamento strategico dell'Italia in ambito internazionale, l'impiego del *cross-border e-commerce* potrebbe essere l'occasione giusta per arginare quanto possibile il divario digitale esistente con altri stati. Se si pensa che la ripresa italiana in seguito alla crisi economica mondiale del 2008 è stata sostenuta in via esclusiva dall'export (il quale attualmente vale un terzo del PIL) e dal turismo, decidere di investire in esportazioni rivisitate in chiave digitale può essere di particolare aiuto in un periodo altrettanto delicato come quello che il mondo sta vivendo adesso, segnato da una pandemia di COVID-19 che rende ancora più complesse le normali attività di export offline.²²⁹ Ciò considerato, sarebbe auspicabile che le aziende italiane prendessero maggiormente in considerazione la possibilità di vendere anche tramite mezzi digitali, senza rinunciare all'occasione di espandere i propri orizzonti verso mercati ancora più lontani rispetto a quelli italiani.

A questo punto, non resta che comprendere meglio quali siano i passi compiuti dal Giappone nei riguardi del *cross-border e-commerce*, tema a cui sarà dedicato il capitolo conclusivo della presente tesi. Sarà proprio nell'ultimo capitolo in cui, finalmente, verranno provate le potenzialità dell'e-commerce come strumento chiave per l'export, trattando un esempio di successo aziendale concreto che coinvolge strettamente Italia e Giappone.

²²⁹ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

IV. *Il cross-border e-commerce in Giappone*

IV.1. Sviluppo e stato attuale del mercato

In questo capitolo finale si tireranno le somme di quanto finora discusso, studiando prima il rapporto del Giappone con il *cross-border e-commerce*, e indagando poi cosa significherebbe sfruttare il mercato giapponese per vendere online dall'Italia. Mettendo in relazione le due nazioni, sarà mostrato come mettere a pieno frutto le numerose potenzialità legate alle esportazioni digitali.

Non essendo necessario fornire una nuova definizione di commercio online transfrontaliero in quanto universalmente applicabile, il paragrafo partirà, come fatto anche con l'e-commerce domestico nel secondo capitolo, da una definizione linguistica del fenomeno.

Il *cross-border e-commerce* si definisce abitualmente in lingua giapponese con il termine *ekkyō EC* (越境 EC), dove il sostantivo *ekkyō* significa “sconfinamento”, “superamento di un confine”, mentre la sigla EC, letta *īshī* (イーシー), sintetizza l'espressione Electronic Commerce. Anche in questo caso, l'utilizzo dell'espressione *ekkyō EC* non è esclusivo ma si alterna a diverse varianti, impiegate indistintamente. Tra queste si ricorda il termine specialistico giapponese *ekkyō denshi shōtorihiki* (越境電子商取引), oppure *ekkyō e komāsu* (越境 e コマース), dove si fondono lingua giapponese e lingua inglese.²³⁰

Riprendendo i dati esposti nel paragrafo III.4 e considerando il Giappone in un ampio contesto di analisi mondiale, la sua posizione non è poi così sfavorevole se si considera che è riuscito comunque a conquistarsi il quarto posto nella classifica delle vendite *cross-border B2C* dell'anno 2017. Ciononostante, i 18 miliardi di vendite sono ben lontani dai 79 miliardi della Cina o dai 102 degli Stati Uniti, evidenziando, come anche nel caso dell'Italia, un uso comparativamente non ancora esteso del commercio online estero. Le cifre raggiunte da Cina e Stati Uniti sono infatti da quattro a

²³⁰ Alcuni esempi di utilizzo dei termini esposti tratti dalla bibliografia sono:

Takeuchi Eiji, “Kitai sareru ekkyō EC to sono risuku” (Possibilità e rischi del cross-border e-commerce), in *Nihon seisaku kinyū kōko ronshū*, Vol. 22, Tōkyō, Nihon seisaku kinyū kōko sōgō kenkyūsho, febbraio 2014, pp. 1–15.

竹内英二、「期待される越境 EC とそのリスク」、日本政策金融公庫論集、第 22 号、東京、日本政策金融公庫総合研究所、2014 年 2 月、pp. 1–15.

Nihon bōeki shinkōkikō JETRO (Japan External Trade Organization JETRO), *Nihon kigyō no ekkyō EC (denshi shōtorihiki) no genjō to kadai –chūgoku, kankoku to no ekkyō EC bijinesu wo chūshin ni–* (Condizioni attuali e problemi legati al cross-border e-commerce praticato dalle imprese giapponesi –Focus sul cross-border e-commerce verso Cina e Corea del Sud–), Tōkyō, 30 marzo 2018.

日本貿易振興機構ジェトロ、日本企業の越境 EC (電子商取引) の現状と課題 –中国・韓国との越境 EC ビジネスを中心に–、東京、2018 年 3 月 30 日、disponibile su: <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2017/12/268f143777299610.html>.

Harada Yoshio, “Ekkyō ekomāsu no genjō to tenbō: EC jigyōsha no chūgoku shijō he no torikumi” (Condizioni attuali e analisi generale del cross-border e-commerce: avanzamento delle compagnie di e-commerce verso il mercato cinese), in *Ōsaka sangyō daigaku keiei ronshū*, 15, 1, Daitō, Ōsaka sangyō daigaku, ottobre 2013, pp. 1–26.

原田良雄、「越境 e コマースの現状と展望: EC 事業者の中国市場への取り組み」、大阪産業大学経営論集、第 15 巻 1 号、大東、大阪産業大学、2013 年 10 月、pp. 1–26.

sei volte maggiori rispetto a quelle conseguite dal Giappone, la cui dimensione di mercato non è tal punto estesa. Il *digital export*, per di più, vale solo il 2,6% delle esportazioni totali giapponesi. In Cina la percentuale sale al 3,5%, mentre negli Stati Uniti al 6,6%.

La scarsa predisposizione del Giappone allo sfruttamento dell'e-commerce transfrontaliero è corroborata anche dall'analisi, dal punto di vista del consumatore, del rapporto tra le percentuali di utilizzo dell'e-commerce domestico e del *cross-border e-commerce*. In Giappone il 94% dei consumatori utilizza esclusivamente il commercio online domestico, mentre solo il 5% fa un utilizzo combinato di *cross-border e-commerce* ed e-commerce domestico. La percentuale degli individui che fa un utilizzo esclusivo del *cross-border e-commerce* è ragionevolmente esigua e coinvolge solo l'1% di essi. Sul campione di 31 stati su cui è stata effettuata questa misurazione, il Giappone è l'unico a mostrare percentuali così basse di interesse nei confronti del *cross-border e-commerce* ed è l'unico a possedere, d'altra parte, una così alta percentuale di acquisti online nazionali.²³¹ Ciò che si evince, dunque, è che alte percentuali di utilizzo di e-commerce domestico non sempre si convertono in alte percentuali di utilizzo di *cross-border e-commerce*. Sebbene il Giappone si collochi addirittura secondo nella classifica mondiale di adozione dell'e-commerce ordinario, come provato nel paragrafo I.4, quando si parla di *cross-border e-commerce* l'interesse incomincia a scemare e, conseguentemente, i valori e i posizionamenti raggiunti calano. Nel caso dell'Italia, invece, il posizionamento basso rimane tale in ogni genere di classifica, sia che riguardi l'e-commerce tradizionale che il *cross-border e-commerce*. In entrambe le classifiche, per l'appunto, la posizione raggiunta è sempre l'ottava.

A questo punto è necessario capire cosa allontani il popolo giapponese dal *cross-border e-commerce*, una risorsa così utile e aperta a molteplici impieghi. La ragione maggiormente quotata (50%) che spinge i giapponesi ad astenersi dall'utilizzo dell'e-commerce transfrontaliero è il fatto che il mercato interno risponda già a sufficienza alla domanda dei consumatori, che pertanto non avvertono il bisogno di cercare altri prodotti nei mercati esteri. L'alta diffusione complessiva dell'e-commerce nazionale giapponese, abbondantemente già discussa, spiegherebbe effettivamente questa argomentazione, dimostrando ancora una volta come non sempre e-commerce e *cross-border e-commerce* vadano di pari passo. Tra le ragioni secondarie che frenano la diffusione del commercio online transnazionale vi sono le difficoltà legate al confronto con una lingua diversa (26%), il rischio di un processo di restituzione complesso o costoso (25%), la spedizione lenta (23%) e la scarsa fiducia nei siti esteri di commercio online (23%).²³² Queste ultime ragioni si allineano ai timori avvertiti

²³¹ Clement, Jessica, *Cross-border e-commerce*, New York, Statista, Inc., aprile 2019, disponibile su: <https://www.statista.com/study/61740/cross-border-e-commerce/>.

²³² Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), maggio 2019.

generalmente dagli acquirenti mondiali del *cross-border e-commerce*, descritti nei paragrafi precedenti come barriere che impediscono alle esportazioni digitali di ottenere i risultati sperati sui consumatori. Attenzione massima alla traduzione e alla localizzazione dei contenuti, miglioramento della gestione logistica e impegno nella fidelizzazione del cliente si presentano dunque come prerogative fondamentali per poter affacciarsi anche ai compratori giapponesi.

I dati contemporanei sul commercio transfrontaliero giapponese, come anche quelli sull'e-commerce domestico, sono forniti dal Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria nella sua ormai nota Ricerca di mercato relativa all'e-commerce pubblicata nel 2020. Il Ministero studia il fenomeno del *cross-border e-commerce* in maniera particolare, mettendo in relazione Giappone, Stati Uniti e Cina e restringendo dunque il contesto comparativo. Ciò che fa è collegare e paragonare triangolarmente gli interscambi economici raggiunti tramite *cross-border e-commerce* tra i tre paesi. Superpotenze come Cina e Stati Uniti vengono scelte come termini di confronto non solo perché sono due dei principali partner commerciali del Giappone, ma anche perché sono, a loro volta, i dominatori incontrastati del panorama mondiale dell'e-commerce transfrontaliero. Nella Ricerca pubblicata nel 2020, il Ministero segnala che nel 2019 il valore degli acquisti transfrontalieri B2C effettuati dal Giappone verso Cina o Stati Uniti ammonta a 317 miliardi e 500 milioni di yen, un valore 14,8% più alto rispetto all'anno precedente. La dimensione del mercato *cross-border* è cresciuta stabilmente negli ultimi anni, passando dai 239 miliardi e 600 milioni di yen del 2016 ai 317 miliardi e 500 milioni di yen odierni.²³³

Tuttavia, com'è possibile immaginare considerando quanto riportato finora, il valore dell'e-commerce estero raggiunto in Giappone è il più basso tra tutti e tre gli stati. Negli Stati Uniti la spesa per il *cross-border e-commerce* arriva infatti a toccare i 1557 miliardi di yen, mentre in Cina si eleva addirittura ai 3665 miliardi e 200 milioni di yen. I risultati sopra rilevati a livello globale non si discostano pertanto da quelli evidenziati dal Ministero, che ha ricalcato una situazione alquanto simile in un contesto temporalmente più recente e geograficamente più ristretto.

Oltre alle motivazioni soggettive che allontanano i singoli consumatori giapponesi dal *cross-border e-commerce* considerate in precedenza, il Ministero individua come ragioni aggiuntive alla scarsa diffusione del fenomeno alcuni macro-fattori ambientali collegati all'e-commerce, che coinvolgono Cina, Giappone e Stati Uniti. Cina e Stati Uniti sono paesi economicamente più rilevanti rispetto al Giappone, con PIL²³⁴, popolazione totale, utenti di internet, numero di contratti di connettività mobile, dimensione del mercato e-commerce e valore ARPU nettamente maggiori rispetto a quelli raggiunti

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2019年5月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002.html>.

²³³ Statista.com, *Rakuten*, 2020, <https://www.statista.com/study/63665/rakuten/>, consultato il 21 ottobre 2020.

²³⁴ Statista.com, *The 20 countries with the largest gross domestic product (GDP) in 2020 (in billion U.S. dollars)*, ottobre 2020, <https://www.statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp/>, consultato il 7 aprile 2021.

dal Giappone, costretto necessariamente a ricoprire una posizione di inferiorità. Inoltre, Cina e Stati Uniti sono anche i due paesi con il maggior numero di importazioni ed esportazioni complessive al mondo, elemento che incrementa ulteriormente la loro rilevanza globale.²³⁵

Gli Stati Uniti, in particolare, sono un paese sviluppato che gode di un alto reddito, di un elevato livello di avanzamento dell'ICT e, di conseguenza, di ingenti possibilità di accesso all'e-commerce. Per di più, è patria di numerose multinazionali tecnologiche, come Google, Amazon, Facebook, Apple o Microsoft, punti cardine del mondo digitale contemporaneo.

Focalizzandosi invece sulla Cina, quando si parla di *cross-border e-commerce* l'attenzione converge spesso in larga misura verso questa economia in via di sviluppo. Diversi sono i motivi che legittimano la sua importanza. In primo luogo, i numeri enormi raggiunti nell'e-commerce e, in particolar modo, le previsioni di eccezionale crescita del mercato digitale, riportate già nel paragrafo I.4, rendono la Cina un paese attivissimo e di grandissimo interesse nel contesto dell'export digitale.²³⁶ Considerando solo la crescita che ha coinvolto il *cross-border e-commerce*, si raggiunge un'incredibile percentuale di estensione del 300% negli ultimi cinque anni.²³⁷ A giustificazione di queste cifre esorbitanti vi è il fatto che le aziende cinesi impegnate in attività di commercio online siano solite praticare modalità di business singolari, volte non tanto al guadagno, spesso anzi trascurato, quanto più a una rapidissima espansione della dimensione di mercato. I punti prioritari delle aziende cinesi sono vendere a prezzi esigui, addirittura ancora più bassi rispetto a quelli di produzione, o spendere cifre esorbitanti per colossali campagne pubblicitarie, al fine di crescere quanto più possibile a una velocità fulminea, attraendo su di sé l'attenzione di tutta l'economia mondiale. Attuando una strategia non improntata al guadagno o alla profittabilità, bensì alla larghezza dimensionale, le aziende cinesi di e-commerce puntano a una disperata corsa alle quote di mercato per non lasciare alcuno spazio ai rivali, costretti a soccombere in opprimenti guerre di prezzo.²³⁸ Per terminare, una grande spinta al *cross-border e-commerce* in Cina è stata data anche dall'implementazione a partire dall'anno 2018 di svariate misure governative per favorire l'espansione e il miglioramento del sistema infrastrutturale necessario alla pratica. Un esempio è la

²³⁵ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

²³⁶ Ibidem.

²³⁷ Zhang, Ying, "Analysis of E-Commerce Cross-Border Japanese Marketing Strategy from the Perspective of National Culture", in *9th International Conference on Education and Social Science (ICESS 2019)*, Shenyang (Cina), 29–31 marzo 2019, Zhongsheng Wang et al. (a cura di), Regno Unito, Francis Academic Press, maggio 2019, pp. 1216–1222.

²³⁸ Harada Yoshio, "Ekkyō ekomāsu no genjō to tenbō: EC jigyōsha no chūgoku shijō he no torikumi" (Condizioni attuali e analisi generale del cross-border e-commerce: avanzamento delle compagnie di e-commerce verso il mercato cinese), in *Ōsaka sangyō daigaku keiei ronshū*, 15, 1, Daitō, Ōsaka sangyō daigaku, ottobre 2013, pp. 1–26.

原田良雄、「越境 e コマースの現状と展望: EC 事業者の中国市場への取り組み」、大阪産業大学経営論集、第 15 巻 1 号、大東、大阪産業大学、2013 年 10 月、pp. 1–26.

conversione di diverse città cinesi in zone franche, le quali a dicembre 2019 sono arrivate a ben 59 unità sparse su tutto il territorio, dal centro fino alle periferie.²³⁹

Il gigantesco rilievo della Cina all'interno del *cross-border e-commerce* è tale anche per il Giappone, per cui rappresenta uno stato chiave. Come afferma la già introdotta Ricerca di mercato relativa all'e-commerce del 2020, il paese che maggiormente acquista prodotti giapponesi è il vicino cinese (1655 miliardi e 800 milioni di yen spesi), mentre il popolo statunitense spende effettivamente meno in merce prodotta in Giappone (903 miliardi e 400 milioni di yen). È questo il motivo che spinge attualmente le aziende giapponesi a rivolgersi principalmente a interlocutori cinesi per operazioni di export digitale²⁴⁰, sebbene la sopramenzionata attitudine della Cina nei confronti degli affari abbia creato non poche difficoltà ai venditori giapponesi, spesso ostacolati da una dura concorrenza sul prezzo²⁴¹, così come da opere di censura della rete o frequenti mutamenti delle regolamentazioni doganali.²⁴²

Secondo il Ministero, a giustificare il grande interesse della Cina nei confronti del Giappone è, oltre alla ricerca di valore aggiunto in prodotti di marca e di alta qualità di cui il Giappone può ampiamente vantare²⁴³, la stretta relazione esistente tra turismo in entrata, anche definito turismo *inbound*, e *cross-border e-commerce*. Questo concetto, tra l'altro, non è propriamente nuovo, in quanto già nel paragrafo III.3 è stato spiegato come i viaggiatori siano più inclini all'utilizzo del *cross-border e-commerce*, avendo avuto in precedenza occasione di familiarizzare direttamente con i prodotti della nazione visitata. Come riporta la Ricerca, il numero dei turisti cinesi in Giappone è decisamente superiore rispetto a quello dei turisti americani: nel 2019 si sono registrati 9 milioni e 590 mila turisti cinesi e 1 milione e 720 mila turisti americani. Entrambe le cifre sono in continua crescita dal 2013,

²³⁹ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

²⁴⁰ Nagasaki Yūta, "Fueru ekkyō EC riyō kigyō" (Aumentano le imprese che ricorrono al cross-border e-commerce), *Nihon bōeki shinkōkikō JETRO* (Japan External Trade Organization JETRO), 18 aprile 2019.

長崎勇太、「増える越境 EC 利用企業」、日本貿易振興機構ジェトロ、2019年4月18日、<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2019/0401/511b6955bea8998e.html>, consultato il 30 settembre 2020.

²⁴¹ Harada Yoshio, "Ekkyō ekomāsu no genjō to tenbō: EC jigyōsha no chūgoku shijō he no torikumi" (Condizioni attuali e analisi generale del cross-border e-commerce: avanzamento delle compagnie di e-commerce verso il mercato cinese), in *Ōsaka sangyō daigaku keiei ronshū*, 15, 1, Daitō, Ōsaka sangyō daigaku, ottobre 2013, pp. 1–26.

原田良雄、「越境 e コマースの現状と展望: EC 事業者の中国市場への取り組み」、大阪産業大学経営論集、第15巻1号、大東、大阪産業大学、2013年10月、pp. 1–26.

²⁴² Nihon bōeki shinkōkikō JETRO (Japan External Trade Organization JETRO), *Nihon kigyō no ekkyō EC (denshi shōtorihiki) no genjō to kadai –chūgoku, kankoku to no ekkyō EC bijinesu wo chūshin ni–* (Condizioni attuali e problemi legati al cross-border e-commerce praticato dalle imprese giapponesi –Focus sul cross-border e-commerce verso Cina e Corea del Sud–), Tōkyō, 30 marzo 2018.

日本貿易振興機構ジェトロ、日本企業の越境 EC (電子商取引) の現状と課題 –中国・韓国との越境 EC ビジネスを中心に–、東京、2018年3月30日、disponibile su: <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2017/12/268f143777299610.html>.

²⁴³ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), maggio 2019.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2019年5月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002.html>.

circostanza che esprime chiaramente quanto economicamente ragguardevole sia il turismo in Giappone e quanto possa sostenere a sua volta l'espansione del *cross-border e-commerce*.

Per l'esattezza, non sono solo i turisti cinesi e americani a essersi moltiplicati. Stando alle informazioni riportate dall'Ente Nazionale del Turismo Giapponese, il Giappone ha conosciuto in anni recenti, con più precisione dal 2013 al 2019, un notevole aumento complessivo dei turisti in visita, con un passaggio da 10,363,904 visitatori nel 2013 a 31,882,049 nel 2019, una cifra che si è praticamente triplicata e che dal 2015 è stata di prevalenza cinese. Certo è impossibile adesso ignorare gli effetti della recente malattia da nuovo coronavirus, la quale ha messo a durissima prova il turismo in entrata giapponese, causandone una diminuzione dal 70% a più del 90%.²⁴⁴

Al di là dei recenti eventi disastrosi che ci si augura siano presto lasciati alle spalle affinché il flusso turistico riprenda ancor più vigoroso di prima, il Ministero segnala un'enorme predisposizione alla spesa destinata alla merce giapponese da parte dei turisti in entrata, indice di una relazione sempre più stretta tra turismo e acquisti successivi effettuati in rete. I visitatori del Giappone sono soliti dedicare buona parte del budget di viaggio all'acquisto di merce materiale di vario genere, riducendo le spese riservate ad altre necessità, come il vitto o l'alloggio. I dati sulla ripartizione delle spese dei turisti in Giappone presentati sono a tal proposito emblematici: il 34,6% delle spese è indirizzato all'acquisto di beni, il 29,4% al pernottamento, il 21,6% ai pasti e il 10,4% ai mezzi di trasporto.

Questa tendenza si ricollega cosiddetto concetto del *tabi ato* (旅アト)²⁴⁵, un termine utilizzato nel marketing relativo al turismo *inbound* per indicare il periodo di tempo successivo al viaggio in Giappone nel quale avviene l'acquisto online di prodotti giapponesi, dopo che si ha avuto occasione di apprezzarne la qualità e l'unicità di persona.²⁴⁶

In conclusione, il *cross-border e-commerce* in Giappone non è soggetto a livelli di diffusione estremamente bassi, o per lo meno non al pari dell'Italia. È altresì in continua crescita in linea con le tendenze mondiali riscontrate anche in Italia, ma potrebbe essere sfruttato in maniera ancor più vigorosa per poter riuscire ad apprezzarne pienamente le possibilità di crescita che offre. Dietro

²⁴⁴ Nihon seifu kankōkyoku JNTO (Japan National Tourism Organization JNTO), *Kokuseki/tsukibetsu hōnichi gaikyakusū (nizensannen ~ nisen'nijūichinen)* (Numero dei turisti stranieri in Giappone dal 2003 al 2021 riportati per mese e nazionalità), 2021. 日本政府観光局 JNTO、国籍/月別訪日外客数(2003年～2021年)、2021年、disponibile su: https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html.

²⁴⁵ Il termine *tabi ato*, in realtà, ha una sfera di applicazione molto più ampia, e si riferisce nel complesso a tutte quelle attività che seguono il ritorno in patria dopo il viaggio in Giappone. Nel periodo del *tabi ato* il viaggiatore distribuisce i souvenir ai conoscenti, posta ricordi di viaggio sui *social network*, scrive recensioni sui luoghi di interesse visitati, parla della sua esperienza di viaggio ad altre persone o riordina quanto acquistato durante il soggiorno. È un periodo di condivisione, nel quale il viaggiatore non solo torna alla quotidianità delle proprie mura domestiche, ma contribuisce anche a diffondere notizie o informazioni utili sul paese visitato, suscitando l'interesse di altre persone nei suoi confronti. È solitamente in questo periodo che il viaggiatore percepisce un'intensa nostalgia del paese, definita spesso dagli italiani come "mal di Giappone", la quale porta a desiderare di visitare nuovamente il Giappone quanto prima. Di norma, il *tabi ato* si protrae per un mese dopo la visita ed è preceduto da tre periodi: il *pure tabi mae* (プレ旅マエ), il momento di scelta della meta di viaggio, il *tabi mae* (旅マエ), il periodo di organizzazione e raccolta di informazioni precedente al viaggio, e il *tabi naka* (旅ナカ), il periodo di svolgimento del viaggio.

²⁴⁶ Ebay.co.jp, *Ekkyō EC no miryoku* (Le potenzialità del cross-border e-commerce), 2020.

Ebay.co.jp、越境 EC の魅力、2020年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/>, consultato 30 settembre 2020.

questa scarsa diffusione vi sono macro-fattori ambientali collegati all'e-commerce, che non permettono al Giappone di eguagliare colossi come Cina e Stati Uniti nelle quote raggiunte. Dal punto di vista del consumatore vi è un interesse insufficiente nel suo impiego, confermato dal rapporto tra l'utilizzo dell'e-commerce domestico e del *cross-border e-commerce*. I dati consultati dimostrano che i consumatori giapponesi non sono particolarmente avvezzi agli acquisti transfrontalieri, pregiudicandone ancor più la diffusione. Sarà nel prossimo paragrafo che si lascerà maggiore spazio all'esplorazione del rapporto delle imprese giapponesi con il *cross-border e-commerce*, spostando il focus dal consumatore all'impresa. Il *cross-border e-commerce* rappresenta una preziosa risorsa anche per le aziende giapponesi, le quali hanno potuto contare fino a prima della pandemia di COVID-19 su intensi flussi turistici in entrata, mentre contano tutt'ora su una consistente quantità di prodotti dotati di un forte marchio e di una qualità eccellente.

IV.1.1. Rapporto delle imprese giapponesi con il cross-border e-commerce

Dopo aver osservato numeri e condizioni attuali del mercato, è bene adesso approfondire la relazione delle aziende giapponesi con il *cross-border e-commerce*, rapporto di principale interesse per questo elaborato, il quale si concentra sulle possibilità di business che il commercio online transfrontaliero offre alle imprese. Come si ricorda, anche nel paragrafo III.4.1 dedicato al *cross-border e-commerce* in Italia ci si è soffermati in maniera particolare sul rapporto aziendale con il *digital export*, mostrandone ostacoli e potenzialità.

Secondo il Sondaggio sull'espansione estera delle imprese giapponesi effettuato nel 2018 dalla Japan External Trade Organization (JETRO)²⁴⁷ su 3,385 aziende giapponesi, le aziende che hanno fatto uso del *cross-border e-commerce* sono solo il 30,3%, seppur in aumento rispetto all'ultimo sondaggio del 2016, in cui erano il 24,4%. Al contrario, ben il 65% non ne ha mai fatto uso, di cui addirittura il 50,2% non ha nemmeno intenzione di sperimentarlo in futuro. La percentuale delle imprese che non ne ha mai fatto utilizzo ma che vorrebbe comunque testarlo è unicamente del 14,8%, persino in diminuzione rispetto al 2016, dove raggiungeva il 22,5%. Tra le aziende che impiegano l'e-commerce, il numero delle imprese che vende su suolo esclusivamente giapponese (78,6%) è ancora superiore rispetto a quelle che vendono anche all'estero (52,8%). Questa tendenza si rispecchia senza troppe differenze sia nelle imprese di grande dimensione che nelle piccole e medie imprese.

²⁴⁷ Nagasaki Yūta, "Fueru ekkyō EC riyō kigyō" (Aumentano le imprese che ricorrono al cross-border e-commerce), *Nihon bōeki shinkōkikō JETRO* (Japan External Trade Organization JETRO), 18 aprile 2019.
長崎勇太、「増える越境 EC 利用企業」、日本貿易振興機構ジェトロ、2019年4月18日、
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2019/0401/511b6955bea8998e.html>, consultato il 30 settembre 2020.

Quanto ai principali mercati di riferimento, secondo i risultati ottenuti dal Sondaggio la Cina è, come introdotto nel paragrafo precedente, il principale mercato target del Giappone. Seguono gli Stati Uniti, a cui si affiancano molteplici paesi asiatici come Taiwan, Hong Kong, Corea del Sud, Singapore, Thailandia e Vietnam. Da questi risultati si evince che, oltre alle possibilità economiche proprie di ogni paese, la contiguità territoriale ricopre un ruolo a pari merito determinante nella scelta del mercato di destinazione.

Senza soffermarsi esclusivamente sui dati negativi, il Sondaggio denota comunque alcune possibilità di crescita per il *cross-border e-commerce*. La volontà di intensificarne l'utilizzo da parte di quelle aziende che hanno già avuto occasione di sperimentarlo è, seppur limitata, aumentata dal 15,3% nel 2016 al 21,2% nel 2018. Aumentato leggermente è peraltro il numero di imprese che vende anche all'estero mediante l'e-commerce, passato dal 47,2% al 52,8% nello stesso arco temporale. Oltre a ciò, il 59,7% delle imprese pensa che il *cross-border e-commerce* presenti effettivamente dei vantaggi nella sua adozione. Tra queste, il 28,7% lo vede come uno strumento di miglioramento del ricavo aziendale, mentre la restante percentuale come uno strumento di ripresa economica da condizioni di partenza non particolarmente favorevoli. Le aziende che in futuro hanno intenzione di espandere ulteriormente il proprio giro d'affari all'estero per mezzo della rete sono intenzionate a farlo perché questa scelta, secondo loro, comporterebbe un incremento delle quote di mercato (78,5%), un rafforzamento del marchio (25,3%) o un vantaggio nel testare un territorio commerciale ancora inesplorato, raggiungibile a basso costo (15,7%).

Ciò che sorprende maggiormente dei risultati relativi ai vantaggi percepiti del *cross-border e-commerce* è che la percentuale delle imprese che non ha ancora alcuna idea di quali siano è significativamente alta e si attesta al 25,1%. A leggerla così non sembrerebbe esagerata ma, se si considera la sempre più indispensabile necessità di digitalizzazione, porta a compiere alcune riflessioni. Il problema che emerge è che, come nel caso dell'Italia, c'è ancora uno scarso grado di consapevolezza e di interesse nei confronti delle esportazioni digitali, che vedono rallentare la loro espansione proprio perché non vi è un adeguato grado di conoscenza delle loro capacità.

Questo è testimoniato anche da altri dati resi disponibili dalla JETRO. Quando nel periodo tra il 2017 e il 2018 è stato chiesto alle aziende giapponesi se nuovi strumenti digitali quali e-commerce, stampa 3D, robotica, IoT, *big data*, intelligenza artificiale o *fintech*²⁴⁸ potessero avere nel lungo periodo una grande influenza sui propri affari, il 48,7% ha risposto di sì, ma il 30,3%, una percentuale non tanto distante da quella di prima, ha risposto che non ne è consapevole.²⁴⁹

²⁴⁸ Abbreviazione dell'espressione inglese FINancial TECHnology, traducibile in italiano come tecnofinanza. La tecnofinanza consiste nell'erogazione di servizi finanziari mediante le più moderne forme di ICT. Alcuni esempi sono applicazioni bancarie per smartphone, Bitcoin, Blockchain o raccolte di fondi (*crowdfunding*) svolte tramite la rete.

²⁴⁹ Yoneyama Hiroshi, "Nihon kigyō no kaigai jigyō tenkai wo yomu" (Analisi dell'espansione estera delle imprese giapponesi), *Nihon bōeki shinkōkikō JETRO* (Japan External Trade Organization JETRO), 24 aprile 2018.

Se è vero che il Giappone padroneggia alti livelli di sviluppo dell'ICT e che il parere delle aziende giapponesi è generalmente positivo nei confronti dei nuovi strumenti del comparto digitale, come riscontrato nel paragrafo II.1, è vero al tempo stesso che non vi è ancora un tasso di consapevolezza diffuso delle loro capacità, come nemmeno un utilizzo ben radicato della totalità di essi. Questi risultati suggeriscono quindi la necessità di ulteriore formazione digitale all'interno delle imprese, volta non solo a colmare le lacune riguardanti l'utilizzo dell'IoT e dell'intelligenza artificiale, ma anche a promuovere nuove modalità di sfruttamento della rete per la conquista dei mercati esteri.

Oltre a uno scarso livello di consapevolezza dei benefici del *cross-border e-commerce*, la JETRO indentifica altre ragioni che complicano l'utilizzo dell'e-commerce transfrontaliero da parte delle aziende. Le cinque più quotate sono:

1. Preoccupazioni sull'affidabilità dei sistemi di pagamento (25,2%)
2. Rischi verificabili nelle spedizioni (24,2%)
3. Carenza di personale con competenze adatte alle attività di *digital export* (21,1%)
4. Difficoltà linguistiche (21,0%)
5. Mancanza di informazioni sui sistemi legali e sulle regolamentazioni del paese di destinazione (21,0%).²⁵⁰

Le percentuali non si discostano tanto tra di loro e rispecchiano gli ostacoli evidenziati in linea generale nei paragrafi III.2 e III.3. La fiducia parecchio discussa torna qui di nuovo in gioco, declinandosi dal punto di vista del venditore nella facoltà di accedere a sistemi di pagamento internazionali efficienti e volti alla sua tutela o, in altre parole, affidabili. Sistema logistico e formazione, sia quest'ultima considerata digitalmente, linguisticamente o legalmente, rimangono altri due temi portanti su cui l'azienda deve lavorare in maniera intensa per poter superare ogni barriera esistente alle esportazioni digitali.

IV.1.2. I benefici dell'e-commerce verso l'estero

Arginati gli ostacoli del sotto paragrafo precedente, il *cross-border e-commerce* potrebbe davvero fungere da aiuto concreto al ramo aziendale giapponese. Analizzando alcune particolarità economiche

米山洋、「日本企業の海外事業展開を読む」、日本貿易振興機構ジェトロ、2018年4月24日、<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2018/0402/>, consultato il 30 settembre 2020.

²⁵⁰ Nihon bōeki shinkōkikō JETRO (Japan External Trade Organization JETRO), *Nihon kigyō no ekkyō EC (denshi shōtorihiki) no genjō to kadai –chūgoku, kankoku to no ekkyō EC bijinesu wo chūshin ni–* (Condizioni attuali e problemi legati al cross-border e-commerce praticato dalle imprese giapponesi –Focus sul cross-border e-commerce verso Cina e Corea del Sud–), Tōkyō, 30 marzo 2018.

日本貿易振興機構ジェトロ、日本企業の越境 EC (電子商取引) の現状と課題 –中国・韓国との越境 EC ビジネスを中心に–、東京、2018年3月30日、disponibile su: <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2017/12/268f143777299610.html>.

e sociali del Giappone, emergono degli aspetti che possono entrare in stretto contatto positivo con il *cross-border e-commerce*. Come già anticipato, nonostante le ultime misure restrittive, il Giappone ha sempre contato in tempi recenti su un imponente numero di turisti, i quali possono assicurare consumi non solo durante la loro permanenza sul territorio, ma anche successivamente, servendosi della rete.

Il Giappone, inoltre, deve fare i conti con un problema alquanto spinoso, ovvero una progressiva diminuzione della natalità che sta causando un ingente aumento della popolazione anziana e un decremento generale della popolazione, fenomeno noto in giapponese con il termine *shōshikōreika* (少子高齢化). Questo problema, a cui si è già fatto accenno nel paragrafo II.5 discutendo di come l'e-commerce possa essere d'aiuto alla smisurata popolazione anziana, ha come conseguenza un decremento complessivo della popolazione e, di conseguenza, del numero dei consumatori interni raggiungibili. A tal proposito, il grafico sottostante sul numero della popolazione residente reso disponibile dall'Ufficio statistiche del Ministero degli affari interni e delle comunicazioni a novembre 2020 fornisce una chiara immagine dell'estensione del problema. Secondo i calcoli dell'Ufficio, la popolazione giapponese ammonta attualmente a 125 milioni e 770 mila abitanti ed è in continua diminuzione da almeno dieci anni.

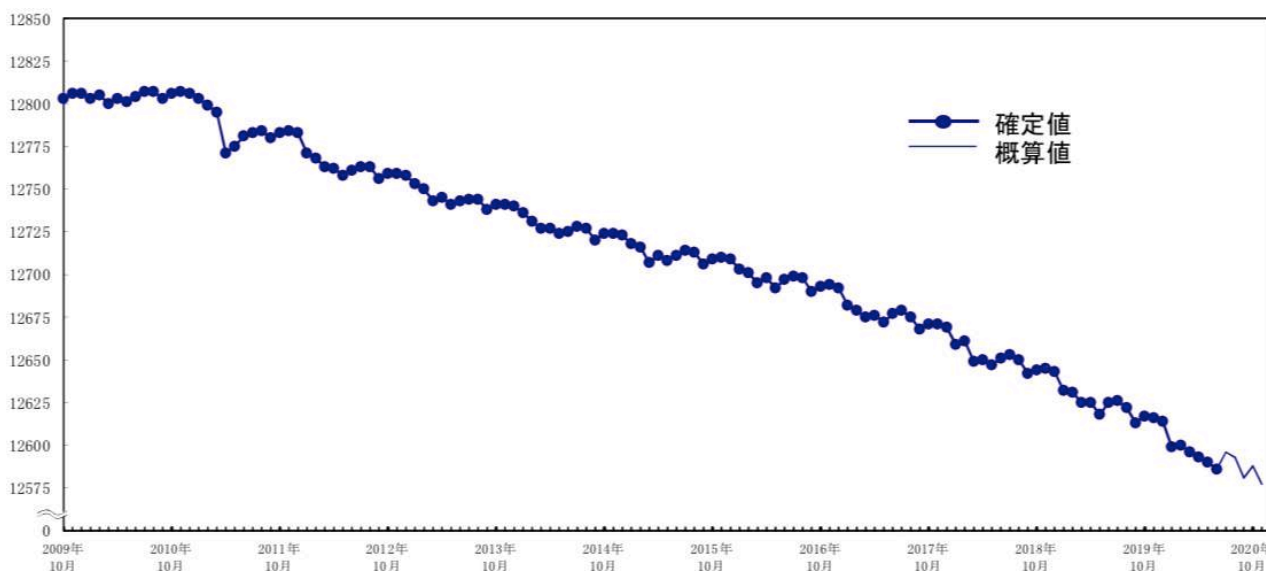


Figura 12. Andamento del numero totale della popolazione giapponese (ottobre 2009–2020)

Fonte: Sōmushō tōkeikyoku (Ufficio statistiche del Ministero degli affari interni e delle comunicazioni), *Jinkō suikei – nisen'ni jūichinen (reiwa ninen) jūichigatsu hō* (Calcolo della popolazione residente – Informazioni relative al mese di novembre dell'anno 2020, secondo anno dell'era Reiwa–), 20 novembre 2020.

総務省統計局、人口推計–2020年(令和2年)11月報–、2020年11月20日、disponibile su:
<https://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.html>.

Takeuchi (2014) sostiene che il *cross-border e-commerce* possa rappresentare un metodo per supplire a un mercato interno che si fa via via sempre più piccolo, puntando verso una fitta schiera di

consumatori esteri. L'autore ha dimostrato come effettivamente esista una correlazione tra diminuzione della popolazione e diminuzione dei consumi, accentuando l'importanza di affidarsi a nuovi sbocchi commerciali d'oltremare attraverso la rete. Per di più, essendo il mercato e-commerce nazionale ormai pressoché saturo, puntare sull'estero permetterebbe di evitare la stagnazione a cui potrebbero andare in contro nel lungo periodo le aziende giapponesi di commercio elettronico.²⁵¹

Molteplici sono poi i punti di forza che possono distinguere le aziende giapponesi all'interno del *cross-border e-commerce* oltre all'ampia disponibilità di acquisto da parte di un largo numero di turisti affezionati. In un mercato come quello di internet in cui dilagano prodotti contraffatti e edizioni pirata, la qualità e l'affidabilità che solitamente caratterizzano i prodotti di alta manifattura giapponese sono senza dubbio un punto a favore per le aziende. Si ricorda a tal proposito, riagganciandosi al paragrafo III.3, che l'unicità del prodotto e l'alta qualità della merce sono due degli aspetti maggiormente valutati quando si compiono acquisti transfrontalieri. L'attento e cortese servizio clienti che i commercianti giapponesi riservano alla loro clientela è un altro biglietto da visita positivo che funge da fattore di differenziazione nel mondo del commercio online, dove spesso le interazioni possono diventare fredde e sbrigative.²⁵² I prodotti più richiesti dagli internauti esteri rispecchiano gli ambiti di maggiore fama internazionale del Giappone, canali tattici all'interno dei quali ci si può muovere nel commercio online transnazionale. Tra di essi vi sono giocattoli, *action figure* o prodotti provenienti dal mondo degli anime e dei manga, sostenuti dal grande successo ottenuto all'estero negli ultimi venti anni dalla cultura pop giapponese. Questo genere di cultura è riuscita a far particolarmente presa sui giovani, sfociando nell'affermazione dell'espressione "Cool Japan" (クールジャパン, *kūru japan*), adoperata in ambito commerciale per rimarcare l'unicità e l'attrattiva di vari aspetti culturali propri del Giappone. Fortemente richiesti sono anche prodotti di elettronica come fotocamere, rinomati per alte prestazioni e durabilità. Si riportano, infine, componenti di biciclette o motociclette, orologi di alta fattura, prodotti di moda o alimenti, anch'essi appartenenti a settori per cui il Giappone è particolarmente apprezzato oltreoceano.²⁵³

La prima azienda giapponese a credere nelle potenzialità del *cross-border e-commerce* è stata ICHIROYA, fondata nella città di Tondabayashi (situata prefettura di Osaka) nell'anno 2001.

²⁵¹ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), maggio 2019.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2019年5月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002.html>.

²⁵² Ebay.co.jp, *Ekkō EC to nihon kigyō – nihon kigyō no seikō jirei ya merito, uresuji shōhin nado wo kaisetsu* (Il cross-border e-commerce e le aziende giapponesi – Storie di successo di aziende giapponesi, vantaggi della pratica e prodotti di punta), 2020.

Ebay.co.jp、越境 EC と日本企業 – 日本企業の成功事例やメリット、売れ筋商品などを解説、2020年、<https://www.ebay.co.jp/info/cbt-column/cbt-p3/>, consultato il 30 settembre 2020.

²⁵³ Ebay.co.jp, *Ekkō EC de ureru shōhin to wa* (Quali sono i prodotti che vendono nel cross-border e-commerce), 2020.

Ebay.co.jp、越境 EC で売れる商品とは、2020年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/what-items-selling-well/>, consultato il 2 febbraio 2021.

ICHIROYA nacque come negozio online specializzato nella vendita di kimono usati per merito dell'imprenditore Ichirō Wada (和田一郎), il quale vedendo nel lontano 2001 un turista intento nell'acquisto di un kimono di seconda mano nei pressi di un mercato incominciò a riflettere su quanto fossero effettivamente richiesti beni simili da compratori stranieri. Fu così che sorse l'idea imprenditoriale di Wada, il pioniere del *cross-border e-commerce* giapponese. Wada iniziò ad agosto 2001 la vendita di kimono di seconda mano su eBay, testando inizialmente le possibilità dell'e-commerce transfrontaliero solo sul mercato statunitense. Vendendo a 320.000 yen kimono comprati a 100.000 yen aumentò gradualmente il gettito aziendale, fino ad arrivare a dicembre dello stesso anno ad affiancare alla vendita su eBay un sito di e-commerce proprio, consultabile in lingua inglese. Così facendo, integrò due modelli di export, uno iniziale basato sull'utilizzo di una piattaforma di intermediazione e uno secondario caratterizzato da processi di compravendita gestiti indipendentemente. In seguito al successo ottenuto, incominciò a espandere ulteriormente i propri affari verso altri paesi appartenenti alla sfera anglofona, come l'Inghilterra, l'Australia e la Nuova Zelanda. Ciò permise alla compagnia di ottenere volumi di vendite estere mensili pari a 8 milioni di yen, ai quali a partire dal 2010 si aggiunsero anche le vendite domestiche, che fruttarono un fatturato annuale di 100 milioni di yen. Tutto ciò è incredibile se si pensa che ICHIROYA non fu nient'altro che una semplice compagnia nata da una famiglia in possesso di un computer portatile, la quale solo successivamente incominciò a fare affidamento sulla presenza di venti dipendenti. Segreto del successo della compagnia durante i suoi anni di attività²⁵⁴ è stato possedere tutte quelle caratteristiche finora discusse necessarie per esportare digitalmente in maniera vincente. In primo luogo, ICHIROYA ha basato il suo business sulla vendita di prodotti percepiti come unici dal consumatore straniero. Il kimono è notoriamente uno degli indumenti più rappresentativi della cultura giapponese ed è inoltre difficilmente reperibile al di fuori del Giappone, per lo meno di reale produzione giapponese. Svariate sono state le esigenze che hanno spinto i consumatori esteri ad acquistare kimono su ICHIROYA: tra i clienti vi erano amanti del Giappone che desideravano semplicemente possedere un capo tradizionale giapponese, collezionisti di kimono antichi risalenti ai periodi storici Meiji o Taishō²⁵⁵, praticanti di *ikebana*²⁵⁶ o cerimonia del tè che necessitavano di un abito adatto per le loro esercitazioni, appassionati di anime e manga alla ricerca di un kimono simile a quello indossato

²⁵⁴ Sfortunatamente, ICHIROYA ha chiuso i battenti a luglio dello scorso anno dopo quasi vent'anni di attività. L'annuncio della chiusura è tutt'ora visibile presso l'indirizzo <https://japan.ichiroya.com/close.html>. L'età avanzata di Wada e della moglie Yuka, sommata alle conseguenze della pandemia di COVID-19, ha causato la fine di questo pionieristico business. Seppur ICHIROYA non sia al momento in attività, rimane comunque un precursore giapponese di grande importanza per ciò che concerne il *cross-border e-commerce*. Il blog di ICHIROYA è ancora consultabile all'indirizzo <https://kyouki.hatenablog.com/>.

²⁵⁵ Ere che appartengono al sistema di periodizzazione storica giapponese. Il periodo Meiji si estende dal 1868 al 1912, il periodo Taishō dal 1912 al 1926.

²⁵⁶ Arte tradizionale giapponese della disposizione dei fiori recisi.

dal proprio personaggio preferito per attività di *cosplay*²⁵⁷ o persone a cui occorreva solamente il tessuto di un kimono per lavori sartoriali di diversa natura. In secondo luogo, il prezzo è stato un altro dei punti di forza della compagnia. Come specificato, il compratore straniero deve trovare delle forti motivazioni che lo spingano a compiere lo sforzo di acquistare dall'estero. L'unicità del prodotto è una di quelle, ma la convenienza è un ulteriore valore aggiunto. Vendendo ICHIROYA kimono usati, il consumatore ha avuto la possibilità di dotarsi di indumenti a prezzo ridotto, senza però rinunciare alla qualità e alla bellezza di tessuti di stimabile produzione. ICHIROYA ha poi saputo conquistare la fiducia degli avventori del negozio virtuale puntando su uno dei fattori posti alla sua base: le informazioni. La compagnia ha sfruttato la pagina principale del suo *e-shop* per fornire chiari riferimenti su metodi e tempi di spedizione, modalità d'ordine, politiche di reso o di sconto. Il consumatore ha avuto facile accesso a qualsiasi genere di informazione relativa alle modalità di acquisto, riducendo così possibili preoccupazioni sull'inaffidabilità del sito. Per di più, l'*home page* del negozio è stata impiegata non tanto per sponsorizzare nuovi prodotti, quanto più per immergere culturalmente il cliente nel mondo dei kimono e informarlo su tutto ciò che è necessario sapere su di essi. L'*home page* poneva infatti in primo piano interessanti consigli di lettura in lingua inglese sui kimono o informazioni pratiche su come lavarli. Queste scelte comunicative hanno consentito non solo di far trasparire vividamente l'unicità culturale giapponese, ma hanno anche conferito al venditore un carattere di autorevolezza basato sulla competenza, fattore che ha ancor più aumentato il senso di fiducia percepito dall'acquirente. Questo senso di fiducia si è ulteriormente espanso grazie all'impiego di altri mezzi di informazione, quali blog o newsletter inviata tramite e-mail. Mediante questi strumenti, l'azienda ha mantenuto un contatto diretto con i consumatori, parlando con loro, rispondendo ai loro commenti e mostrando loro foto tratte dalla quotidianità aziendale. Mostrare il viso che si cela dietro lo schermo o dialogare apertamente con i clienti non ha potuto che abbattere considerevolmente le distanze esistenti tra l'ufficio di Tondabayashi e i consumatori esteri. ICHIROYA non è solo la prima testimonianza di *cross-border e-commerce* in Giappone, ma è anche un esempio di come, seguendo una serie di accortezze necessarie, sia concretamente possibile ambire a un pubblico molto più ampio partendo da una realtà estremamente piccola.²⁵⁸

Riepilogando quanto discusso, come anche specificato nella parte iniziale del paragrafo, le speranze di crescita dell'e-commerce transnazionale in Giappone non sono del tutto assenti nonostante le

²⁵⁷ In giapponese *kosupure* (コスプレ), indica un passatempo per il quale ci si traveste e ci si immedesima nei personaggi preferiti di anime, manga, serie tv, film o videogiochi. Il termine deriva dall'unione delle parole *costume* (*kosuchūmu*, コスチューム) e *play* (*purei*, プレイ). La persona che pratica il *cosplay* viene solitamente definita *cosplayer* (*kosupureiyā*, コスプレイヤー).

²⁵⁸ Takeuchi Eiji, "Kitai sareru ekkyō EC to sono risuku" (Possibilità e rischi del cross-border e-commerce), in *Nihon seisaku kinyū kōko ronshū*, Vol. 22, Tōkyō, Nihon seisaku kinyū kōko sōgō kenkyūsho, febbraio 2014, pp. 1-15.
竹内英二、「期待される越境 EC とそのリスク」、日本政策金融公庫論集、第 22 号、東京、日本政策金融公庫総合研究所、2014 年 2 月、pp. 1-15.

insufficienti percentuali di utilizzo. Da notare è, a proposito, l'impegno che le più grandi aziende contemporanee di commercio elettronico stanno manifestando per affacciarsi sempre più ai clienti d'oltremare. Citando un esempio, su Mercari è possibile ora acquistare dall'estero²⁵⁹ tramite il servizio di intermediazione Buyee²⁶⁰, sponsorizzato anche sulle *home page* di Yahoo! Shopping, Yahoo! Auctions e ZOZOTOWN.

Saranno le imprese che riusciranno a comprendere le potenzialità del *cross-border e-commerce* che potranno trarre vantaggio dai suoi benefici. Questo genere di commercio presenta innegabilmente una serie di rischi e di problematiche da affrontare, ma la consapevolezza di essi ne permette anche il controllo e il conseguente successo. Maggiore formazione in merito all'e-commerce transfrontaliero, sia essa intesa sotto molteplici punti di vista, è pertanto il primo passo verso la sua ulteriore diffusione. Tenere a mente l'importanza di costruire un ambiente di vendita affidabile e logisticamente sicuro, considerando anche quanto esposto nel paragrafo III.1 in merito ad aspetti come *digital marketing* o comunicazione online, sono invece i passi successivi per poter concretamente riuscire nei propri intenti di espansione.

Se si riescono a superare le attuali barriere esistenti, l'export digitale potrebbe essere uno strumento incredibilmente utile alle imprese del Giappone, le quali potrebbero contare su punti di forza unici come flussi turistici che stimolano la domanda posteriore di beni sulla rete, qualità, unicità e sicurezza della merce, forza del *brand*, servizio alla clientela attento e cortese o ampia domanda di prodotti settoriali ad alta attrattività culturale.

La qualità del prodotto potrebbe essere, nello specifico, il principale fattore di differenziazione del mercato giapponese. Se è vero che grazie ai motori di ricerca è possibile al giorno d'oggi scartare velocemente un prodotto per preferirne un altro di prezzo più basso, è analogamente vero che l'immensa scelta promossa dai essi permette di essere sfruttata per trovare prodotti specifici dotati di certi standard qualitativi di cui si necessita. Ciò risulta particolarmente chiaro nel rapporto con il consumatore cinese. Essendo il mercato cinese particolarmente gremito di prodotti a basso prezzo, di qualità mediocre e spesso contraffatti, qualità e sicurezza giapponese, seppur a prezzo innegabilmente maggiore, possono essere considerati fattori distintivi decisivi.²⁶¹ Qualora poi si riesca a trovare un

²⁵⁹ Mercari, Inc., *Marketplace app Mercari begins crossborder sales to over 100 countries*, 15 novembre 2019, https://about.mercari.com/en/press/news/articles/20191115_crossborder-2/, consultato il 14 gennaio 2021.

²⁶⁰ Buyee è un servizio di shopping internazionale offerto dalla società giapponese tenso, Inc. Dietro indicazione del consumatore straniero, la compagnia acquista su siti di e-commerce giapponesi per poi spedire il prodotto nella nazione del richiedente. In cambio, Buyee riscuote un compenso per la mediazione. Il servizio è particolarmente utile per acquistare su siti di e-commerce ancora non specializzati nelle vendite transfrontaliere, o per aiutare i consumatori che non sono familiari con la lingua giapponese. È possibile fruire del servizio all'indirizzo <https://buyee.jp/> o cliccando sul *banner* pubblicitario posto nell'intestazione di siti di e-commerce come Yahoo! Shopping, Yahoo! Auctions o ZOZOTOWN.

²⁶¹ Harada Yoshio, "Ekkyō ekomāsu no genjō to tenbō: EC jigyōsha no chūgoku shijō he no torikumi" (Condizioni attuali e analisi generale del cross-border e-commerce: avanzamento delle compagnie di e-commerce verso il mercato cinese), in *Ōsaka sangyō daigaku keiei ronshū*, 15, 1, Daitō, Ōsaka sangyō daigaku, ottobre 2013, pp. 1–26.
原田良雄、「越境 e コマースの現状と展望: EC 事業者の中国市場への取り組み」、大阪産業大学経営論集、第 15 巻 1 号、大東、大阪産業大学、2013 年 10 月、pp. 1–26.

compromesso tra qualità e prezzo, il risultato non può che essere più che soddisfacente, avendo comunque il prezzo una sua non trascurabile importanza.

In aggiunta, se si investisse a dovere nelle esportazioni digitali, si potrebbero arginare alcuni problemi endemici del Giappone con i quali le aziende dovranno presto o tardi inevitabilmente scontrarsi, come l'assottigliamento del numero interno dei consumatori dovuto alla diminuzione progressiva della popolazione o le scarse possibilità di crescita del mercato domestico dell'e-commerce, ormai vicino a un punto di saturazione.

Nei successivi paragrafi, che segneranno la conclusione definitiva dell'elaborato, la prospettiva di analisi sarà invece invertita e coinvolgerà il Giappone dal punto di vista dell'Italia, studiando come il *cross-border e-commerce* possa dare i suoi frutti unendo questi due paesi.

IV.2. Esportare digitalmente in Giappone tramite internet

IV.2.1. Congiuntura economica del Giappone

Prima di approfondire come vendere concretamente dall'Italia al Giappone con l'aiuto del *cross-border e-commerce*, in questo paragrafo sarà fornito un breve resoconto economico del Giappone, per poter così comprendere con che genere di paese ci si interfaccerebbe. Particolare attenzione sarà destinata ai punti di forza che rendono appetibile questa economia agli occhi degli imprenditori italiani interessati a un approccio commerciale.

Il Giappone è, anzitutto, oltre che un paese G7 e G20 e una democrazia di stampo liberale, la terza economia al mondo per PIL dopo Stati Uniti e Cina, con un valore che si attesta sui 4.910 miliardi di dollari nel 2020.²⁶² Le importazioni di beni e servizi valgono nel 2019 il 17,2% di questo valore.

Il PIL pro-capite raggiunge i 40.051 dollari nel 2019, mentre il tasso di disoccupazione registra una percentuale esigua del 2,4%.²⁶³ L'economia presenta un lieve tasso di crescita annuale dell'1%. Senza tralasciare per correttezza nemmeno le problematiche presenti, l'innalzamento della tassa dei consumi dall'8% al 10% nell'ottobre del 2019 ha causato degli effetti negativi sul PIL e sui consumi.²⁶⁴ Altra

²⁶² Statista.com, *The 20 countries with the largest gross domestic product (GDP) in 2020 (in billion U.S. dollars)*, ottobre 2020, <https://www.statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp/>, consultato il 7 aprile 2021.

²⁶³ Santonico, Stefania, *Principali indicatori economici Giappone 2020*, Osservatorio economico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), 19 maggio 2020, disponibile su: https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/10/indicatori_giappone_13_10_2020.pdf.

²⁶⁴ ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, *Giappone: la situazione economica e le opportunità per le imprese italiane*, maggio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/riparticonice-approfondimenti/Mercati%20in%20diretta%20-%20webinar%20e%20contenuti>.

nota sfavorevole è l'alto livello di debito pubblico registrato, che rappresenta il 224,7% sul PIL, sebbene non causi particolare sfiducia perché attribuibile per la maggior parte al settore pubblico.²⁶⁵

Il Giappone è tuttavia un'economia matura con un mercato di oltre 126 milioni di consumatori sofisticati, informati, attenti alle tendenze e dotati di un forte potere di acquisto. La qualità di vita è molto elevata e la sconfinata classe media esistente è ben disposta verso l'Italia, in particolar modo verso tutto ciò che riguarda le cosiddette "3F", ovvero Food, Fashion e Furniture, cavalli di battaglia della presenza culturale e merceologica italiana in Giappone e nel mondo. Nonostante l'Italia e il Giappone siano geograficamente molto distanti, sono parecchio simili sotto certi aspetti che potrebbero favorire la cooperazione economica. Esempi di questi aspetti sono la presenza di una popolazione sempre più vecchia, i frequenti disastri naturali o l'impossibilità di rispondere internamente a tutto il fabbisogno energetico.²⁶⁶

L'export italiano in Giappone vale nel 2019 7.740 milioni di euro ed è cresciuto del 19,7% rispetto all'anno precedente. La cifra è molto più alta rispetto all'import giapponese, che ammonta al contrario a 4.116 milioni di euro. I quattro prodotti italiani complessivamente più esportati in Giappone sono il tabacco (200 milioni di euro, 15,4% sulle esportazioni totali in Giappone), l'abbigliamento (150 milioni di euro, 11,5%), gli autoveicoli (135 milioni di euro, 10,3%) e la pelletteria (89 milioni di euro, 6,9%). L'interscambio totale del Giappone con l'Italia, comprendente sia importazioni ed esportazioni, totalizza 11.856 milioni di euro, 15,9% in più se comparato al 2018.²⁶⁷ L'Italia si colloca come il diciassettesimo paese a livello mondiale tra i fornitori principali del Giappone. A livello europeo svetta invece in terza posizione, conquistandosi un posto nel podio.²⁶⁸

Un grande impulso all'import di prodotti italiani è stato dato dall'EPA (Economic Partnership Agreement), siglato nel 1° febbraio 2019 tra Giappone e Unione Europea, il quale ha favorito l'abolizione di numerose barriere tariffarie alle importazioni. L'Italia ha potuto soprattutto giovare di questo accordo per ciò che concerne le importazioni dei beni di consumo, della pelletteria o dei prodotti del settore agroalimentare, precedentemente soggetti a pesanti dazi che complicavano l'ingresso in Giappone agli importatori. Grazie all'EPA, le esportazioni italiane in questi settori sono aumentate in doppia cifra. Nel periodo tra il 1° febbraio 2019-2020 l'Italia è stato il paese dell'Unione

²⁶⁵ Santonico, Stefania, *Principali indicatori economici Giappone 2020*, Osservatorio economico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), 19 maggio 2020, disponibile su: https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/10/indicatori_giappone_13_10_2020.pdf.

²⁶⁶ ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, *Giappone: la situazione economica e le opportunità per le imprese italiane*, maggio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/riparticonice-approfondimenti/Mercati%20in%20diretta%20-%20webinar%20e%20contenuti>.

²⁶⁷ Santonico, Stefania, *Principali indicatori economici Giappone 2020*, Osservatorio economico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), 19 maggio 2020, disponibile su: https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/10/indicatori_giappone_13_10_2020.pdf.

²⁶⁸ ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, *Giappone: la situazione economica e le opportunità per le imprese italiane*, maggio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/riparticonice-approfondimenti/Mercati%20in%20diretta%20-%20webinar%20e%20contenuti>.

Europea che ha meglio approfittato dell'EPA. In questo periodo, quasi tre miliardi di euro di prodotti Made in Italy sono entrati nel grande mercato giapponese grazie alle sue facilitazioni.²⁶⁹ Non è un caso, tra l'altro, che il Giappone sia stato il mercato in maggiore crescita per l'export italiano nel 2019, pari a 476 miliardi di euro, dove ha registrato come menzionato poco fa un aumento del 19,7%.²⁷⁰

In sostanza, cospicue sono le possibilità per il Made in Italy in Giappone nonostante non raggiunga gli stessi indicatori economici di enormi attori come la Cina o gli Stati Uniti. Come specificato nel paragrafo III.4.1, l'export vale il 30% del PIL nazionale italiano e perciò, in un'ottica di rilancio post-COVID, sarebbe bene puntare su di esso tenendolo in considerazione come possibile meta per i propri affari. Sebbene anche il Giappone stia lottando adesso contro le ricadute economiche della recente emergenza sanitaria, come il calo drastico del turismo precedentemente discusso, può comunque rappresentare un bersaglio desiderabile per l'export italiano in quanto non solo rappresenta la terza economia al mondo per PIL, ma anche perché è un paese legato all'Italia da solidi rapporti di cooperazione e amicizia comprovati da ben 154 anni di relazioni commerciali e bilaterali. Il Giappone vanta ulteriormente di un reddito pro capite annuo di oltre 40 mila dollari e, come si è riscontrato, è stato in anni recenti un terreno strategico per l'export italiano grazie all'aiuto dell'EPA, una grandissima opportunità di interscambio estero. Vi è poi un altro importante fattore che rende il Giappone una destinazione così importante per possibili attività di *cross-border e-commerce* dall'Italia, il quale verrà introdotto nel suo debito contesto alla fine del paragrafo inerente allo studio del consumatore online giapponese.

IV.2.2. Modalità di ingresso

Vendere online in Giappone prevede che, come anticipato nel paragrafo III.1, si operi innanzitutto una scelta sulle modalità di ingresso nel mercato della rete. In breve, è necessario scegliere se agire personalmente tramite l'istituzione di un sito di e-commerce o optare per la presenza su un *marketplace* nazionale o estero, considerando oltre alla dimensione aziendale l'insieme dei vantaggi e degli svantaggi del modello di export.

²⁶⁹ ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, *Giappone: la situazione economica e le opportunità per le imprese italiane*, maggio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/riparticonice/approfondimenti/Mercati%20in%20diretta%20-%20webinar%20e%20contenuti>.

²⁷⁰ Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, "E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l'export italiano", in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.

Qualora si scegliesse di entrare per mezzo di un sito proprio, vi sono alcune accortezze da seguire affinché il negozio risulti accogliente al consumatore giapponese. Prima di tutto, l'attenzione massima al cliente, pilastro portante del commercio in Giappone sia offline che online, si manifesta in scrupolose opere di traduzione. Alcune pagine chiave del sito come quelle relative al supporto, alla spedizione, ai pagamenti o alle restituzioni vanno necessariamente rese disponibili in lingua giapponese. Lo stesso principio vale per i *social media* utilizzati per la comunicazione con il consumatore, siano essi LINE, l'ambiente sociale di punta giapponese, Facebook o Instagram. Oltre ad aggiornare frequentemente il sito web, è bene favorire una continuità comunicativa anche tramite questi SNS, canali al giorno d'oggi di fondamentale importanza per poter tenere informato il cliente e costruire un'immagine favorevole dell'azienda. In giapponese devono essere anche le parole chiave del sito web e le campagne pubblicitarie svolte con l'aiuto, ad esempio, di Google Ads²⁷¹. Anche il servizio clienti, tempestivo e dettagliato, è auspicabile che sia fornito nella lingua dei consumatori di destinazione.²⁷² Il grado di diffidenza nei confronti del venditore straniero da parte consumatore giapponese è abbastanza alto e va pertanto arginato creando un solido rapporto di fiducia. Puntare sulla lingua giapponese per il proprio sito web e per il servizio clienti è un ottimo passo per riuscire nell'instaurazione di un tale rapporto. Pur riuscendo l'acquirente giapponese a comprendere informazioni in lingua inglese sulla rete senza troppi problemi, se posto davanti a pagine web costruite con cura e consultabili nella propria lingua madre acquisisce la consapevolezza che quelle pagine siano state create appositamente per il proprio mercato. Ciò aumenta l'affinità nei riguardi del negozio e stimola l'orientamento all'acquisto. Il lavoro linguistico non si esaurisce però nella traduzione, ma prevede anche un'attività di localizzazione e di contestualizzazione culturale. Per questo motivo, si sconsigliano traduzioni automatiche effettuate con siti web o applicazioni. Anche se il testo in giapponese venisse tradotto grammaticalmente bene, potrebbe comunque suonare strano o innaturale, manifestandosi, ad esempio, in forme di cortesia non adatte al contesto. Se così fosse, è alta la probabilità che il sito venga etichettato dai consumatori giapponesi come *ayashī* (怪しい), sospetto, o *okashī* (おかしい), strano.²⁷³

Quanto ai prezzi, devono essere espressi in yen, la valuta giapponese. A scelta del venditore possono essere comprensivi di IVA²⁷⁴ o di dazio qualora imponibile. Se la tassa doganale imponibile fosse troppo alta, sarebbe meglio integrarla nel prezzo del prodotto. Questo perché per poter vincere contro

²⁷¹ Già menzionato nella nota 196, si riferisce a un software di *advertising* impiegato per far apparire il proprio sito tra i risultati sponsorizzati dei motori di ricerca in base alle parole chiave utilizzate dall'utente.

²⁷² ICE – Agenzia di Tokyo, *Vendere online in Giappone - L'enorme potenziale del mercato "e-commerce" in Giappone e come accedervi*, Tokyo, maggio 2016, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

²⁷³ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁷⁴ In Giappone la tassa sui consumi è nota come *shōhizei* (消費税) e raggiunge attualmente un'aliquota del 10%. L'imposta viene versata dai consumatori giapponesi a fronte di ogni acquisto.

la concorrenza conviene fornire a livello psicologico una certa percezione di convenienza quando possibile, altrimenti il consumatore potrebbe essere scoraggiato nell'acquisto. Oltre a fornire il comune pagamento con carta di credito, è importante rendere disponibili anche altri metodi di versamento maggiormente localizzati. Tra questi, si ricordano il pagamento in contrassegno o il pagamento presso *convenience store*, entrambi molto diffusi in Giappone, come riportato nel paragrafo II.3. In Giappone il contante è ancora largamente impiegato e rispetto alla controparte asiatica la carta di credito non presenta gli stessi livelli di utilizzo.²⁷⁵

La spedizione può essere inizialmente svolta dall'Italia ma, con l'incremento del volume delle vendite, affidarsi a società giapponesi di evasione degli ordini permetterebbe di aumentare ancor più la soddisfazione del cliente, il quale avrebbe a quel punto accesso a spedizioni e restituzioni più rapide essendo il Giappone un mercato geograficamente remoto rispetto all'Italia. Impiegando questo genere di spedizione e depositando la propria merce in Giappone, la percezione è quella che il venditore si trovi effettivamente in Giappone sebbene così non sia. La spedizione rapida è, se disponibile, un tassello cruciale per vincere in maniera sempre più concreta la fiducia di consumatori particolarmente attenti ed esigenti come quelli giapponesi. Nonostante le ripercussioni sui costi di gestione, aggiungere anche un servizio di tracciamento del pacco infonderebbe ulteriore sicurezza negli acquirenti. La quota di spedizione scelta può essere determinata in base ai pezzi acquistati o al peso della merce, oppure può essere gratuita. La spedizione gratuita necessita però di un innalzamento globale dei prezzi dei prodotti ed è di solito economicamente praticabile solo se la merce viene gestita da centri logistici giapponesi. Avvalersi di un consulente e-commerce giapponese può essere particolarmente utile per riuscire a trovare una società di evasione di ordini adatta alla propria attività.²⁷⁶ Da segnalare è il fatto che in Giappone gli indirizzi non seguano lo stesso sistema di formulazione europeo: non vi sono vie contraddistinte da denominazioni proprie ma riferimenti territoriali scalari che restringono la zona geografica di interesse fino ad arrivare al punto di destinazione. Tra i corrieri maggiormente impiegati spiccano Yamato Transport e Sagawa Express.²⁷⁷ Quando ci si cimenta nella realizzazione di un sito web è bene tenere conto anche del layout, un ulteriore aspetto da non trascurare. Malgrado non sia un elemento strettamente necessario per il successo in Giappone, come testimonia Amazon.co.jp, il quale non presenta un layout studiato ad hoc per il mercato giapponese, è pur sempre una marcia in più nel processo di affermazione estera. Il layout, come specificato nel paragrafo III.3.1, non deve essere solo funzionale, ma rispecchiare anche

²⁷⁵ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁷⁶ ICE – Agenzia di Tokyo, *Vendere online in Giappone - L'enorme potenziale del mercato "e-commerce" in Giappone e come accedervi*, Tokyo, maggio 2016, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

²⁷⁷ Burocco, Andrea, "Ecommerce in Giappone: analizziamo dati, trend e differenze del quarto mercato mondiale per vendite online", *LinkedIn*, 12 settembre 2017, <https://it.linkedin.com/pulse/ecommerce-giappone-analizziamo-dati-trend-e-del-quarto-andrea-burocco>, consultato il 25 settembre 2020.

le preferenze del mercato target. Come si è trattato, il design dei siti giapponesi in Giappone è comunemente molto colorato, vistoso e carico di informazioni. Un motivo per il quale i consumatori giapponesi preferiscono design ricolmi di informazioni è che, prima di concludere un acquisto, desiderano avere a disposizione un gran numero di dati di contesto da poter sondare con calma e attenzione. I consumatori occidentali, al contrario, preferiscono prendere in considerazione solo i particolari rilevanti e fondamentali, al fine di effettuare nel minor tempo possibile una decisione di acquisto.²⁷⁸ Attenzione va prestata anche alla modalità di indicazione della data nelle transazioni, che va espressa in formato anno/mese/giorno, diversamente dal formato italiano giorno/mese/anno.²⁷⁹ Stessa sorte spetta al nome e al cognome, i quali vengono specificati in ordine opposto rispetto alla norma italiana. Gli acquirenti giapponesi, seguendo la loro tradizionale modalità di espressione del proprio nominativo, nei moduli del sito si aspettano di inserire prima il cognome e poi il nome. Considerando gli alti tassi di diffusione del *mobile commerce* enunciati nel paragrafo II.3, è fondamentale non trascurare nemmeno l'accessibilità del sito web, assicurando una facile navigazione anche da smartphone.

Economicamente parlando, incaricare la gestione del proprio sito di e-commerce in Giappone presenta costi iniziali e di esercizio maggiori rispetto all'utilizzo di un sito con base in Italia.²⁸⁰ Un dominio del sito web “.co.jp” sarà fornito da un *provider* giapponese, il quale necessita di maggiori costi gestionali rispetto a un *provider* italiano. Tuttavia, la notevole familiarità del popolo giapponese con internet ha fatto sì che anche domini economicamente più accessibili come “.it” o “.com” non suscitino particolare diffidenza.²⁸¹ Considerando i fondi a propria disposizione, è bene scegliere da quale base operativa iniziare, tenendo conto di tutti gli aspetti sopra menzionati.

D'altro lato, il modello di export alternativo all'impiego di un proprio *online store* è l'approdo su un *marketplace*. Rakuten e Amazon.co.jp sono tra i siti di e-commerce più aperti ai venditori stranieri²⁸², con pagine esplicative²⁸³ per vendite *cross-border* completamente in inglese.

²⁷⁸ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁷⁹ Burocco, Andrea, “Ecommerce in Giappone: analizziamo dati, trend e differenze del quarto mercato mondiale per vendite online”, *LinkedIn*, 12 settembre 2017, <https://it.linkedin.com/pulse/ecommerce-giappone-analizziamo-dati-trend-e-del-quarto-andrea-burocco>, consultato il 25 settembre 2020.

²⁸⁰ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Come sviluppare un e-commerce in Giappone per prodotti di importazione in mancanza del supporto di una controllata giapponese, di un agente, ecc.*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

²⁸¹ ICCJ – Italian Chamber of Commerce in Japan, *L'e-commerce in Giappone*, Tokyo, dicembre 2001, disponibile su: <https://www.yumpu.com/user/iccj.or.jp>.

²⁸² ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁸³ Per Rakuten: <https://www.rakuten.co.jp/ec/sellinjapan/>. Per Amazon: <https://sell.amazon.com/global-selling/japan.html>. Quest'ultima pagina è però focalizzata sulla vendita dagli Stati Uniti. Per informazioni utili dall'Italia si rimanda alla pagina https://sellercentral.amazon.co.jp/gp/help/external/help-page.html?itemID=201062890&language=it_IT&ref=efph_201062890_bred_201841950.

Per poter vendere su Rakuten è necessario candidarsi, presentando la propria azienda e il proprio prodotto alla piattaforma mediante la compilazione di una modulistica dedicata. Rakuten analizza la candidatura ricevuta e opera una selezione rigida e approfondita. Per poter superare lo screening non basta presentare un prodotto valido, ma viene studiata anche la serietà aziendale, la sua cultura e l'attenzione posta all'assistenza clienti. L'impegno versato nel cercare personale che parli giapponese per dare ulteriore supporto all'attività concorre alla valutazione positiva dell'azienda. Si valuta in tal senso anche la descrizione dei prodotti, che dovrebbe essere possibilmente in giapponese. Localizzazione e contestualizzazione culturale sono quindi anche qui di imprescindibile importanza. Il processo di selezione condotto prima dell'ingresso è, da come si è dedotto, alquanto scrupoloso, tant'è vero che la difficoltà di entrata nel *marketplace* è particolarmente rinomata anche in Giappone tra i venditori locali. Questa severità nello scremare i nuovi entranti consente, d'altronde, di mantenere costantemente un alto grado di qualità del servizio, largamente apprezzato dai consumatori giapponesi che manifestano grande fiducia e fedeltà nei suoi confronti.²⁸⁴ Alla luce di ciò, è fondamentale non solo considerare quanto sia appetibile una piattaforma, ma anche quanto sia difficile approdare su di essa e quanto si sia disposti a investire per farlo.

Qualora la piattaforma accetti la richiesta, contatterà l'aspirante venditore e presenterà un proprio consulente incaricato di seguire l'azienda e guidarla nell'ingresso in Giappone. Con il consulente si effettuano videochiamate informative, simulazioni di vendita e attività di pianificazione. È Rakuten ad assumersi l'incarico di presentare un intermediario proveniente da un'azienda associata per permettere il debutto sulla piattaforma. Essendo dotata di una dimensione immensa, Rakuten possiede effettivamente i mezzi per poter assumersi una tale compito. Rakuten è, come spiegato nel paragrafo II.4.2, un grandissimo ecosistema, completo di numerosi servizi finanziari, bancari e, per quel che particolarmente concerne questo elaborato, di assistenza alla vendita.²⁸⁵ Tuttavia, esistono paesi avvantaggiati per cui l'ingresso è più semplice grazie a legami molto forti con la piattaforma. Essi sono Cina, Stati Uniti, Canada, Regno Unito, Francia, Germania, Hong Kong e Taiwan, i quali possono accedere a *direct shop plan* su misura per loro. Tutti gli altri paesi, tra cui l'Italia, non possono usufruire di una corsia preferenziale ma devono seguire il lungo processo qui esposto.²⁸⁶

Amazon permette un utilizzo più intuitivo da parte di chi è già abituato a vendere all'estero tramite questo *marketplace* internazionale. La registrazione non è particolarmente lunga e l'interfaccia è,

²⁸⁴ Amano Ryōichi, "Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto" (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67-94.

天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第 49 卷 4 号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020 年 2 月 28 日、pp. 67-94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.

²⁸⁵ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁸⁶ Rakuten, Inc., *Sell in Japan's #1 Online Shopping Mall*, 2020, <https://www.rakuten.co.jp/ec/sellinjapan/>, consultato il 14 ottobre 2020.

come discusso nel paragrafo II.4.1, identica in qualsiasi angolo del mondo. Se non lo si è già fatto, sarà necessario registrarsi come venditore creando un account Amazon Seller, ideato appositamente per venditori e perciò destinato a scopi diversi rispetto agli account ad uso della clientela. Successivamente, si potrà accedere al programma Vendita globale con Amazon, conosciuto anche in lingua inglese come Amazon Global Selling, il quale permetterà di esportare il proprio inventario all'estero portando la propria presenza su Amazon.co.jp.²⁸⁷ Dal punto di vista logistico, Amazon consiglia fortemente di appoggiarsi al proprio programma Fulfillment by Amazon, tramite il quale stocca i prodotti in Giappone, gestisce le spedizioni e tutto ciò che concerne l'*aftercare*, come il servizio clienti o i resi. I costi di stoccaggio variano in base alla dimensione degli imballaggi.²⁸⁸

Se si decide di aprire il proprio *direct shop* su un *marketplace*, né Amazon né Rakuten fungono da importatori. È sempre necessaria la presenza di un agente o di una persona terza che faccia da importatore, ricoprendo il ruolo del cosiddetto IOR (Importer Of Record). L'IOR, figura mediatrice di vitale importanza, è colui che gestisce il passaggio della merce in dogana, assistendo nel pagamento delle tasse doganali o dei dazi.²⁸⁹

Una volta scelto il mercato di destinazione, la selezione del modello di export più adatto alle proprie esigenze, operata in seguito a un'attenta disamina delle caratteristiche che presenta, è il passo successivo per procedere nelle pratiche di esportazione digitale. Il passaggio che ulteriormente segue è invece lo studio dei tratti distintivi della clientela del mercato target. A tale studio è dedicato il paragrafo sottostante.

IV.2.3. Il consumatore online giapponese

Avendo appurato che conoscere nel dettaglio il consumatore del paese nel quale si desidera esportare digitalmente è necessario affinché si possa avere successo nel *cross-border e-commerce*, qui di seguito sarà compiuto uno studio degli attributi del consumatore giapponese, sia di carattere generale che specificamente applicabili al mondo degli acquisti online. Molti elementi, in verità, sono già emersi con le considerazioni precedenti, ma sono qui riportati in maniera organica e riepilogativa.

I consumatori giapponesi valutano con grande attenzione l'esperienza di acquisto, l'efficienza dei servizi e la qualità dei prodotti, sia dal punto di vista delle prestazioni che del design. Il servizio clienti

²⁸⁷ Amazon Seller Central, *Vendita globale con Amazon*, 2020, https://sellercentral.amazon.co.jp/gp/help/external/help-page.html?itemID=201062890&language=it_IT&ref=efph_201062890_bred_201841950, consultato il 14 ottobre 2020.

²⁸⁸ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁸⁹ *Ibidem*.

di estrema resa e cortesia già maturo nel mondo offline deve essere riprodotto in maniera uniforme nel mondo online, possibilmente in lingua giapponese. I giapponesi sono clienti rigorosi nei dettagli, esigenti ed estremamente fedeli a un marchio una volta integrato nelle proprie abitudini di acquisto. Sono tradizionalmente attenti alla contabilità, poco propensi al rischio, all'incertezza e al consumo impulsivo. Essendo la qualità e il dettaglio così importanti, sono molto scrupolosi negli acquisti online non potendo verificare di persona i prodotti. Possibilità di vasta scelta, velocità di ricezione degli ordini e tempestività nella fornitura di assistenza sono aspetti per loro essenziali. A cuore di questa clientela, tendenzialmente conservativa e fortemente consapevole del valore del Made in Japan²⁹⁰, vi è il grado di affermazione del marchio. *Brand* forti, rinomati e meritevoli di fiducia sono quelli che possiedono maggiori possibilità di successo nel mercato nipponico, notevolmente incline agli acquisti domestici, come riportato a inizio capitolo. Sebbene inizialmente il proprio marchio non goda di questi attributi perché appena giunto in terra straniera, è comunque necessario lavorare in seguito per la sua affermazione attraverso programmi di marketing funzionali, ideati non solo per acquisire nuovi clienti, ma anche per fidelizzarli a uno a uno stabilmente, studiando i loro comportamenti di acquisto e ponendosi reattivi alle loro esigenze.²⁹¹ Informare e guidare il consumatore nel processo di acquisto sono, come già confermano le considerazioni d'insieme del paragrafo III.3.1, due delle modalità per vincerne le resistenze mentali fornendo le consistenti rassicurazioni di cui necessita. Se le informazioni che si forniscono sono oltretutto di qualità, sarà ancora più semplice emergere in un contesto contraddistinto da una forte bombardamento informativo, il quale spesso non colpisce, ma genera soltanto rumore.

Approfondendo l'aspetto comunicativo, per un marketing aziendale mirato a valide attività promozionali è opportuno non considerare unicamente festività importate dall'estero come il Natale, Halloween o San Valentino, ma ricordare anche festività ed eventi propri del Giappone a cui il consumatore è maggiormente sensibile, come l'*hinamatsuri*²⁹² o la *golden week*²⁹³, periodi ottimali per campagne pubblicitarie speciali o iniziative di sconto. Raccolta punti, rilascio di coupon, e programmi di iscrizione sono, come affrontato nel capitolo secondo, altre attività particolarmente

²⁹⁰ Zhang, Ying, "Analysis of E-Commerce Cross-Border Japanese Marketing Strategy from the Perspective of National Culture", in *9th International Conference on Education and Social Science (ICESS 2019)*, Shenyang (Cina), 29–31 marzo 2019, Zhongsheng Wang et al. (a cura di), Regno Unito, Francis Academic Press, maggio 2019, pp. 1216–1222.

²⁹¹ ICCJ – Italian Chamber of Commerce in Japan, *L'e-commerce in Giappone*, Tokyo, dicembre 2001, disponibile su: <https://www.yumpu.com/user/iccj.or.jp>.

²⁹² L'*hinamatsuri* (雛祭り) è una festività giapponese che ricade ogni anno nel 3 marzo. Nota anche come "festa delle bambine" è volta ad augurare salute, felicità e prosperità alle bambine. Durante questa festività si è soliti esporre delle bambole ornamentali rappresentanti la corte imperiale di periodo Heian (794-1185), le quali vengono appoggiate su un altare ricoperto da un tappetino rosso. Questo è il motivo per il quale il giorno è anche conosciuto come "festa delle bambole".

²⁹³ La *golden week* (ゴールデンウィーク, *gōruden uīku*) è una settimana festiva giapponese che si estende dal 29 aprile al 3 maggio. Traducibile in italiano come "settimana d'oro", è caratterizzata da una tale durata perché al suo interno comprende diverse festività (compleanno dell'Imperatore dell'era Shōwa Hirohito, Festa della Costituzione, Festa del verde, Festa dei bambini). Il popolo giapponese sfrutta solitamente questo periodo di riposo per viaggiare o dedicarsi a varie attività di svago.

comuni nell'e-commerce giapponese, di cui sarebbe bene considerare l'adozione. All'interno di un mercato fortemente competitivo come quello giapponese, offrire questo genere di privilegi rappresenterebbe un'astuta strategia di differenziazione volta all'acquisizione e al mantenimento nel tempo dei clienti. Tenere conto dei tassi di cambio per la riscossione dei punti è altresì opportuno per evitare scompensi nella conversione.²⁹⁴

Il consumatore giapponese, data la sua innata avversione verso i conflitti, tende a evitare l'apertura di controversie con il venditore o l'invio di richieste di reso senza serie motivazioni. Se si verificano dei problemi con la merce ricevuta, il consumatore attende le dovute scuse e, solamente in seguito, l'arrivo di un prodotto sostitutivo. Se il consumatore si ritrovasse costretto a sperimentare gravi inefficienze come un reso ingiustamente non concesso o la chiamata a un numero di assistenza inesistente, la disponibilità di pazienza e mediazione possedute si vanificherebbero immediatamente, rendendo fortissimo il rischio di perdita definitiva del cliente stesso. Simili problemi possono decretare nel tempo il successo o l'insuccesso di un *brand* nel mercato giapponese e perciò richiedono larga considerazione. Costante monitoraggio va destinato anche alle recensioni, molto diffuse in Giappone, come conferma il paragrafo II.5. Prestare attenzione alle modalità con le quali si interagisce con i clienti è fondamentale in quanto recensioni negative, specialmente quando si compiono i primi passi nel mercato, sarebbero capaci di screditare irrimediabilmente l'azienda e annullare ogni sforzo compiuto per l'ingresso. I clienti sono infatti tendenzialmente più suscettibili alle informazioni negative e si lasciano maggiormente influenzare da esse, attribuendogli un peso notevole.²⁹⁵

Inoltre, i consumatori giapponesi sono altamente sensibili al rispetto dei diritti d'autore e, consci del fatto che acquistare prodotti contraffatti sia illegale, non sono in genere disposti a dotarsi di merce falsa e di scarsa qualità.²⁹⁶

Consultando la Ricerca di mercato relativa all'e-commerce (2019) svolta dal Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria giapponese, si possono osservare altre caratteristiche peculiari dei consumatori più propriamente legate al *cross-border e-commerce*. Tra i dati più interessanti si riportano, per cominciare, i cinque maggiori motivi che spingono il popolo giapponese a rivolgersi al commercio online estero. La ragione più importante è la facilità con la quale si possono compiere gli acquisti (45%). I motivi secondari sono la presenza di condizioni di acquisto convenienti (38%), l'alta

²⁹⁴ Burocco, Andrea, "Ecommerce in Giappone: analizziamo dati, trend e differenze del quarto mercato mondiale per vendite online", *LinkedIn*, 12 settembre 2017, <https://it.linkedin.com/pulse/ecommerce-giappone-analizziamo-dati-trend-e-del-quarto-andrea-burocco>, consultato il 25 settembre 2020.

²⁹⁵ ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

²⁹⁶ Zhang, Ying, "Analysis of E-Commerce Cross-Border Japanese Marketing Strategy from the Perspective of National Culture", in *9th International Conference on Education and Social Science (ICESS 2019)*, Shenyang (Cina), 29–31 marzo 2019, Zhongsheng Wang et al. (a cura di), Regno Unito, Francis Academic Press, maggio 2019, pp. 1216–1222.

qualità del prodotto (17%), la varietà di scelta (13%) e l'accesso a campagne promozionali allettanti (9%). Dai risultati si evince che, uniformemente a quanto espresso in precedenza, le proprie risorse aziendali vadano allocate nella costruzione di una pagina di vendita intuitiva e di facile utilizzo da parte del cliente giapponese. Il processo di acquisto deve essere semplice e volto alla comodità. Se la pagina è anche concepita in maniera specifica per il mercato giapponese, ciò non passerà inosservato e sarà largamente apprezzato dall'acquirente, il quale vedrà ridotto sensibilmente lo sforzo necessario all'acquisto. Un connubio efficace tra prezzo conveniente e alta qualità fungono poi da ulteriore spinta al coinvolgimento nella compravendita. Diversità di inventario e attività promozionali accattivanti, come emissione di coupon o riscossione di punti accumulati, concludono la lista di ciò che il cliente nipponico si aspetta dal *cross-border e-commerce*.

Altri dati da vagliare provenienti dalla stessa Ricerca sono quelli relativi ai prodotti più richiesti. Essi sono: libri, CD, DVD e videogiochi (27%), cosmetici (21%), indumenti (20%), alimenti (14%), fotocamere digitali (12%) e telefoni cellulari (10%). Il materiale creativo o editoriale estero rappresenta in Giappone la categoria merceologica più richiesta, sia esso inedito o meno. Materiale in versione straniera, ottimo elemento non solo da consultazione ma anche da collezione, è comprensibilmente molto richiesto in Giappone, dove le versioni reperibili sono solitamente localizzate per il mercato domestico. La domanda di cosmetici o indumenti stranieri riflette la ricerca di prodotti che permettano di distinguersi e che possiedano caratteristiche esclusive al mercato estero. Gli alimenti dimostrano un particolare interesse nella cultura culinaria internazionale, indice di un forte legame tra *cross-border e-commerce* e promozione culturale delle singole nazioni. Fotocamere digitali e telefoni cellulari sono invece sinonimo di una forte attenzione verso il comparto tecnologico, uno dei settori più floridi nell'e-commerce interno ed esterno oltre a quello della moda.

I dati però più rimarchevoli, lasciati in sospeso alla fine del paragrafo IV.2.1, sono quelli che riguardano i cinque paesi dai quali i giapponesi effettuano principalmente acquisti online *cross-border*: Stati Uniti (71%), Cina (18%), Inghilterra (14%), Italia (11%) e Corea del Sud (11%). L'Italia è, a tutti gli effetti, il quarto paese preferito dai consumatori giapponesi per gli acquisti online transfrontalieri, ricoprendo una posizione di sorprendente rilievo all'interno del contesto globale. Pur non raggiungendo gli schiacciati risultati degli Stati Uniti, riesce comunque a tenere testa al gigante cinese, dal quale viene divisa da soli sette punti percentuali. È da questi interessantissimi dati, da tenere necessariamente a mente, che ci si ricollegherà alla parte finale dell'elaborato, la quale inizierà una volta concluso questo paragrafo.

In definitiva, il segreto per conquistare il mercato giapponese risiede nell'impegno e nella costanza. C'è sicuramente molta distanza da superare, sia essa spaziale, culturale o linguistica. Questa distanza si propaga anche nelle caratteristiche dei consumatori e nelle pratiche necessarie per l'ingresso. Pur

essendo la qualità del prodotto fondamentale, ciò non significa che i giapponesi non desiderino risparmiare. Le statistiche confermano comunque che il *cross-border e-commerce* sia percepito come mezzo con cui fare affari, anche se questo non basta. Non si deve comunque trascurare la qualità del prodotto e la cura all'assistenza, punti assolutamente rilevanti nella vendita digitale, pena un forte danno di immagine. Nonostante l'ingente distanza, l'ingresso in Giappone è una sfida che vale la pena correre. Quella che all'inizio può sembrare una sfida ardua può col tempo dare enormi soddisfazioni, poiché il cliente giapponese è altamente propenso alla fidelizzazione e quando si affeziona a un marchio continua per molto tempo ad acquistarne i prodotti. Il *cross-border e-commerce* può inoltre essere uno strumento per verificare l'accoglienza dei propri articoli da parte dei consumatori, fungendo da apripista a successive attività fisiche di export di più ampio respiro. Se si punta su tre fondamentali fattori di successo, *brand*, fiducia e qualità del prodotto, il Giappone è un mercato lento ma solido, che ripagherà tutta la pazienza iniziale versata.

IV.3. L'e-commerce come strumento di successo per l'export dall'Italia al Giappone: il caso di YOOX NET-A-PORTER GROUP

IV.3.1. L'e-commerce in Giappone nel settore della moda

In questa sezione conclusiva della tesi verrà finalmente descritto il caso di YOOX NET-A-PORTER GROUP, azienda di provenienza italiana operante nell'e-commerce della moda di lusso. La motivazione che spinge a trattare di questa azienda è che YOOX NET-A-PORTER GROUP è un chiaro esempio di utilizzo efficace dell'export digitale come mezzo di espansione del proprio business in territori esteri e, specificatamente, in Giappone. Prima di indagarne origini, caratteristiche, modello di business, modello di export e motivazioni alla base del suo successo in terra nipponica, sarà qui contestualizzata all'interno dello sfondo in cui opera, tracciando un quadro della configurazione attuale dell'e-commerce in Giappone nel settore della moda.

L'impetuosa onda del commercio elettronico si è ormai propagata uniformemente anche nel settore del fashion che, come si è affrontato nei capitoli precedenti, non domina solo l'e-commerce mondiale, ma anche quello giapponese. La moda raggiunge nel 2019 uno share del mercato e-commerce B2C pari a 1910 miliardi di yen, imponendosi come ramo merceologico di maggior valore. Più della metà delle vendite è rappresentata dall'abbigliamento per esterno, come giacche, giubbotti, cappotti, felpe, maglioni o cappelli, il restante da articoli di vario genere (scarpe, borse, accessori) e biancheria

intima.²⁹⁷ Il popolo giapponese dedica più della metà del consumo medio annuale di indumenti all'e-commerce, il quale equivale al 56,3% delle spese totali.²⁹⁸ La sua rilevanza è dunque notevole e merita di un'adeguata analisi.

Secondo le considerazioni della Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, il mercato generale della moda, non legato espressamente all'e-commerce, sta risentendo della graduale diminuzione della popolazione e del suo invecchiamento che, come visto, coinvolge il Giappone nel suo sviluppo contemporaneo. Sebbene il mercato stia subendo complessivamente una contrazione, l'e-commerce manifesta comunque dei buoni tassi di crescita per il comparto moda, rappresentando una nota positiva per il settore.²⁹⁹ Il commercio online appartenente a questo ambito è in continua crescita dal 2005, vede un utilizzo sostenuto da dispositivi smartphone e si estende verso variegate fasce d'età. Sviluppo dell'ICT, di internet, ampliamento dell'utilizzo degli smartphone, degli SNS e conseguente mutamento delle abitudini di acquisto sono, come studiato finora, le cause che sostengono questo fenomeno di crescita. Il consumatore può avere adesso accesso tramite internet a una quantità esorbitante di informazioni, può confrontarle comodamente dovunque e in qualsiasi momento, evitando così lo sforzo di recarsi in negozio e risparmiando una grande quantità di tempo. Congiuntamente a ciò, questa modalità di shopping, comoda ma anche divertente in quanto ricrea virtualmente la sensazione di sfogliare un vero e proprio catalogo di moda, trova maggiore diffusione grazie all'introduzione di una serie di servizi volti a rendere l'esperienza di acquisto online ancora più accessibile e affidabile. Tra questi si elencano, come introdotto anche nel paragrafo incentrato su ZOZOTOWN, spedizioni estremamente rapide e talvolta gratuite, pluralità dei metodi di pagamento, avanzati sistemi di misurazione delle taglie, prova virtuale degli abiti sulla propria immagine o estesi periodi di restituzione della merce, per limitare il problema dell'impossibilità di prova reale dei vestiti. A tutto questo si aggiunge una sempre più forte integrazione con il mondo offline per favorire una proficua comunicazione tra il canale della rete e quello della realtà. Questa comunicazione viene realizzata, ad esempio, offrendo il ritiro e il cambio in negozio o allestendo spazi fisici destinati alla visualizzazione e alla prova degli abiti, ideali per poter vincere attraverso un'esperienza multicanale

²⁹⁷ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshishō torihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

²⁹⁸ Nakamura Masaaki, "Intānetto shoppingu to jittenpo wo riyō shita fashon iryō no kōbai kōdō" (Il comportamento d'acquisto nei negozi virtuali e reali riguardante l'abbigliamento di moda), in *Chūkyō bijinesu rebyū*, 12, 1, Chūkyō daigaku daigakuin bijinesu inobēshon kenkyūka, 15 marzo 2016, pp. 29–61.

中村雅章、「インターネット・ショッピングと実店舗を利用したファッション衣料の購買行動」、中京ビジネスレビュー、第12巻1号、中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科、2016年3月15日、pp. 29–61、DOI: <https://doi.org/10.18898/1217.00016714>.

²⁹⁹ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Situazione generale del mercato dei prodotti moda nell'ambito del mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercato?idPaese=732>.

la fiducia della clientela tradizionalmente più scettica nei confronti dell'e-commerce. Da non dimenticare è inoltre la risonanza che il celebre slogan di Locondo (www.locondo.jp), “prova i vestiti a casa e restituiscili poi comodamente” (in giapponese *jitaku de shichaku, kigaru ni henpin*, 自宅で試着、気軽に返品)³⁰⁰, ha avuto in questo contesto. Locondo (noto anche in Giappone con la grafia *rokondo*, ロコンド) è un negozio di capi online nato nel 2010 che, grazie alla restituzione totalmente gratuita della merce, ha saputo fare della facilità delle pratiche di reso il suo punto di forza, rendendo ancora più comune l'acquisto di vestiti sulla rete. Pur essendo l'impossibilità di prova degli abiti la più alta barriera alla diffusione della loro commercializzazione online, l'insieme di questi utili e vantaggiosi servizi ha fatto in modo che anche tale barriera fosse col tempo scalfita, spalancando completamente le porte dell'e-commerce alla moda.³⁰¹

L'implementazione di svariati servizi volti a diffondere l'e-commerce del fashion rendendolo più accessibile costituisce la principale motivazione che sta spingendo negli ultimi dieci anni i grandi produttori del settore moda, i *select shop* (*serekuto shoppu*, セレクトショップ)³⁰², i negozi di abbigliamento specializzati in marchi privati e le aziende di vendita per corrispondenza a concentrarsi in maniera sempre più tangibile nella sua adozione, sfruttata tra l'altro per arginare il graduale allontanamento dai grandi magazzini, storici punti di riferimento per gli acquisti di vestiario. Il fenomeno, di conseguenza, è da considerarsi recente, specialmente se si pensa anche al fatto che ZOZOTOWN, l'*online shop* di punta per la moda in Giappone, è nato come lo si conosce oggi nel 2004. Nonostante la posizione di rilievo ricoperta da ZOZOTOWN, anche *marketplace* di carattere generale come Amazon o Rakuten³⁰³ stanno cercando di affacciarsi sempre più verso l'abbigliamento, promuovendo la compravendita di prodotti di moda anche sulle loro piattaforme, non particolarmente celebri per questo genere di acquisti, più specifici e ricercati e dunque non sempre adatti alla dispersività dei *marketplace*. I *marketplace* possiedono però in questo contesto il vantaggio di attrarre quei clienti che non giungono inizialmente sulle piattaforme per acquistare indumenti ma, spinti dalla possibilità di usufruire di favorevoli servizi quali raccolta punti o spedizioni gratuite, decidono di

³⁰⁰ Kutsu to fasshon no tsūhan saito rokondo (LOCONDO), “*Jitaku de shichaku, kigaru ni henpin*” *rokondo no sabisu annai* (Guida al servizio “prova i vestiti a casa e restituiscili poi comodamente” di LOCONDO), 2021.

靴とファッションの通販サイト ロコンド、「自宅で試着、気軽に返品」ロコンドのサービス案内、2021年、<https://www.locondo.jp/shop/contents/about/>, consultato il 28 aprile 2021.

³⁰¹ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Andamento e storia dello sviluppo dell'e-commerce per l'insieme dei prodotti moda nel mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

³⁰² Parola inglese generatasi e utilizzata esclusivamente in Giappone (definibile come *wasei eigo*, “l'inglese creato in Giappone, già incontrato nel paragrafo II.3) per riferirsi a piccoli negozi che radunano al proprio interno prodotti di diversi marchi accuratamente selezionati. Il *select shop* si contraddistingue per la sua varietà e si oppone ai negozi monomarca, specializzati in via esclusiva su un solo *brand*. Sebbene il termine si possa estendere a più ambiti di vendita, è prevalentemente utilizzato nel settore della moda. Dato il loro carattere ricercato, i *select shop* vengono spesso impiegati per esporre abiti di marchi stranieri non ancora del tutto affermati in Giappone.

³⁰³ La sezione fashion su Amazon.co.jp è accessibile presso l'indirizzo <https://www.amazon.co.jp/%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%83%E3%82%B7%E3%83%A7%E3%83%B3/b?ie=UTF8&node=2229202051>. La sezione fashion su Rakuten è disponibile presso <https://brandavenue.rakuten.co.jp/>.

dedicarsi comunque all'acquisto di abiti. L'importanza nel comparto fashion di siti di commercio online come ZOZOTOWN, Rakuten o Amazon è testimoniata anche dal fatto che, come ricorda la Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, numerose sono state le aziende di moda giapponesi le quali, una volta esportato l'inventario su di essi, hanno assistito a un sensibile aumento delle vendite e del prestigio del marchio, convincendosi sempre più delle potenzialità di questi nuovi canali di vendita.³⁰⁴

Comuni nel commercio elettronico degli abiti sono anche i siti di *flash sales* (*furasshu sēru*, フラッシュセール), ovvero di vendite lampo che si svolgono durante un intervallo di tempo limitato. Queste vendite, dominate da un pressante senso di urgenza, fanno sì che le necessità del produttore e del consumatore si incontrino alla perfezione: il produttore desidera disfarsi quanto prima delle rimanenze di magazzino senza intaccare il prestigio del marchio, mentre il consumatore desidera dotarsi di articoli di moda in voga a prezzi accattivanti. Come considerato nel paragrafo II.4.5, un ruolo importante è ricoperto anche dai siti di commercio online C2C dell'usato, ripartiti in *furima apuri* e siti di aste online. Focolai dello *sharing business* e promotori del *re-commerce*³⁰⁵, la moda è uno dei pilastri portanti della merce che circola all'interno di essi. La loro posizione non va per niente trascurata in quanto, in vista di una rinnovata presa di consapevolezza verso tematiche come la salvaguardia ambientale, il riciclo e la riduzione degli sprechi, stanno lentamente riscrivendo l'attitudine di consumo riguardante gli indumenti, spostando l'attenzione dei consumatori verso l'enorme fetta del mercato dell'usato.³⁰⁶ È per di più comune al giorno d'oggi che i vestiti acquistati online idonei al reso, perché di taglia errata o non conformi alle aspettative, non siano restituiti, ma rivenduti sulle piattaforme dell'usato, favorendo ulteriormente il ricircolo della merce al loro interno e la varietà di scelta che propongono.³⁰⁷

Un'altra caratteristica che coinvolge questo settore è la pratica dello *showrooming*, già introdotta nel paragrafo II.5. Nakamura (2016) puntualizza che sebbene questa usanza si sia in un primo momento affermata in maniera più forte nel settore dell'elettronica, sia diventata adesso altrettanto comune

³⁰⁴ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Andamento e storia dello sviluppo dell'e-commerce per l'insieme dei prodotti moda nel mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercato?idPaese=732>.

³⁰⁵ Abbreviazione di *reverse commerce*, è il termine specialistico con il quale si indica la vendita di oggetti precedentemente posseduti, siano essi nuovi o usati. Il *re-commerce* è un fenomeno che riguarda prevalentemente il commercio online e si basa di frequente sulla vendita di prodotti elettronici ricondizionati. Tuttavia, anche altre tipologie di prodotti come indumenti, gioielli, borse, libri, CD o DVD sono da considerarsi parti costitutive del fenomeno del *re-commerce*.

³⁰⁶ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Andamento e storia dello sviluppo dell'e-commerce per l'insieme dei prodotti moda nel mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercato?idPaese=732>.

³⁰⁷ Tomiyama Eizaburō, "Fasshon wo tanoshimu koto wa shōhi dewanaku seisan kōi dearu – kigyōka Takagi Shinpei ga YOOX de fuku wo erabu" (Apprezzare la moda non significa consumare, ma produrre – L'imprenditore Shinpei Takagi sceglie il suo guardaroba su YOOX), *Forbes JAPAN* (online), 13 dicembre 2019.

富山英三郎、「ファッションを楽しむことは消費ではなく生産行為である – 起業家・高木新平が YOOX で服を選ぶ」、フォーブス ジャパン (電子版)、2019年12月13日、disponibile su: <https://forbesjapan.com/articles/detail/31210>.

anche in questo ambito, specialmente se si considera l'importanza del contatto reale con il vestiario. Nonostante ciò, frequenti iniziative a favore dell'omnicanalità stanno cercando di normalizzare il fenomeno affinché, tramite la continuità dell'esperienza di acquisto su ogni punto di contatto con il cliente, le dimensioni reali e virtuali siano complementari e non più opposte. L'ottica con la quale devono essere analizzate queste dimensioni non deve essere di contrasto, basato per lo più su argomentazioni polemiche e conteziose, ma deve lasciare solamente spazio al raggiungimento della prosperità del commercio, scopo basilare di qualsiasi genere di attività di vendita. Ogni dimensione non sottrarrà più qualcosa a un'altra ma, mediante un allineamento dei prezzi e dei servizi e una considerazione delle esigenze specifiche che caratterizzano ogni singolo canale, comunicheranno in maniera armonica per il raggiungimento di un comune obiettivo di vendita. Ciò che fa il consumatore giapponese, del resto, è un utilizzo congiunto di e-commerce e negozio reale, con lo scopo di massimizzare i benefici di cui godrà. La volontà di spesa futura nei negozi reali non è difatti tanto diversa rispetto a quella nei negozi virtuali. Costruire un ponte tra le due entità rappresenta la scelta migliore per continuare a stimolare il flusso di clienti verso queste direzioni apparentemente opposte.

Un esempio concreto di passo verso la fusione tra dimensione virtuale e reale è il GU STYLE STUDIO, sorto nel 2018 nel distretto di Harajuku, a Tokyo. Il GU STYLE STUDIO è un edificio gestito dalla celebre catena giapponese di *fast fashion*³⁰⁸ G.U. CO, LTD., conosciuta presso il grande pubblico semplicemente come GU. La struttura nasce come supporto al sito di e-commerce della compagnia con lo scopo di permettere la prova reale di abiti, i quali possono essere salvati mediante applicazione per smartphone e acquistati comodamente su internet subito o in un secondo momento, evitando il trasporto di large borse di vestiti. Come visualizzabile dall'immagine sottostante, è disponibile, oltretutto, una postazione dotata di schermo con la quale creare tramite cattura fotografica il proprio avatar e trovare tra miriadi di alternative la combinazione di abiti più adatta a sé, modificabile con l'ausilio dell'applicazione anche una volta lasciata la struttura.³⁰⁹

³⁰⁸ Letteralmente “moda veloce”, fa riferimento a un moderno modello di business caratteristico del settore produttivo della moda. Tramite il *fast fashion* vengono immessi sul mercato con enorme velocità un gran numero di indumenti prodotti a costi ridotti, permettendo ai consumatori di acquistare un'immensa varietà di abiti a prezzi stracciati. Le più grandi catene di *fast fashion* mondiali sono le celebri H&M, Mango, Zara o la giapponese UNIQLO, sbarcata anche in Italia nel 2019, a Milano. Tuttavia, il feroce consumismo promosso dalla moda *low cost* è recentemente oggetto di dibattito in quanto nel lungo periodo non si prospetta sostenibile dal punto di vista ambientale.

³⁰⁹ Tanaka Hideki, “E komāsu no dōkō” (Andamento dell'e-commerce), in *Intānetto hakusho henshū iinkai* (a cura di) *Intānetto hakusho 2019*, Vol. 23, Impress R&D, 31 gennaio 2019.
田中秀樹、「E コマースの動向」、インターネット白書編集委員会、インターネット白書 2019、第 23 号、インプレス R&D、2019 年 1 月 31 日、disponibile su: <https://iwparchives.jp/iwp2019>.



Figura 13. Il GU STYLE STUDIO di Harajuku, un compromesso tra dimensione virtuale e reale nel mondo del fashion

Fonte: Senken Shinbunsha, “‘Jiyū sutairu sutajio’ ōpun ‘saisentan’ wo hyōgen” (Aprire il GU STYLE STUDIO, emblema delle più moderne tecnologie), *Senken Shinbun (online)*, 30 novembre 2018.

織研新聞社、『「ジーユースタイルスタジオ」オープン “最先端” を表現』、織研新聞（電子版）、2018年11月30日、disponibile su: <https://senken.co.jp/posts/gu-style-studio-181130>.

Volgendo uno sguardo alle motivazioni principali che spingono gli abitanti del Giappone a rivolgersi all'e-commerce per l'acquisto di indumenti, a vincere la prima posizione è l'ampia possibilità di scelta dei prodotti (42,8%). In ordine decrescente si susseguono la facilità di ricerca della merce (38,9%), l'opportunità di accumulo punti (33,1%), la reperibilità di capi che difficilmente popolano i negozi, come capi fuori stagione o realizzati in numero limitato (32,9%), la convenienza di prezzo (32,8%), il risparmio di tempo (28,1%) e la possibilità di ponderare meglio gli acquisti nella tranquillità dei propri spazi casalinghi (27,5%).³¹⁰ I benefici che trainano la diffusione dell'e-commerce nel settore moda giapponese sono riassumibili quindi in tre tipologie: vantaggi materiali, come il risparmio temporale, vantaggi di prezzo e vantaggi propri del commercio online, come la facilità di ricerca o l'alta reperibilità dei prodotti.³¹¹ È normale, in aggiunta, che si confrontino solitamente più siti web prima di decidere il prediletto da cui effettuare definitivamente l'acquisto.

³¹⁰ Nakamura Masaaki, “Intānetto shoppingu to jittento wo riyō shita fasshon iryō no kōbai kōdō” (Il comportamento d'acquisto nei negozi virtuali e reali riguardante l'abbigliamento di moda), in *Chūkyō bijinesu rebyū*, 12, 1, Chūkyō daigaku daigakuin bijinesu inobēshon kenkyūka, 15 marzo 2016, pp. 29–61.

中村雅章、「インターネット・ショッピングと実店舗を利用したファッション衣料の購買行動」、中京ビジネスレビュー、第12巻1号、中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科、2016年3月15日、pp. 29–61、DOI: <https://doi.org/10.18898/1217.00016714>.

³¹¹ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Come sviluppare un e-commerce in Giappone per prodotti di importazione in mancanza del supporto di una controllata giapponese, di un agente, ecc.*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

Questo potrebbe essere un bene per il venditore, il quale potrebbe contare su una maggiore esposizione, così come anche una minaccia, che potrebbe invece allontanare i potenziali acquirenti. Differenziarsi e proporre prodotti con forte potere attrattivo rappresentano i presupposti per placare la migrazione degli utenti da un sito all'altro.³¹²

La frequenza con la quale si visitano siti di e-commerce di moda non sempre però si tramuta in acquisti effettivi, a differenza dei negozi. Se un consumatore giapponese visualizza mediamente ogni giorno pagine web dedicate alla moda, effettua per contro un acquisto sulla rete solo una volta a mese. Alla visita media mensile ai negozi reali di vestiti corrisponde diversamente quasi sempre almeno un acquisto. Ciò significa che c'è maggiore corrispondenza tra visita e acquisto nella realtà rispetto alla rete. Questo fenomeno si verifica poiché recarsi fisicamente in un negozio comporta comunque un certo sforzo o un certo impiego di risorse che necessitano successivamente di una dovuta compensazione. Navigare sulla rete è invece estremamente facile e non richiede alcuna particolare fatica. L'acquisto quotidiano di indumenti sarebbe per giunta una spesa di insostenibile peso sul bilancio domestico, spesa che potrebbe essere tutt'al più destinata ai generi alimentari. Peraltro, non è nemmeno detto che ad ogni visita si riesca necessariamente a trovare un capo di proprio gradimento, la visualizzazione di pagine web dedicate al fashion può essere anche di semplice natura informativa, non sempre diretta all'acquisto concreto.³¹³

Per concludere, tra le tendenze contemporanee di questo ambito si ricordano, come anche nel commercio online di altre tipologie produttive, l'impiego consistente degli SNS per lo svolgimento di attività promozionali e gli ingenti investimenti nell'*influencer marketing*.³¹⁴ Anche nel caso del commercio online della moda in Giappone il *brand* è tutto. Le aziende che si assicurano un alto tasso di commercializzazione via e-commerce sono quelle che possono contare su un marchio valido, sufficientemente esposto e ben affermato, spesso accompagnato dalla presenza di un negozio o di un punto di riferimento fisico. Affinché la permanenza sul mercato sia più lunga possibile, gli sforzi aziendali devono essere primariamente rivolti all'aumento del grado di notorietà del *brand*.³¹⁵

³¹² Nakamura Masaaki, "Intānetto shoppingu to jittenpo wo riyō shita fashon iryō no kōbai kōdō" (Il comportamento d'acquisto nei negozi virtuali e reali riguardante l'abbigliamento di moda), in *Chūkyō bijinesu rebyū*, 12, 1, Chūkyō daigaku daigakuin bijinesu inobēshon kenkyūka, 15 marzo 2016, pp. 29–61.

中村雅章、「インターネット・ショッピングと実店舗を利用したファッション衣料の購買行動」、中京ビジネスレビュー、第 12 卷 1 号、中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科、2016 年 3 月 15 日、pp. 29–61、DOI: <https://doi.org/10.18898/1217.00016714>.

³¹³ Ibidem.

³¹⁴ Keizai sangyōshō (Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria), *Denshishō torihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all'e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020 年 7 月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

³¹⁵ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Come sviluppare un e-commerce in Giappone per prodotti di importazione in mancanza del supporto di una controllata giapponese, di un agente, ecc.*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

Si ribadisce la tendenza degli utenti della rete a redigere un abbondante numero di recensioni sui prodotti ordinati che, in queste circostanze, si confermano di decisiva importanza per incentivare l'acquisto di vestiario e ridurre il tasso di reso. Questo perché, in particolar modo, fungono da guida al potenziale cliente quando non vi è possibilità di provare gli indumenti desiderati: leggendo le recensioni lasciate dai precedenti acquirenti e visionando le foto spesso allegate, è possibile trarre indizi sulla vestibilità del capo, sul suo reale colore e sulla consistenza del tessuto.³¹⁶

In sostanza, acquistare indumenti online è ormai una pratica comune in Giappone. Le resistenze che la diffusione questo genere di merci poteva incontrare sulla rete sono andate via via attenuandosi grazie a miglorie pratiche, logistiche e tecnologiche, fino ad annullarsi quasi completamente. A riprova di ciò vi sono le sorprendenti cifre attuali del segmento e-commerce del settore moda, ormai sempre più pervasivo. Ciò non è però sinonimo di scomparsa totale dei negozi reali, che continuano pur sempre a rappresentare un punto di riferimento per i consumatori, specialmente per l'opportunità di contatto reale con gli abiti che offrono. La direzione futura è quella dell'omnicanalità, della fusione tra reale e virtuale, stimolo concreto verso la realizzazione di una convivenza pacifica tra diversi canali di vendita e di una *customer experience*³¹⁷ moderna, continuativa e attenta alle singolarità del cliente. Anche YOOX-NET-A-PORTER GROUP, azienda menzionata in apertura, è stata in grado di far sentire concretamente la propria presenza nel mondo reale giapponese, benché nasca come compagnia incentrata solo sul commercio in rete. Al suo approfondimento sono dedicati i due paragrafi finali.

IV.3.2. YOOX NET-A-PORTER GROUP e la sua scalata tra uomo e macchina

Conosciuta con la sigla YNAP, o anche sinteticamente come YOOX, YOOX-NET-A-PORTER GROUP S.p.A trova le sue radici nell'Italia del 2000 da un'idea dell'imprenditore ravennate Federico Marchetti, definito il Jeff Bezos italiano per il suo ruolo di innovatore in ambito e-commerce.³¹⁸ Il periodo è quello degli albori della storia di internet: internet non si è ancora diffuso capillarmente,

³¹⁶ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Come sviluppare un e-commerce in Giappone per prodotti di importazione in mancanza del supporto di una controllata giapponese, di un agente, ecc.*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

³¹⁷ Termine inglese appartenente al campo del marketing, impiegato per indicare l'andamento complessivo dell'esperienza che il consumatore vive dal momento del primo contatto con l'azienda fino alla sua fidelizzazione definitiva. Questo lasso temporale è anche conosciuto come *customer journey*. La *customer experience* viene quindi vissuta all'interno del *customer journey*.

³¹⁸ Williams, Greg, "How Yoox Turned the Luxury-Goods Industry onto Digital", *Wired UK* (online), 24 settembre 2014, disponibile su: <https://www.wired.co.uk/article/yoox>.

non si sono sviluppati i *social media*, gli smartphone non si trovano ancora nelle tasche di chiunque e l'e-commerce sta compiendo i primi passi all'interno della società. Se comprare oggetti come libri, CD o DVD incomincia lentamente a essere percepito come possibile, l'acquisto di abbigliamento di lusso è ancora tutt'altro che normale. Ciononostante, grazie a un carattere visionario di estrema fiducia nei progressi del commercio online e al vantaggio dato dalla posizione di *first mover*³¹⁹, Marchetti è riuscito a innovare senza precedenti il mercato del *luxury fashion* online con il suo YOOX. Marchetti, contrariamente a quanto si possa immaginare, parte senza alcuna connessione al settore della moda. Studia economia alla Bocconi, lavora per la banca Lehman Brothers, consegue un master alla Columbia Business School di New York, per poi lavorare per la società di consulenza americana Bain & Company. Nella sua mente conserva però un ambizioso progetto imprenditoriale che unisce le sue due più grandi passioni: internet e la moda. Questo progetto è Yoox.com, dove le lettere Y e X sono riferimenti ai cromosomi, mentre le vocali centrali alludono al codice binario, impiegato in informatica per la trasmissione di informazioni all'interno dei calcolatori.³²⁰ La sfida più grande fu riuscire a collegare questi due poli completamente opposti, simboli di mondi formalmente non comunicanti. Secondo il periodico The New Yorker (2012), Marchetti, "colui che più di ogni altra persona è riuscito a legare e-commerce e moda", si è reso protagonista di quella che con un ossimoro viene definita la democratizzazione del lusso. La moda di lusso rappresenta una cerchia ristretta di persone, l'esclusività dell'élite. Internet è, per contro, simbolo di massa, di democrazia, di accessibilità. La volontà di Marchetti, che si paragonò per il suo ruolo a Caronte, il traghettatore che trasporta Dante verso l'inferno, fu quella di fungere da guida ai grandi marchi del lusso per poter attraversare in sicurezza le acque impervie della rete, risolvendo l'antitesi esistente tra le due dimensioni contrapposte.³²¹ I principali timori provati dalle grandi case del lusso in merito all'ingresso sulla rete erano sostanzialmente due: la probabilità di subire un forte danno di immagine e il rischio di vedere il proprio marchio banalizzato. Questi timori si sarebbero presumibilmente concretizzati in seguito a feroci iniziative di sconto, abbastanza comuni nel commercio online, o a causa del tipico caos che contraddistingue internet. In risposta a ciò, il desiderio del *businessman* italiano, equivalente alla vendita di un sogno all'interno di un tale clima di sfiducia, fu sostanzialmente quello di far comprendere a simili *brand* che l'e-commerce avrebbe potuto rappresentare una marcia in più, un valido complemento alle loro attività di vendita. Il commercio online avrebbe potuto offrire nuove opportunità su vasta scala, oltre che originali modalità di

³¹⁹ Espressione inglese nota in ambito economico per indicare i vantaggi che ottiene "colui che si muove per primo". Con questo termine specialistico ci si riferisce solitamente a un'azienda che ottiene un dato vantaggio competitivo nel compiere prima di ogni altra l'ingresso sul mercato. Il vantaggio è raggiungibile anche proponendo per primi un prodotto innovativo o una tecnologia originale.

³²⁰ Williams, Greg, "How Yoox Turned the Luxury-Goods Industry onto Digital", *Wired UK* (online), 24 settembre 2014, disponibile su: <https://www.wired.co.uk/article/yoox>.

³²¹ Silva, Horacio, "The Italian Jobber", *T: The New York Times Style Magazine* (online), 15 ottobre 2010, disponibile su: <https://tmagazine.blogs.nytimes.com/2010/10/15/the-italian-jobber/>.

approccio al consumatore attraverso un sito curato, elegante e funzionale come quello di YOOX.³²² Se da una parte Marchetti decide di investire nella tecnologia, dall'altra decide di appoggiarsi a un grande vantaggio competitivo di cui si avvale l'Italia, ovvero il suo celebre Made in Italy. Sebbene il sito non gestisca esclusivamente marchi italiani, far leva su questo aspetto per valorizzare il progetto si rivelerà decisivo per il suo successo sia sul suolo nazionale che internazionale, specialmente alla luce del grande prestigio di cui gode l'Italia al mondo nell'ambito della moda, accennato già nel paragrafo IV.2.1 in prospettiva nipponica.³²³

Con questo chiaro obbiettivo nella mente, Marchetti compila nel 1999 il piano aziendale di YOOX. Le difficoltà che dovette affrontare prima arrivare alla fondazione della sua compagnia non furono poche. Prima di tutto, fu costretto, proprio come Mikitani, ad affrontare innumerevoli critiche mosse alla sua idea di business. Una delle più insistenti fu che nessuno avrebbe mai comprato abiti sulla rete perché impossibili da provare. In secondo luogo, sorse il problema di riuscire a reperire congrui investimenti per poter dare concretamente via al progetto. L'uomo che risolse questo problema credendo in Marchetti fu Elserino Piol, grandissimo investitore del settore ICT italiano, il quale promise immediatamente un totale di sei miliardi di lire (circa tre milioni di euro) per mettere in pratica il *business plan*. Il tempismo fu perfetto poiché poco dopo sarebbe scoppiata la bolla delle dot-com, un disastro finanziario che avrebbe sfumato completamente il progetto. L'investimento si concretizzò nella fondazione della startup il 21 marzo 2000, all'interno di un magazzino di Casalecchio di Reno (in provincia di Bologna), quando di startup se ne sentiva ancora raramente parlare. Tre mesi dopo, www.yoox.com/it viene avviato con, sin da subito, un fortissimo carattere internazionale: il sito è disponibile sia in italiano che in inglese e spedisce già in tutta Europa.³²⁴

Il modello di business con cui YOOX debutta consiste nel commercio di capi fuori stagione rimasti invenduti, gli unici abiti di lusso di cui riuscì a dotarsi Marchetti da una posizione esterna al settore e che poté vendere nonostante lo scetticismo generale nei confronti del binomio moda di lusso-internet. Con un modello di business simile a quello degli outlet di moda, riuscì a offrire a prezzi non esageratamente alti prodotti di lusso, unendo la convenienza di prezzo e l'accessibilità che caratterizzano internet al prestigio che donano gli abiti della moda *luxury*. Il segreto che gli permise di collocare YOOX nel mercato di fascia alta fu la scelta di non mostrare il prezzo originale dei prodotti, cosicché il consumatore, non sapendo quanto stesse in realtà risparmiando rispetto all'originale prezzo di listino, avesse comunque la sensazione di compiere un acquisto esclusivo. Da

³²² Williams, Greg, "How Yoox Turned the Luxury-Goods Industry onto Digital", *Wired UK* (online), 24 settembre 2014, disponibile su: <https://www.wired.co.uk/article/yoox>.

³²³ Rossi, Alessandro, "L'inventore del fashion online", *Forbes Italia* (online), 11 gennaio 2018, disponibile su: <https://forbes.it/2018/01/11/linventore-del-fashion-online/>.

³²⁴ Chioda, Eleonora, "Federico Marchetti di Yoox: 'Sono partito da zero, senza una lira'", *Millionaire* (online), 6 febbraio 2019, disponibile su: <https://www.millionaire.it/federico-marchetti-di-yoox-partito-da-zero/>.

questa scelta traggono vantaggio anche i marchi, i quali non vedono diminuire il loro prestigio da riduzioni di prezzo fin troppo generose e, allo stesso tempo, riescono a liberarsi del problema dello smaltimento dell'invenduto. Se si considera la riluttanza dei grandi marchi finora discussa nel decidere di apparire sulla rete, questa scelta strategica è da considerarsi di assoluta importanza.³²⁵

Due anni dopo la sua fondazione, YOOX raggiunge finalmente il punto di pareggio, ossia quel punto in cui tutti i costi totali sostenuti nell'attività vengono coperti dai ricavi.³²⁶ Nel 2006 si verifica una nuova importante svolta che amplia il modello di business: la nascita dei negozi monomarca, i cosiddetti negozi "Powered by YNAP", conosciuti anche come *online flagship store*. Con pazienza e perseveranza, Marchetti realizza definitivamente il suo intento iniziale di vincere la fiducia dei grandi stilisti e indirizzarli in maniera sempre più diretta verso il mondo del commercio online, offrendo loro l'aiuto necessario per aprire delle boutique virtuali di classe. Grazie a questi spazi virtuali esclusivi, gli stilisti hanno la possibilità di gestire le modalità di esposizione dei loro capi in maniera diretta, senza ricorrere a innumerevoli intermediari. I capi vengono messi in risalto e valorizzati, riuscendo per di più a raggiungere anche tutta quella clientela estera che non può godere della presenza di un negozio monomarca nel proprio paese.³²⁷ YOOX mette a disposizione dei designer un'invitante catalogo di servizi: una lunga competenza nel commercio online del *luxury*, la creazione di un sito all'avanguardia e altamente performante, un sistema logistico ben strutturato, un servizio di consulenza e-commerce, un servizio clienti di qualità eccellente, soluzioni di *web marketing* efficaci e, infine, la possibilità di analisi di un'enorme mole di dati sui clienti, raccolta durante la loro navigazione sul sito. In cambio, YOOX richiede una quota per la creazione del negozio e una commissione di un terzo sul ricavo proveniente da ogni pezzo venduto. Il primo *brand* ad accettare la scommessa è Marni. È poi la volta di Armani, Valentino, Moschino e in seguito di altri numerosi esponenti della moda di alto rango.³²⁸ In sostanza, Marchetti è riuscito a conquistare definitivamente la fiducia dei designer ponendo innanzitutto sul tavolo delle trattative un grande fattore ad essi mancante: la tecnologia. Il fondatore di YOOX ha offerto per prima cosa la competenza e i mezzi necessari per estendersi sulla rete, ha offerto l'affidabilità di un sistema funzionante, abbondantemente collaudato, dai risultati certi. Oltre a ciò, i marchi sono riusciti a instaurare una comunicazione con una persona in grado di capirli, di destreggiarsi nel loro mondo, di delineare le loro esigenze e valorizzarli nell'adozione del commercio elettronico. Tutto ciò ha creato in sinergia

³²⁵ Seabrook, John, "The Geek of Chic", *The New Yorker* (online), 10 settembre 2012, disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/10/the-geek-of-chic>.

³²⁶ Chioda, Eleonora, "Federico Marchetti di Yoox: 'Sono partito da zero, senza una lira'", *Millionaire* (online), 6 febbraio 2019, disponibile su: <https://www.millionaire.it/federico-marchetti-di-yoox-partito-da-zero/>.

³²⁷ Williams, Greg, "How Yoox Turned the Luxury-Goods Industry onto Digital", *Wired UK* (online), 24 settembre 2014, disponibile su: <https://www.wired.co.uk/article/yoox>.

³²⁸ Seabrook, John, "The Geek of Chic", *The New Yorker* (online), 10 settembre 2012, disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/10/the-geek-of-chic>.

un clima positivo di fiducia che ha decretato, dopo una buona dose di timore, il decisivo tuffo delle case del lusso nel mare di internet, navigato adesso con una sicurezza più forte che mai.

Nel 2009 YOOX si quota nella Borsa di Milano con un'offerta pubblica iniziale di 95 milioni di euro, raggiungendo in quel momento una valutazione aziendale complessiva di 217 milioni di euro.³²⁹

Viene ricordata correntemente come l'unica azienda unicorno italiana, dove con azienda unicorno ci si riferisce a una startup che riesce a crescere esponenzialmente nel tempo fino a essere valutata oltre un miliardo di dollari. Un altro evento significativo è la fusione strategica nel 2015 con NET-A-PORTER, *online shop* inglese nato anch'esso nel 2000 con l'intento rivoluzionario di traghettare la moda e il lusso verso la rete. La fusione con NET-A-PORTER, il rivale più significativo di YOOX, giustifica la scelta di YOOX NET-A-PORTER GROUP come attuale denominazione aziendale.³³⁰

La fusione è stata particolarmente proficua perché ha permesso di unire e mettere a pieno frutto i punti di forza di ogni piattaforma, supplendo ai punti deboli delle aziende e dando vita a un mosaico perfetto. NET-A-PORTER ha messo a disposizione le sue grandi capacità comunicative e di marketing, utili per elaborare campagne pubblicitarie di sicuro effetto. YOOX ha offerto l'accesso a un sistema logistico di impareggiabile efficienza, dotato di magazzini in parte automatizzati ed estremamente produttivi, come quello centrale situato nell'Interporto di Bologna.³³¹

A gennaio 2018 la compagnia viene infine acquisita dal gruppo Richemont, holding company svizzera operante nel lusso, che detiene al momento tutto il suo capitale sociale. Essendo state acquistate tutte le azioni di YOOX da Richemont, il titolo è stato ritirato dalla Borsa a giugno 2018.³³²

Ad oggi, YOOX è il leader globale nel *retail* online della moda di fascia alta e registra nel 2017 2,1 miliardi di euro di ricavi netti consolidati. Le visite globali ai siti della compagnia sono più di 1 miliardo e si concentrano da smartphone. I clienti attivi sono 4,5 milioni, i dipendenti 5000, dislocati in tutto il mondo, di cui quasi i due terzi sono giovani donne. Federico Marchetti ne è il presidente, mentre Geoffroy Lefebvre, ex direttore del gruppo di distribuzione digitale di Richemont, amministratore delegato. YOOX ha esteso la sua presenza in 180 paesi al mondo e, pur mantenendo sempre la sua sede centrale in Italia (a Zola Predosa, in provincia di Bologna), possiede centri logistici in Europa, Medio Oriente, Stati Uniti, Cina, Hong Kong e Giappone. Tra i servizi offerti spiccano la

³²⁹ Chioda, Eleonora, "Federico Marchetti di Yoox: 'Sono partito da zero, senza una lira'", *Millionaire* (online), 6 febbraio 2019, disponibile su: <https://www.millionaire.it/federico-marchetti-di-yoox-partito-da-zero/>.

³³⁰ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Management – Federico Marchetti (Ita)*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/management-federico-marchetti-ita>, consultato il 13 ottobre 2020.

³³¹ Takahashi Makiko, "(Café Mode) Yūkusū nettaporute gurūpu CEO Federiko Maruketti netto shijō korekara" (L'amministratore delegato di YOOX NET-A-PORTER GROUP Federico Marchetti sul futuro del commercio online), *Asahi Shinbun*, 21 luglio 2017, p. 11.

高橋牧子、「(Café Mode) ユークス・ネットポルテ・グループ CEO フェデリコ・マルケッティ ネット市場 これから」、朝日新聞、2016年7月21日、p. 11.

³³² Chioda, Eleonora, "Federico Marchetti di Yoox: 'Sono partito da zero, senza una lira'", *Millionaire* (online), 6 febbraio 2019, disponibile su: <https://www.millionaire.it/federico-marchetti-di-yoox-partito-da-zero/>.

spedizione su appuntamento, la consegna in giornata o nel giorno successivo e il *butler service*³³³, un servizio di classe con il quale usufruire della presenza di una persona che consegna gli abiti a casa del cliente e attende fino al termine della prova per espletare possibili pratiche di reso.³³⁴ Come su ZOZOTOWN, anche su YOOX è disponibile un servizio con il quale far recapitare la merce acquistata come regalo. Il prodotto viene privato delle indicazioni sul prezzo e confezionato con cura in eleganti buste regalo a marchio YOOX. Previa richiesta, il regalo può essere accompagnato da un biglietto di auguri stampato dalla compagnia.³³⁵ YOOX, il quale riceve mediamente un ordine ogni 11 secondi, può vantare di un'incredibile percentuale di puntualità delle consegne pari al 99%.³³⁶ L'Average Order Value (AOV), ossia lo scontrino medio di ciascun ordine escluso di IVA, ammonta nel 2018 a 314 euro.³³⁷ Alcuni dei marchi che commercia oltre a quelli già citati in precedenza sono, ad esempio, Gucci, Fendi, Furla, Prada, Roberto Cavalli e Bottega Veneta. L'azienda è al momento anche impegnata nella vendita di pezzi di arte e di design attraverso la sezione del sito "DESIGN+ART" (<https://www.yoox.com/it/design+art>). Manifesta attenzione nei confronti della sostenibilità ambientale attraverso un'altra sezione, YOOXIGEN (<https://www.yoox.com/it/project/yooxygen>), che raccoglie unicamente marchi sensibili all'impatto provocato sull'ambiente. Sostenibile è anche l'impiego della ECOBOX, un imballaggio ideato da YOOX, mostrato nell'immagine sottostante. L'involucro è costruito con materiale riciclato (a sua volta riciclabile) ed è il primo di simile genere a debuttare nell'e-commerce del settore moda. La filosofia stessa dell'azienda, "la creazione di un futuro circolare e sostenibile per la moda del lusso", incarna chiaramente i suoi intenti ecosostenibili.³³⁸

³³³ Il *butler service* è momentaneamente disponibile solo in Cina. La consegna in giornata invece solo a Londra, Hong Kong, Connecticut e Manhattan.

³³⁴ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.

³³⁵ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *yoox.com - Customer Care*, 2020, <https://help.yoox.com/system/web/custom/hp/homepage/homepage.jsp?confId=1093>, consultato il 13 ottobre 2020.

³³⁶ Seabrook, John, "The Geek of Chic", *The New Yorker* (online), 10 settembre 2012, disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/10/the-geek-of-chic>.

³³⁷ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2018*, 14 maggio 2018, disponibile su: <https://www.ynap.com/it/pagine/ynap-on-the-stock-market/investor-relations/results-centre/>.

³³⁸ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.



Figura 14. ECOBOX, l'imballaggio sostenibile di YOOX

Fonte: YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Una tradizione di packaging sostenibile*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/sostenibilita/planet-positive/a-legacy-of-sustainable-packaging/>, consultato il 4 giugno 2021.

Questi elementi inducono a considerare il successo di YOOX come “responsabile”, ovvero conscio degli effetti che potrebbe avere sull’ambiente e volto, quindi, a uno sfruttamento saggio degli enormi mezzi a disposizione per realizzare un impatto positivo e duraturo sulla comunità. In tal modo, la ricchezza generata non ristagna solo all’interno dell’azienda, ma si espande sotto forma di esternalità positiva anche verso la società e l’ambiente, i quali beneficiano dall’esterno degli effetti favorevoli della filosofia aziendale.

Il desiderio di innovazione rimane tutt’ora il pilastro portante della compagnia, che studia, sperimenta e si avvale di tecnologie quali intelligenza artificiale, *big data*, ricerca vocale, realtà aumentata e realtà virtuale. Un esempio concreto è il lancio sul mercato di 8 by YOOX, una collezione di capi creata dalla cooperazione tra creatività umana e intelligenza artificiale, quest’ultima volta a captare le tendenze sulle quali si basa il marchio. Ottimizzazione dei processi logistici e previsione della domanda tramite algoritmi sono altri dei mezzi di natura tecnologica con i quali favorire la sostenibilità e ridurre gli sprechi, punti a cuore di una clientela moderna che non mostra più solo interesse per il mero risparmio, ma anche per la tutela dell’ambiente.³³⁹

In seguito alla fusione con NET-A-PORTER, che ha tramutato YOOX in un grande gruppo, il modello di business corrente ha assunto le sembianze di un ecosistema composto da cinque estremità: NET-A-PORTER, MR PORTER, THE OUTNET (provenienti da NET-A-PORTER), YOOX e gli *online flaship store*. I primi due sono negozi multimarca che vendono prodotti di moda di lusso

³³⁹ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.

stagionale (prodotti definiti propriamente *in-season*) e si rivolgono pertanto a un pubblico in prevalenza altospendente. Entrambi sono accompagnati dalla presenza di progetti editoriali a supporto delle vendite. NET-A-PORTER è destinato alla clientela femminile, mentre MR PORTER a quella maschile. THE OUTNET e YOOX, invece, sono sempre negozi multimarca, ma trattano prodotti di stagioni precedenti (*off-season*), di prezzo quindi leggermente inferiore.³⁴⁰

Appreso lo sviluppo di YOOX, il suo modello d'affari e le sue attuali metriche di business, nel paragrafo conclusivo si illustrerà finalmente il suo ingresso in Giappone, individuando le caratteristiche del modello di export e i fattori di successo che hanno portato l'innovazione di Marchetti alla conquista di questo paese.

IV.3.3. L'avvento in Giappone

È nel 2004 che YOOX (www.yoox.com/jp) arriva in Giappone stabilendo a Tokyo la società YOOX Japan K.K.³⁴¹, conosciuta anche solo come YOOX Japan, la quale opera seguendo le direttive della casa madre italiana.³⁴² Sulla base di questa introduzione, è possibile considerare YOOX un esempio particolare di commercio *cross-border*, dal momento che si avvale di una presenza legale a supporto delle proprie attività nel paese di destinazione.

Dopo ben 17 anni di permanenza, la presenza di YOOX, traslitterato in giapponese come *yūkusu* (ユークス), è ormai solida in Giappone. Gli ultimi dati ufficiali emessi dalla compagnia sul fatturato suddiviso in base all'area geografica sono disponibili nel Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2018, il quale afferma che i ricavi netti consolidati nell'area dell'Asia Pacifica ammontano a 93,4 milioni di euro e hanno subito un aumento del 13,4% rispetto all'anno precedente. Pur non essendo disponibili dati numericamente più precisi sul Giappone, la compagnia afferma che la maggioranza di quei 93,4 milioni di euro viene spesa in Giappone e Hong Kong, confermandoli come paesi traino agli introiti. Paolo Mascio, responsabile dei negozi *off-season* YOOX e THE OUTNET, afferma che il fatturato giapponese di YOOX si sia addirittura duplicato nei cinque anni successivi al suo decimo anniversario, svoltosi nel 2014. Pur essendosi espanso in 180 nazioni, il Giappone rientra

³⁴⁰ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.

³⁴¹ Abbreviazione di *kabushiki gaisha* (株式会社), termine giapponese utilizzato per indicare una società per azioni. L'abbreviazione corrisponde in italiano alla dicitura S.p.A. Un simile esempio di abbreviazione è G.K., incontrata nel paragrafo II.4.1 per definire Amazon Japan. In quel caso, G.K. sta per *gōdō gaisha* (合同会社), termine con il quale si indica una struttura simile a una società a responsabilità limitata (S.r.l.).

³⁴² YOOX Group, *Prospetto informativo Yoox S.p.A.*, 13 novembre 2009, disponibile su: <http://www.yooxgroup.com/it/pages/investor-relations-2/yoox-in-borsa/ipo/>.

tra i dieci mercati più remunerativi sui quali viene posta la massima attenzione dell'azienda. I clienti giapponesi vengono descritti come acquirenti frequenti e affezionati, contraddistinti da un alto AOV. Tra i prodotti più amati rientrano le scarpe, i cappotti e le giacche.³⁴³

Al momento, YOOX possiede in Giappone un centro logistico, un ufficio locale istituito a Tokyo nel 2009 e una struttura per la creazione di contenuti digitali, tra cui fotografie professionali scattate ai prodotti o ai modelli che li indossano.³⁴⁴ In aggiunta, si segnala l'impegno di YOOX nell'esportare in Giappone eventi interni all'azienda come l'YNAP Kids Day, una serie di giornate educative in cui i dipendenti sono invitati a portare i loro bambini al lavoro affinché prendano parte ad attività di crescita creativa e scoprono divertendosi in cosa consistono le mansioni svolte dai loro genitori.³⁴⁵

Il modello di business applicato in Giappone è identico a quello descritto nel paragrafo precedente, fatta eccezione per il fatto che, per ora, tra le diverse diramazioni della compagnia sono unicamente presenti YOOX e THE OUTNET (<https://www.theoutnet.com/ja-jp>), quest'ultimo sbarcato recentemente, nel 2018.³⁴⁶ Benché l'inventario *off-season* sia stato completamente esportato, l'arrivo di NET-A-PORTER e MR PORTER è ancora atteso. Tutti gli *online flagship stores* gestiti da YOOX sono disponibili anche in Giappone, con lingua impostabile in giapponese e servizi al cliente dedicati.³⁴⁷

Identificando il modello di export digitale adottato da YOOX, è chiaro come la compagnia abbia deciso di avvalersi di un sito di e-commerce proprietario già operante nel mercato domestico, adattato poi ad attività di vendita estere. Questo modello corrisponde al primo segnalato nell'elenco disponibile al paragrafo III.1. YOOX è partito da una propria base già fortemente stabilita in patria, adeguandola successivamente al mercato giapponese per mezzo di attività di traduzione e localizzazione, affinché fosse facilmente accessibile al nuovo pubblico.

L'adozione di questo modello di export è comprensibile anche dall'interfaccia del sito, che offre una *user experience*³⁴⁸ uguale sia nella versione italiana che in quella giapponese. Similmente ad Amazon

³⁴³ Gekkan netto hanbai Online, *YNAP no fasshon EC gonenkan de uriage wa nibai ni, shinazoroe de tasha to sabetsuka hakaru* (Il negozio online di moda YNAP raddoppia il suo fatturato in 5 anni: la chiave della differenziazione è la varietà), 24 gennaio 2020. 月刊 ネット販売 Online, *YNAP のファッション EC 5 年間で売上は 2 倍に、品ぞろえで他社と差別化図る*, 2020 年 1 月 24 日、 <https://nethanbai.co.jp/archives/10315>, consultato il 25 gennaio 2021.

³⁴⁴ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.

³⁴⁵ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Il YNAP Kids Day 2016*, 20 giugno 2016, <https://www.ynap.com/it/news/il-ynap-kids-day-2016/>, consultato l'11 febbraio 2021.

³⁴⁶ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *THE OUTNET sbarca in Giappone*, 4 giugno 2018, <https://www.ynap.com/it/news/the-outnet-sbarca-in-giappone/>, consultato il 25 settembre 2020.

³⁴⁷ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.

³⁴⁸ Spesso abbreviata in UX, indica l'esperienza che l'utente vive nel contatto con un prodotto, un servizio o un qualsiasi altro elemento con cui si possa stabilire un'interazione. In questo caso, ci si riferisce in maniera particolare al contatto con un sito web. Nell'ambito del web design, l'UX design designa tutte le pratiche di progettazione di un sito volte a migliorarne l'usabilità e la facilità di navigazione. Non è da confondere con l'UI (User Interface) design, parte dell'UX design. L'UI design equivale alla progettazione dell'interfaccia del sito, ovvero del suo aspetto esteriore, puramente visivo, non strettamente collegato all'interazione.

sotto questo punto di vista, il layout è identico, com'è possibile osservare dalle immagini sottostanti. È, in entrambi i casi, pulito, essenziale, elegante. Il sito è semplice e poco dispersivo, a riprova del fatto che l'attenzione dell'azienda viene concentrata più sull'efficienza operativa e dei servizi che sull'apparenza.³⁴⁹ I colori prevalenti sono il bianco e il nero, proprio come su ZOZOTOWN. Questi colori ben si sposano con il business della moda, in quanto suggeriscono classe e raffinatezza, concetti che donano l'impressione di trovarsi all'interno di un ambiente di alta classe. La scelta espositiva si discosta dai classici layout giapponesi, zeppi di informazioni e contenuti. Non essendo comunque questo un aspetto indispensabile per avere successo bensì un valore aggiunto, il sito di YOOX è riuscito ugualmente a farsi apprezzare dagli internauti giapponesi, rapiti dall'efficienza dell'*e-tailer* italiano.

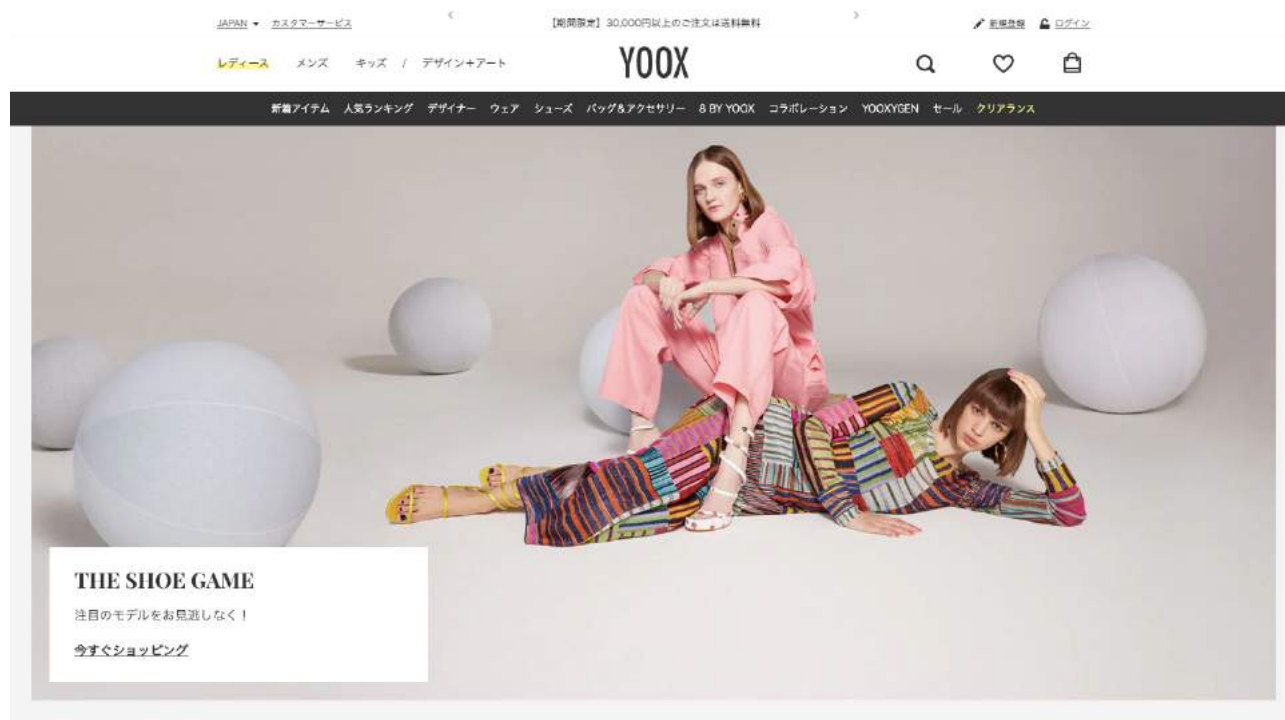


Figura 15. Home page della versione giapponese di YOOX

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente presso www.yoox.com/jp in data 11 maggio 2021.

³⁴⁹ Seabrook, John, "The Geek of Chic", *The New Yorker* (online), 10 settembre 2012, disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/10/the-geek-of-chic>.

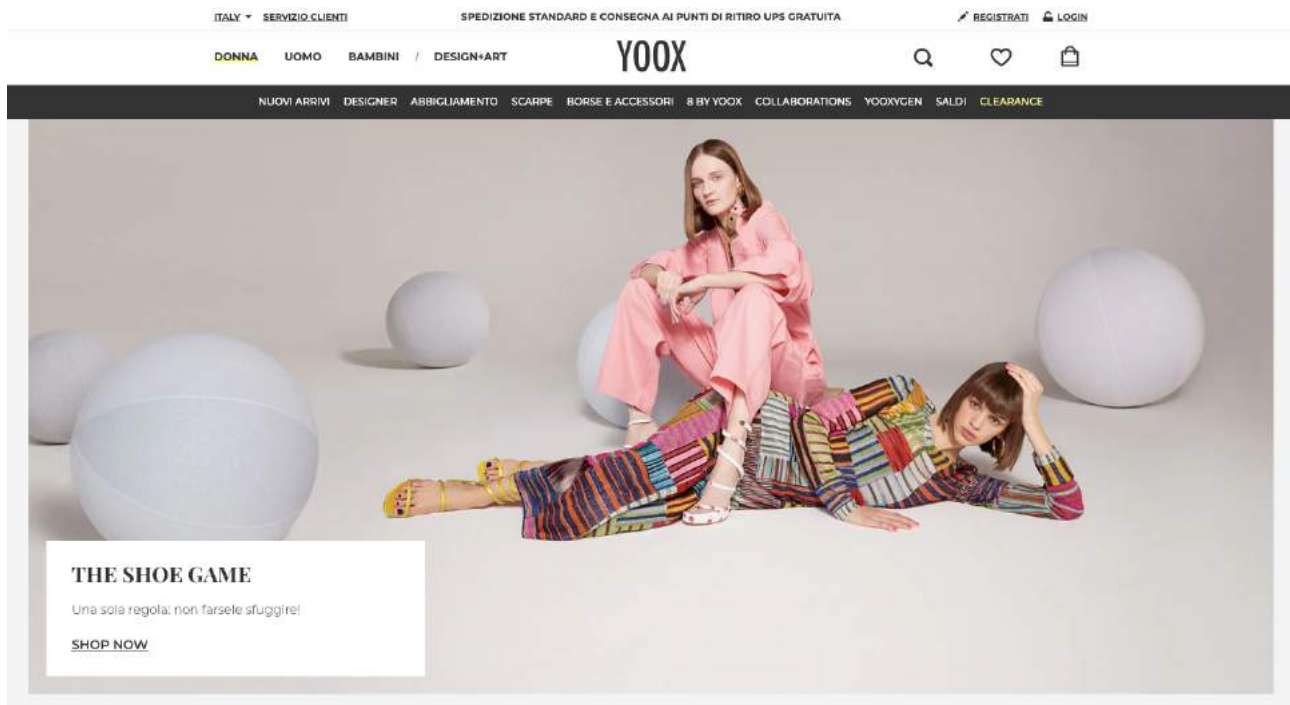


Figura 16. Home page della versione italiana di YOOX

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente presso www.yoox.com/it in data 11 maggio 2021.

Tuttavia, se si presta attenzione ai dettagli della pagina è possibile notare un piccolo ma fondamentale elemento distintivo. Tra le icone di accesso ai *social media* poste nel *footer*, come verificabile dalle immagini qui sotto mostrate, si individua quella aggiuntiva di LINE. L'icona di Twitter riporta, a differenza delle altre, ad una pagina creata specificatamente per comunicare con il mercato giapponese. La scelta di localizzare Twitter e di creare un account LINE risiede nel fatto che, come notato nel paragrafo II.2, LINE e Twitter rappresentino gli SNS più utilizzati in Giappone dopo YouTube. Come ribadito finora, in una contemporaneità dove l'utilizzo dei *social media* è ormai generalizzato, è fondamentale dotarsi di canali di comunicazione che siano comuni al pubblico di destinazione e che assicurino, di conseguenza, un effettivo contatto con una moltitudine di consumatori alla ricerca di informazioni, novità e promozioni.



Figura 17. Il footer della versione giapponese di YOOX

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente presso www.yoox.com/jp in data 4 giugno 2021.

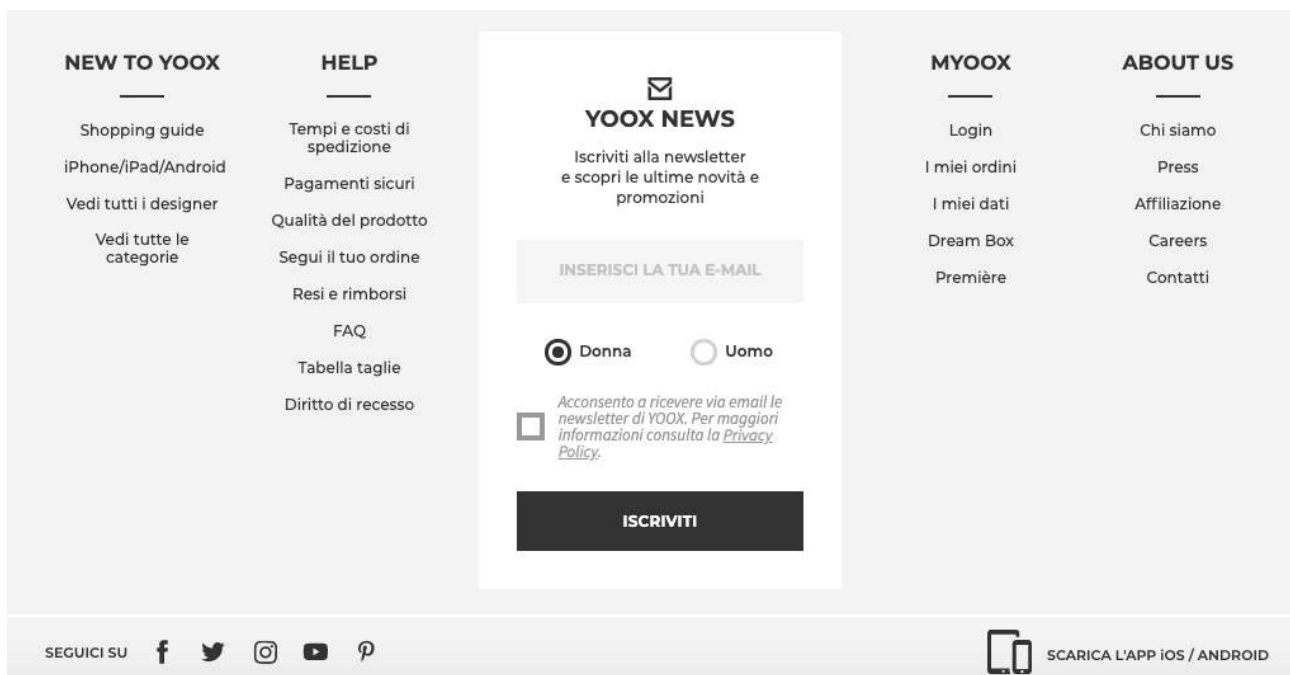


Figura 18. Il footer della versione italiana di YOOX

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente presso www.yoox.com/it in data 4 giugno 2021.

Oltre a ciò, cambiano anche i messaggi promozionali a scorrimento posti nell'*header*, adattati in base alle promozioni in vigore nel paese. In Italia è ora disponibile la spedizione standard gratuita, mentre in Giappone sono disponibili più promozioni, tra cui la spedizione gratuita al superamento di una soglia di spesa di 30,000 yen.

Avendo scelto un modello di export che prevede l'utilizzo di un sito praticamente identico sia in patria che nella nazione estera, il dominio di primo livello è rimasto uguale anche nel sito giapponese e presenta la formula “.com”. Abbreviazione di “commercial”, questo dominio è ormai utilizzato indistintamente per qualsiasi tipologia di sito. Come accennato nel paragrafo IV.2.2, il dominio “.com” non suscita particolare diffidenza nell'utente giapponese essendo ormai comune e, per questo motivo, si configura adatto a un'attività di e-commerce internazionale.

Il Giappone non è solo un mercato estremamente competitivo, ma è anche tendenzialmente restio all'acquisto di beni di lusso attraverso la rete. Questo perché il suo carattere diffidente, già citato nel paragrafo IV.2.3, lo porta a temere il dispendio di alte somme di denaro in una dimensione generalmente sospetta come quella di internet.³⁵⁰ Ciononostante, YOOX è riuscito comunque a far fronte a questi ostacoli, concretizzando il suo ambizioso progetto di espansione anche in un mercato impegnativo come quello giapponese. I numerosi fattori di successo che hanno caratterizzato il suo insediamento in Giappone sono qui di seguito ordinatamente elencati e commentati in tredici punti. Laddove non diversamente indicato in nota, la fonte di quanto riportato sono le informazioni consultabili nell'area servizio clienti del sito ufficiale giapponese di YOOX.³⁵¹ In alternativa, si è ricorso all'osservazione diretta delle pagine prodotto della merce acquistabile sul sito.

1. Logistica efficiente

La scelta di possedere un centro logistico in Giappone permette a YOOX di gestire con grande efficienza spedizioni e resi, rendendoli così decisamente più rapidi e sicuri. Come affrontato nel paragrafo IV.2.2, appoggiarsi a un sistema di evasione degli ordini nel paese di destinazione è la scelta migliore per ottimizzare la qualità del servizio e massimizzare la soddisfazione del cliente. Il magazzino è posto a Yokohama (situata nella prefettura di Kanagawa) e il corriere che si occupa delle spedizioni è Yamato Transport. YOOX permette ai clienti l'acquisto sia di prodotti giacenti nel centro logistico giapponese che giacenti in Italia, nel grande magazzino dell'Interporto di Bologna. La spedizione dall'Italia è rapida,

³⁵⁰ Sezione per la Promozione Commerciale dell'Ambasciata d'Italia a Tokyo, *L'e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Come sviluppare un e-commerce in Giappone per prodotti di importazione in mancanza del supporto di una controllata giapponese, di un agente, ecc.*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercato?idPaese=732>.

³⁵¹ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *yoox.com – Kasutamā s̄abisu* (yoox.com – Servizio clienti), 2020.

YOOX NET-A-PORTER GROUP、カスタマーサービス、2020年、<https://help.yoox.com/system/web/custom/hp/homepage/homepage.jsp?confId=1092>, consultato il 13 ottobre 2020.

parte nel giorno successivo all'emissione dell'ordine e impiega dai quattro ai sei giorni massimi per raggiungere il centro logistico giapponese e, infine, l'indirizzo specificato. L'arrivo della spedizione al centro di smistamento giapponese e il suo successivo affidamento a un corriere nazionale rende sempre possibile l'erogazione di servizi aggiuntivi quali la selezione del giorno e dell'ora della consegna e il pagamento in contrassegno, dando così l'impressione che la compagnia abbia effettivamente sede in Giappone.

L'implementazione di una funzione che permetta di scegliere la data e l'ora di consegna è fondamentale per un mercato come quello giapponese, dove nel commercio online è ormai consuetudine poterlo fare.³⁵² Una funzione simile non è nemmeno disponibile nel negozio italiano, se non per gli ordini gestiti dalle Poste Italiane. Anche in quel caso, il servizio deve essere richiesto direttamente alle Poste e non viene gestito internamente dal sito.

La quota della spedizione è fissa e non varia in base alla quantità dei pezzi inseriti nel carrello. Ammonta a 2220 yen, poco più di 16 euro, una somma certamente non proibitiva se si considera il valore della merce e il fatto che cliente non sia tenuto a pagare alcuna tassa doganale in quanto è YOOX a farsene completamente carico. Il tracciamento della spedizione in tempo reale è un altro degli utili servizi aggiuntivi prestati al cliente.

YOOX organizza inoltre le sue spedizioni tenendo conto di un aspetto peculiare del consumatore giapponese: l'immensa importanza dell'imballaggio, risalente all'utilizzo di involucri di stoffa di origine antica detti *furoshiki*. È per questo motivo che YOOX ha un particolare occhio di riguardo nella preparazione degli imballaggi giapponesi, prediligendo l'impacchettamento della merce sul posto. La compagnia si assicura sempre che i prodotti all'interno dei pacchi siano ripiegati con cura e confezionati elegantemente senza che nulla venga danneggiato. Nessun dettaglio deve essere fuori posto.³⁵³

2. Mitigazione dei problemi relativi alla prova dei vestiti

Il consumatore ha a disposizione 30 giorni per il cambio gratuito della merce qualora desideri una taglia o un colore diverso. 30 giorni sono messi a disposizione anche per la restituzione. Sapere di possedere un periodo di tempo così lungo per effettuare sostituzioni o resi suscita nel consumatore maggiore serenità e sprona verso l'acquisto. Il rimborso è oltretutto flessibile, permette versamenti su carte di credito, conti bancari o tramite il servizio Moneyoox, con cui il denaro viene restituito nell'account personale MYOOX per futuri acquisti.

³⁵² ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

³⁵³ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Come YOOX si prende cura dei desideri del cliente di lusso*, 5 settembre 2018, <https://www.ynap.com/it/news/come-yoox-si-prende-cura-dei-desideri-del-cliente-di-lusso/>, consultato il 13 ottobre 2020.

Come precisa Marchetti, la necessità di provare i vestiti, di toccarli con mano e di sentire quale sensazione diano al tatto non è un problema irrisolvibile. Questa necessità può essere comunque soddisfatta se solo si attende qualche giorno. Può essere per giunta soddisfatta nella privacy e nella tranquillità della propria abitazione, senza essere presi di mira da commessi che possono creare imbarazzo e che solitamente non si allontanano finché non si lascia il negozio. Provando i vestiti a casa, si possono sperimentare combinazioni con il ricco guardaroba del proprio armadio, ovviamente inaccessibile in negozio. Se poi l'abito non piace, ha qualche problema o è di taglia sbagliata, lo si restituisce in tutta semplicità.³⁵⁴ Se si tengono in considerazione i dati esposti verso la fine del paragrafo IV.3.1, i quali affermano che uno dei fattori che spinge il popolo giapponese a usare l'e-commerce per l'abbigliamento sia la possibilità di ponderare meglio gli acquisti nella tranquillità dei propri spazi casalinghi, le affermazioni di Marchetti non si rivelano del tutto inesatte.

Ad abbattere le barriere all'acquisto è inoltre la funzione YOOXMIRROR, accessibile dall'applicazione per smartphone. Il servizio è parte integrante dell'approccio *smartphone first* adottato dall'azienda come mezzo di crescita futura, specialmente in considerazione del fatto che più della metà degli acquisti su YOOX sia effettuato tramite smartphone.³⁵⁵ YOOXMIRROR, ulteriore esempio di avanguardia tecnologica oltre a 8 by YOOX, è un camerino virtuale supportato dall'intelligenza artificiale nel quale l'utente, dopo essersi scattato una foto o averne caricata una, può creare un avatar a sua somiglianza e provare su di esso i capi desiderati. I clienti possono passare dal ruolo di modelli digitali a quello di fashion stylist in un attimo usando l'avatar creato da YOOX, Daisy, attuale volto della compagnia (dall'impressionante somiglianza umana) e "gestore" del profilo Instagram ufficiale. In aggiunta a Daisy, qui sotto visualizzabile, sono disponibili altri tre avatar di nazionalità diversa, per poter meglio simulare le prove su clientele differenti. Gli abbinamenti creati possono essere condivisi sui *social media* per confrontarsi con gli amici o possono essere salvati nella Dream Box, la lista desideri di YOOX che mostra se la disponibilità dei prodotti è limitata e notifica con una mail quando a rimanere disponibile è solo un pezzo. La prova virtuale degli abiti prima di riceverli è un ulteriore passo avanti verso la conquista della fiducia del cliente, il quale, trasformando la propria casa in un camerino, prova grazie a queste

³⁵⁴ Seabrook, John, "The Geek of Chic", *The New Yorker* (online), 10 settembre 2012, disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/10/the-geek-of-chic>.

³⁵⁵ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.

funzioni interattive e personalizzabili una sensazione di intrattenimento, di natura quasi videoludica.³⁵⁶

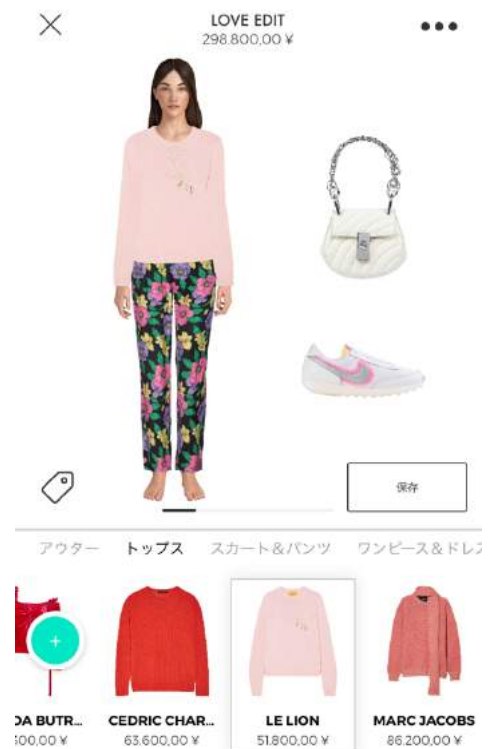


Figura 19. L'avatar di YOOX, Daisy

Fonte: Pinterest, Profilo ufficiale di YOOX, <https://pin.it/2xO5lc7>, consultato l'11 maggio 2021.

Figura 20. Daisy su YOOXMIRROR, il camerino virtuale di YOOX per smartphone

Fonte: Cattura di schermata effettuata personalmente dall'applicazione in lingua giapponese di YOOX per iOS in data 15 febbraio 2021.

3. Metodi di pagamento sicuri e localizzati

Oltre ad essere accettati pagamenti con carte di credito comuni come Visa Electron, MasterCard o American Express, viene autorizzato anche l'uso di carte di credito JCB (Japan Credit Bureau), utilizzate in Giappone. È permesso anche il pagamento in contanti alla consegna, metodo ancora abbastanza diffuso nel commercio elettronico giapponese. Le transazioni sono tutte completate nella valuta giapponese, lo yen. Adattare i metodi di pagamento alle abitudini e alle preferenze dei consumatori li porta a familiarizzare ulteriormente con il sito, suscitando un maggiore senso di serenità, stimolato anche dalla possibilità di svolgere pagamenti in piena sicurezza. I pagamenti vengono infatti eseguiti con

³⁵⁶ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Diventa il tuo avatar – YOOXMIRROR reloaded*, 5 novembre 2019, <https://www.ynap.com/it/news/diventa-il-tuo-avator-yooxmirror-reloaded/>, consultato il 18 maggio 2021.

l'ausilio del Secure Socket Layer (SSL), un protocollo che trasmette informazioni personali sulla rete solo dopo averle criptate. Ogni utilizzo della carta di credito prevede l'inserimento obbligatorio del Card Verification Value (CVV), un codice segreto posto dietro la carta di credito per assicurarsi che colui che la sta utilizzando sia il reale possessore. Il prelievo della somma avviene solo a spedizione avvenuta, altro fattore rassicurante per il cliente, certo che abbia pagato per un ordine effettivamente in transito. Tra i metodi di pagamento vi è anche Moneyoox, portafoglio virtuale per i resi menzionato nel punto 2.

4. Servizio di assistenza clienti celere e operativo in lingua giapponese

Uno staff dedicato è pronto a rispondere 7 giorni su 7 ai dubbi dei clienti giapponesi sia via mail che per via telefonica. Sapere di riuscire a comunicare con l'azienda senza alcuna difficoltà in caso di problemi rappresenta innegabilmente un'altra grande rassicurazione per l'utente. Il servizio clienti è tempestivo, puntuale e preciso: tutti attributi che non possono mancare in una strategia di export digitale mirata al Giappone.

5. Precisione nella conversione delle taglie

Il Giappone possiede un sistema di misurazione delle taglie di indumenti e calzature diverso da quello italiano. Per questo, per evitare problemi di conversione è necessaria estrema accuratezza nella loro precisazione. Ricorrendo a diverse modalità, YOOX è riuscito a rispondere a questa necessità di chiarezza, localizzando con successo anche le taglie. Quando un abito viene mostrato con taglie italiane sulla pagina di presentazione del prodotto, non appena se ne selezionerà una comparirà un box informativo che indica a quale taglia giapponese corrisponde. Il box invita anche alla visualizzazione della "Guida alle taglie" (*saizu gaido*, サイズガイド), una tabella di conversione relativa all'oggetto selezionato completa di taglie internazionali, italiane e giapponesi. Rimanendo sempre sulla scheda prodotto, cliccando sul tasto "Trova la tua taglia" (*saizu wo mitsukemashō*, サイズを見つめましょう) è possibile individuare la propria taglia inserendo peso e altezza corporea. Individuate le taglie, il cliente ha la possibilità di salvarle nel suo account privato in modo che, a partire dal prossimo acquisto, siano mostrati tra i risultati di ricerca solamente i capi della propria taglia. Nell'area riservata al servizio clienti la guida alle taglie si espande ulteriormente. Qui è possibile accedere alle tabelle riguardanti ogni tipologia merceologica e verificare le misurazioni specifiche per ogni taglia. Per conferire maggiore chiarezza, viene persino spiegato come gli addetti di YOOX abbiano preso quelle stesse misurazioni. Nella fase di controllo riassuntivo dell'ordine, precedente al pagamento finale, viene sempre ben

espressa l'equivalenza giapponese della taglia selezionata, al fine di prevenire possibili acquisti erranei.

6. Efficaci attività di *branding* e di espansione omnicanale

In Giappone il marchio di YOOX è ormai diffuso, consolidato, notorio. Ciò è da ritenersi uno dei principali fattori di successo della compagnia se si ripensa al peso che la solidità del *brand* possiede in questo mercato. La compagnia può trarre vantaggio, in primo luogo, dai benefici derivanti dalla scelta stessa modello di export, che permette di poter gestire senza interferenze terze il proprio marchio e le relative attività promozionali.

La notorietà del brand di YOOX è progressivamente cresciuta apparendo su quotidiani nazionali quali il celebre Asahi Shinbun o il Senken Shinbun, specializzato nel settore della moda. A queste apparizioni si sono sommate quelle su riviste come Forbes JAPAN, VOGUE JAPAN o Numéro TOKYO.³⁵⁷ VOGUE JAPAN presenta, per di più, una sezione del sito ufficiale completamente dedicata a YOOX (<https://www.vogue.co.jp/feature/yoox/>), in cui poter accedere a una raccolta di articoli dedicati e rimanere aggiornati sulle promozioni correnti o sugli ultimi trend della moda acquistabili sul sito.

Parallelamente, sono stati organizzati vari eventi promozionali tra il mondo reale e quello virtuale, studiati per favorire ulteriormente il consolidamento del marchio. Un esempio è la collaborazione con il sito giapponese Fashion HR, destinato alla ricerca del lavoro nel settore moda. In occasione del lancio del sito, avvenuto a settembre 2013, sono stati rilasciati dei buoni sconto spendibili su YOOX a tutti i nuovi iscritti.³⁵⁸ Una campagna simile è stata ideata

³⁵⁷ Alcuni esempi tratti dalla bibliografia sono:

Takahashi Makiko, “(Café Mode) Yūkusū netaפורטות גורופו CEO Federiko Maruketti netto shijō korekara” (L'amministratore delegato di YOOX NET-A-PORTER GROUP Federico Marchetti sul futuro del commercio online), *Asahi Shinbun*, 21 luglio 2017, p. 11.

高橋牧子、「(Café Mode) ユークス・ネットポルテ・グループ CEO フェデリコ・マルケッティ ネット市場 これから」、朝日新聞、2016年7月21日、p. 11.

Senken Shinbunsha, “Yūkusū netaפורטות גורופו CEO Arumāni no dokuritsu higiyōmu shikkō yakūin ni” (L'amministratore delegato di YOOX NET-A-PORTER GROUP diventa consigliere indipendente non esecutivo di Armani), *Senken Shinbun* (online), 3 luglio 2020.

織研新聞社、「ユークス・ネットポルテ・グループ CEO アルマーニの独立非業務執行役員に」、織研新聞（電子版）、2020年7月3日、disponibile su: <https://senken.co.jp/posts/yoox-armani-200703>.

Tomiyama Eizaburō, “Fasshon wo tanoshimu koto wa shōhi dewanaku seisan kōui dearu – kigyōka Takagi Shinpei ga YOOX de fuku wo erabu” (Apprezzare la moda non significa consumare, ma produrre – L'imprenditore Shinpei Takagi sceglie il suo guardaroba su YOOX), *Forbes JAPAN* (online), 13 dicembre 2019.

富山英三郎、「ファッションを楽しむことは消費ではなく生産行為である – 起業家・高木新平が YOOX で服を選ぶ」、フォーブス ジャパン（電子版）、2019年12月13日、disponibile su: <https://forbesjapan.com/articles/detail/31210>.

Totoki Rumi, “‘yoox.com’ nihon jōriku jū shūnen kinen, ‘mezurashī hakken – The Japanese Revolution’ korekushon wo tenkaichū!” (“yoox.com” lancia la collezione “Mezurashī hakken – The Japanese Revolution” per festeggiare il suo decimo anniversario in Giappone!), *VOGUE JAPAN* (online), 6 agosto 2014.

十時瑠美、『「yoox.com」日本上陸10周年記念、「珍しい発見 – The Japanese Revolution」コレクションを展開中!』、VOGUE JAPAN（電子版）、2014年8月6日、disponibile su: <https://www.vogue.co.jp/fashion/news/2014-08/06/yoox>.

³⁵⁸ Numéro TOKYO, “Fasshon gyōkai kyūjin & tenshoku saito ‘Fashion HR’ ga ōpun! Kigen gentei kyanpēn jissichū” (È online “Fashion HR”, il sito per la ricerca e il cambio del lavoro nel settore della moda! Affrettati a sfruttare la campagna promozionale di lancio), *Numéro TOKYO* (online), 12 settembre 2013.

per la pubblicazione a dicembre 2019 di un articolo promozionale sul sito web di Forbes JAPAN. Alla fine dell'articolo, i lettori sono stati invitati all'utilizzo di YOOX mediante uno speciale coupon che concedeva spedizione gratuita e sconto del 10% sulla spesa effettuata.³⁵⁹ Il *fashion retailer* non ha perso poi occasione di commemorare la sua lunga permanenza in Giappone, celebrando con grande orgoglio sia il decimo che il quindicesimo anniversario dall'avvento in terra nipponica. Per il decimo anniversario, svoltosi nel 2014, è stata rilasciata la collezione “*Mezurashī hakken* (珍しい発見) – The Japanese Revolution”, dove *mezurashī hakken* è traducibile in italiano come “rara scoperta”. I capi della collezione sono stati accuratamente selezionati dalla giornalista e critica di moda statunitense Lynn Yaeger, curatrice della sezione vintage di yoox.com, ed è stata resa disponibile a partire da luglio 2017 per un periodo di tempo limitato. La collezione si compone di iconici indumenti vintage ideati da stilisti giapponesi che, dotati di un forte senso estetico anticonvenzionale, hanno fatto la storia della moda del Giappone e del mondo dalla seconda metà degli anni Settanta sino ad oggi. I pezzi sono per lo più gemme rare, scovate da Yaeger in case d'asta e collezioni private. Inoltre, durante il periodo di vendita sono stati pubblicati nella sezione vintage del sito contenuti multimediali esclusivi e video d'archivio sulla moda d'epoca, accessibili in tutto il mondo dagli amanti di questo stile che continua a guadagnare appassionati a discapito del tempo. L'evento si è dunque presentato come un'occasione più che unica per puntare i riflettori su YOOX e richiamare l'attenzione sia dei clienti abituali che di quelli nuovi.³⁶⁰ I festeggiamenti per il decimo anniversario non si sono però conclusi qui. Consapevole del valore della convergenza fruttuosa tra mondo online e offline, YOOX è riuscito a far breccia nei consumatori giapponesi organizzando un altro progetto celebrativo svoltosi nella realtà, il “FASHION LUNA PARK”, un negozio a tempo allestito presso la galleria COMMON di Shibuya. Il progetto, attivo per quattro giorni a partire dal 5 settembre 2014, è stato contornato da altre iniziative promozionali, abilmente architettate per avvicinare ancor più il cliente all'azienda. Per cominciare, ai primi mille avventori del *pop-up store* sono stati regalati un codice sconto del 20% e una maschera decorativa targata YOOX. In aggiunta, chiunque si

Numéro TOKYO, 「ファッション業界求人&転職サイト『Fashion HR』がオープン！期間限定キャンペーン実施中」、Numéro TOKYO (電子版)、12日9月2013年、disponibile su: <https://numero.jp/news-20130909-fashion/>.

³⁵⁹ Tomiyama Eizaburō, “Fasshon wo tanoshimu koto wa shōhi dewanaku seisan kōui dearu – kigyōka Takagi Shinpei ga YOOX de fuku wo erabu” (Apprezare la moda non significa consumare, ma produrre – L'imprenditore Shinpei Takagi sceglie il suo guardaroba su YOOX), *Forbes JAPAN* (online), 13 dicembre 2019.

富山英三郎, 「ファッションを楽しむことは消費ではなく生産行為である – 起業家・高木新平が YOOX で服を選ぶ」、フォーブスジャパン (電子版)、2019年12月13日、disponibile su: <https://forbesjapan.com/articles/detail/31210>.

³⁶⁰ Totoki Rumi, “‘yoox.com’nihon jōriku jū shūnen kinen, ‘mezurashī hakken – The Japanese Revolution’ korekushon wo tenkaichū!” (“yoox.com” lancia la collezione “Mezurashī hakken – The Japanese Revolution” per festeggiare il suo decimo anniversario in Giappone!), *VOGUE JAPAN* (online), 6 agosto 2014.

十時瑠美, 『「yoox.com」日本上陸10周年記念、「珍しい発見 – The Japanese Revolution」コレクションを展開中!』、VOGUE JAPAN (電子版)、2014年8月6日、disponibile su: <https://www.vogue.co.jp/fashion/news/2014-08/06/yoox>.

fosse iscritto alla newsletter avrebbe ricevuto un coupon del 10%. I clienti del negozio sono stati deliziati con Campari e cioccolatini Caffarel, da gustare durante la visione di un video celebrativo dell'anniversario. All'interno del FASHION LUNA PARK è stato possibile utilizzare l'Interactive Mirror, un camerino virtuale in cui abbinare completi che alcuni fortunati avventori hanno ricevuto addirittura in regalo grazie a una lotteria.³⁶¹

Soffermandosi su ciò che ha reso questo evento una mossa di successo per l'azienda, si ricorda, per prima cosa, il senso di urgenza su cui si basa. Essendo stato un evento a tempo limitato, i clienti sono stati spinti a partecipare proprio perché una volta trascorsi i quattro giorni di apertura non ce ne sarebbe stata più possibilità. In secondo luogo, la distribuzione di omaggi e buoni sconto ha rappresentato un mezzo con cui coccolare il cliente, vincendone sì la simpatia, ma soprattutto la fiducia. Aver accolto i clienti con cioccolata e drink di benvenuto italiani è stato invece parte di una strategia ideata per far leva sul fascino dell'italianità e sulla qualità del Made in Italy, aspetto di cui si discuterà nel punto 8. Infine, aver coinvolto gli acquirenti in contesti reali dove si è promosso un certo grado di interazione con il prodotto dell'azienda è stato di essenziale importanza per creare un'esperienza omnicanale, aspetto chiave dello sviluppo futuro del commercio online di cui si è trattato ampiamente in precedenza.

Il senso di urgenza enunciato qualche riga prima si è fatto ancora più impellente con l'apertura del *pop-up store* per celebrare il quindicesimo anniversario, accessibile esclusivamente per un giorno. Il negozio è stato inaugurato il 14 settembre 2019 al B SPACE, uno spazio per eventi situato a Omotesandō, un ampio viale di Tokyo. È in concomitanza a questo anniversario che YOOX ha creato il proprio account LINE. Per attirare quanti più seguaci, coloro che all'entrata del negozio avessero iniziato a seguire l'account avrebbero ottenuto la possibilità di partecipare a una caccia al tesoro. Il cliente è stato invitato scegliere su un display interattivo, chiamato "Treasure Hunting Wall", il suo colore preferito tra sei disponibili. Una volta selezionato il colore, sono apparsi sullo schermo i prodotti da cercare per vincere la caccia al tesoro. Se i prodotti fossero stati trovati entro un certo limite di tempo, gli avventori si sarebbero potuti aggiudicare sconti e regali. Indipendentemente dalla partecipazione all'evento, aggiungere l'account LINE di YOOX alla propria lista dei contatti durante il mese dell'anniversario ha dato comunque diritto a usufruire della spedizione gratuita e di uno sconto del 10% sul prossimo ordine. Come alla galleria COMMON, anche al B SPACE regali

³⁶¹ VOGUE JAPAN, "「Nihon jōriku jū shūnen wo kinen shite, yoox.com ga shikakeru fasshon no yūenchi 'FASHION LUNA PARK' ga kaimaku.」, (Per celebrare il decimo anniversario in Giappone yoox.com apre le porte del "FASHION LUNA PARK", il parco divertimenti della moda.), *VOGUE JAPAN* (online), 2 settembre 2014.

VOGUE JAPAN, 「日本上陸10周年を記念して、yoox.comが仕掛けるファッションの遊園地「FASHION LUNA PARK」が開幕。」、VOGUE JAPAN (電子版)、2014年9月2日、disponibile su: <https://www.vogue.co.jp/fashion/news/2014-09/02/yoox>.

e sorprese sono circolati in abbondanza: durante la giornata sono state distribuite borse di tela riutilizzabili e bevande, dalle 17 è addirittura iniziato un DJ set.³⁶² Musica, mini giochi, drink, coupon, regali e intrattenimento dal vivo hanno rappresentato nuovamente uno spumeggiante mix in grado di attirare il consumatore giapponese ed esporre il marchio YOOX a un pubblico via via sempre più largo.

In conclusione, il forte legame di YOOX con il Giappone è stato anche testimoniato da “Yukata by Fausto Puglisi x YOOX”, una collezione composta da *yukata*³⁶³ rivisitati dallo stilista italiano Fausto Puglisi. La collezione è nata con lo scopo di celebrare l’incantevole cultura del Sol Levante e, in particolar modo, la tradizione estiva degli *hanabi taikai*, festival in cui si è soliti ammirare fuochi d’artificio indossando, per l’appunto, degli *yukata*. Gli abiti, realizzati rigorosamente a mano, sono stati resi disponibili per l’acquisto in tutto il mondo a partire dal 30 giugno 2017. La collaborazione tra YOOX e Fausto Puglisi è stata celebrata il 20 luglio in una festa su invito presso l’Asakusa Hanayashiki, il parco divertimenti più antico del Giappone. Per l’occasione, il parco si è affollato eccezionalmente di modelle e *influencer* con indosso gli *yukata*, circondate a loro volta da numerosi giornalisti e clienti. Non è mancata nemmeno la gradita presenza dello stilista stesso.³⁶⁴

7. Vastità di scelta dei prodotti

Come esposto nel punto 1, al consumatore non viene preclusa la possibilità di acquistare prodotti presenti anche nel magazzino italiano. La possibilità di accedere sia all’inventario italiano che a quello giapponese espande di molto la gamma di prodotti disponibili e favorisce una grande varietà di scelta. Non vi sono per definizione limiti formali all’inventario che un sito di e-commerce potrebbe ospitare, a differenza di un negozio fisico che presenta chiare limitazioni espositive. Numerosi sono i marchi reperibili su YOOX e, contestualmente, numerosi sono anche gli esclusivi prodotti messi in vendita da ogni marchio, siano essi italiani o stranieri. Questo permette a YOOX di differenziarsi nel mercato e-commerce giapponese della moda, dove l’inventario offerto tende a focalizzarsi prettamente sui brand nazionali.³⁶⁵

³⁶² Murakami Anri, “‘Jibun no karā’ wo hakken! YOOX ga jūgo shūnen anibāsarī ibento wo kaisai.” (Scopri “i tuoi colori”! È in arrivo l’evento speciale di YOOX per celebrare i suoi quindici anni.), *VOGUE JAPAN* (online), 2 settembre 2019.

村上杏里、「“自分のカラー”を発見！YOOXが15周年アニバーサリーイベントを開催。」、*VOGUE JAPAN* (電子版)、2019年9月2日、disponibile su: <https://www.vogue.co.jp/special-feature/2019-09/02/yoox>.

³⁶³ Tradizionali abiti estivi giapponesi solitamente in cotone, simili a kimono leggeri.

³⁶⁴ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Yukata by Fausto Puglisi x YOOX*, 4 luglio 2017, <https://www.ynap.com/it/news/yukata-by-fausto-puglisi-x-yoox/>, consultato l’11 febbraio 2021.

³⁶⁵ Gekkan netto hanbai Online, *YNAP no fasshon EC gonendan de uriage wa nibai ni, shinazoroe de tasha to sabetsuka hakaru* (Il negozio online di moda YNAP raddoppia il suo fatturato in 5 anni: la chiave della differenziazione è la varietà), 24 gennaio 2020.

月刊 ネット販売 Online、YNAPのファッション EC 5年間で売上は2倍に、品ぞろえで他社と差別化図る、2020年1月24日、<https://nethanbai.co.jp/archives/10315>, consultato il 25 gennaio 2021.

La sensazione che ciò conferisce all'utente giapponese è quella di aver accesso allo stesso assortimento di prodotti che potrebbe trovare solamente recandosi all'estero godendo, al contempo, di tutti i vantaggi dello shopping domestico.³⁶⁶ Riuscire a eliminare le barriere al *cross-border e-commerce* a tal punto da generare questo effetto è sinonimo di incontestabile trionfo nel mercato estero.

8. Valorizzazione del Made in Italy

In un mercato già fortemente avvezzo all'acquisto di moda di marca³⁶⁷, sfruttare l'italianità e il prestigio del Made in Italy è stato decisivo per poter affermarsi completamente in Giappone. Secondo l'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, l'Italia ricopre nel 2019 la settima posizione mondiale per le esportazioni in Giappone relative all'abbigliamento. Se si escludessero i paesi asiatici dal conteggio, la sua posizione sarebbe la prima. La prima posizione è ad ogni modo conquistata per le scarpe in pelle e i prodotti in pelle lavorata. Se si considerano i prodotti in pelle nella loro totalità, si arriva alla seconda posizione.³⁶⁸ La moda, una delle 3F menzionate nel paragrafo IV.2.1, è quindi un settore chiave per le esportazioni italiane e i risultati ottenuti da YOOX ne sono l'inconfutabile prova. La promozione della qualità del Made in Italy è evidente anche nella scelta di includere nella sezione descrittiva delle pagine dei prodotti italiani la frase *Itaria sei itaria no kuoriti to kureitibiti ga kanjirareru aitemu desu* (イタリア製 イタリアのクオリティとクリエイティブリティが感じられるアイテムです), ovvero “Prodotto in Italia. Con questo prodotto potrai apprezzare la qualità e la creatività tipiche italiane”. Osservando bene la frase, si denota un massiccio utilizzo di parole di derivazione straniera espresse in *katakana* (definite in giapponese *gairaigo*) anche quando non necessario. Viene utilizzata la parola *kuoriti* al posto della giapponese *shitsu* (質), *kureitibiti* al posto di *sōzōsei* (創造性), *aitemu* al posto di *shōhin* (商品). Questa scelta lessicale suggerisce una marcata enfasi sul fascino che il prodotto

³⁶⁶ Nakagawa Masatoshi, “*Ragujuarī burando EC no ‘YOOX Group’ ga nihon de EC uriage 50 oku en kibo ni seichō dekita riyū to wa*” (Le ragioni dietro il successo di “YOOX Group”, sito di e-commerce di alta moda che è cresciuto in Giappone fino a raggiungere un fatturato di 5 miliardi di yen), *Netto shoppu tantōsha fōramu*, 16 aprile 2015.

中川昌俊、『ラグジュアリーブランドECの「YOOX Group」が日本でEC売上50億円規模に成長できた理由とは』、ネットショップ担当者フォーラム、2015年4月16日、<https://netshop.impress.co.jp/node/1535>, consultato il 25 gennaio 2021.

³⁶⁷ Nakamura Masaaki, “*Intānetto shoppingu to jittenpo wo riyō shita fashshon iryō no kōbai kōdō*” (Il comportamento d'acquisto nei negozi virtuali e reali riguardante l'abbigliamento di moda), in *Chūkyō bijinesu rebyū*, 12, 1, *Chūkyō daigaku daigakuin bijinesu inobēshon kenkyūka*, 15 marzo 2016, pp. 29–61.

中村雅章、「インターネット・ショッピングと実店舗を利用したファッション衣料の購買行動」、*中京ビジネスレビュー*、第12巻1号、中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科、2016年3月15日、pp. 29–61、DOI: <https://doi.org/10.18898/1217.00016714>.

³⁶⁸ ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, *Giappone: la situazione economica e le opportunità per le imprese italiane*, maggio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/riparticonice-approfondimenti/Mercati%20in%20diretta%20-%20webinar%20e%20contenuti>.

straniero potrebbe suscitare sul consumatore giapponese, il quale, leggendo quella frase, sa che sta avendo a che fare con qualcosa di intrigante e di diverso da ciò a cui è abituato. Ricollegandosi al paragrafo IV.2.3, è adesso comprensibile quanto importante sia sapere che l'Italia è il terzo paese dal quale il Giappone acquista attraverso il *cross-border e-commerce*. I prodotti italiani sono effettivamente amati e richiesti. YOOX ha avuto successo in Giappone anche perché ha deciso di puntare sull'esclusività e sul carattere unico e ricercato del Made in Italy, fattori essenziali per differenziarsi in un mercato e-commerce nazionale ormai saturo in Giappone. La conclusione che se ne trae è che la popolarità della moda e dei marchi di lusso italiani in Giappone è stata senz'altro una grande spinta al trionfo di YOOX in questo paese.³⁶⁹ Il mercato giapponese fornisce già una qualità di alto livello al consumatore ma, se si è alla ricerca di una considerevole sensazione aggiuntiva di prestigio, il *cross-border e-commerce* dall'Italia è la risposta adatta alle proprie esigenze.

9. Prezzi vantaggiosi

Se alla qualità e al prestigio del punto precedente si aggiunge anche il potere che il prezzo YOOX ha di richiamare a sé i clienti, il risultato non può che essere vincente. Riuscire a unire alta qualità e prezzi ragionevoli non è sempre semplice ma, qualora si riesca nell'impresa, assicura una via agibile verso la conquista di nuovi mercati, come trattato diffusamente negli ultimi due capitoli. Con una riduzione base del 50% sui prezzi, che si amplia in occasione di saldi o campagne promozionali arrivando fino al 90%, YOOX permette un'accessibilità all'alta moda impareggiabile. Come se non bastasse, le spese di spedizione che il cliente giapponese deve sostenere sono oltremodo marginali e non costituiscono alcun ostacolo allo shopping.

La tassa sui consumi, così come le spese doganali, sono tutte comprese nel prezzo mostrato del prodotto.³⁷⁰

10. Ottima usabilità del sito

Sezioni informative fondamentali come quelle attinenti alle spedizioni, ai pagamenti, ai resi o ai rimborsi sono facilmente accessibili, ben esposte nella parte inferiore del sito. Tra gli

³⁶⁹ Gekkan netto hanbai Online, *YNAP no fasshon EC gonenkan de uriage wa nibai ni, shinazoroe de tasha to sabetsuka hakaru* (Il negozio online di moda YNAP raddoppia il suo fatturato in 5 anni: la chiave della differenziazione è la varietà), 24 gennaio 2020.

月刊 ネット販売 Online, *YNAP のファッション EC 5 年間で売上は 2 倍に、品ぞろえで他社と差別化を図る*, 2020 年 1 月 24 日、<https://nethanbai.co.jp/archives/10315>, consultato il 25 gennaio 2021.

³⁷⁰ YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Tokutei shōtorihiki hō ni motodzuku hyōji* (Indicazioni basate sulla legge sulle transazioni commerciali specifiche), 2020.

YOOX NET-A-PORTER GROUP, *特定商取引法に基づく表示*, 2020 年、<https://www.yoox.com/jp/Legal/SpecialTransaction>, consultato il 25 gennaio 2021.

elenchi del piè di pagina è disponibile un collegamento che riporta a un'esaustiva guida per i nuovi clienti, consultabile all'indirizzo <https://www.yoox.com/jp/project/yooxshoppingguide>. Come accennato in apertura del paragrafo, il sito è semplice, intuitivo, le pagine esplicative sono chiare, non vi è particolare difficoltà di navigazione. È perfettamente compatibile da smartphone, da cui non presenta errori di visualizzazione o caricamento. In un paese come il Giappone in cui il tasso di diffusione del *mobile commerce* è particolarmente alto, la compatibilità da smartphone è un irrinunciabile alleato per poter raggiungere anche tutta quella clientela dinamica che preferisce compiere acquisti senza alcun vincolo spaziale. La ricerca dei prodotti è comoda per l'utente poiché restringibile secondo svariati criteri: categoria di prodotto, designer, prezzo, taglia, colore, stampa, materiale e, addirittura, coinvolgimento del marchio nella sostenibilità ambientale. Ad ogni ricerca effettuata, l'algoritmo del sito suggerisce un elenco ricerche simili per guidare il consumatore quanto più precisamente verso ciò che sta cercando, emulando le funzioni di un commesso modello. Aprendo una pagina prodotto, l'algoritmo continua il suo compito mostrando una serie di altri capi consigliati per similitudine, abbinamento o uguaglianza di *brand*. Ritrovare un oggetto recentemente visualizzato non sarà nemmeno un problema, perché in ogni pagina prodotto sarà sempre possibile recuperarli consultando la sezione *saikin chekku shita aitemu* (最近チェックしたアイテム), “Visti di recente”.

Registrandosi al sito e ottenendo un account MYOOX, l'utente potrà accedere a una funzione che permette di salvare l'indirizzo di consegna e i dati di pagamento preferiti, velocizzando enormemente il processo di acquisto. Inoltre, mediante l'ausilio dello stesso account potrà attivare il servizio *Première*, che consente di ricevere una mail di notifica ogni volta che saranno aggiunti al catalogo del sito nuovi prodotti corrispondenti a particolari criteri di ricerca favoriti, come designer, taglie o colori.

Quando il consumatore visualizza l'ultimo pezzo disponibile di un prodotto, sopra al tasto per l'inserimento nel carrello comparirà il messaggio *saigo no itten* (最後の一点), “Ultimo pezzo”, evidenziato in giallo per attirare l'attenzione. La scelta di informare il consumatore sul fatto che un prodotto sia l'ultimo rimasto aumenta la quantità di informazioni di cui dispone nel momento precedente all'acquisto ma, soprattutto, suggerisce un senso di scarsità da considerarsi parte di un'astuta strategia di vendita.

11. Buono uso dei canali digitali di comunicazione

Come analizzato finora, la presenza sugli SNS più diffusi in Giappone e il rilascio della versione giapponese dell'applicazione per smartphone (disponibile sia per sistemi Android

che iOS) hanno permesso a YOOX di accorciare sempre più la distanza tra l'azienda e l'utente finale, instaurando un canale di comunicazione valido e funzionale. La controllata giapponese di YOOX gestisce anche una newsletter, con la quale consolidare la relazione con il cliente e tenerlo costantemente aggiornato via mail affinché non perda una sola promozione in vigore.

12. Eccellente opera di traduzione

Il giapponese usato per tradurre YOOX è corretto e scorrevole. La traduzione non è svolta sul momento con l'ausilio di traduttori automatici ma è il risultato di un encomiabile lavoro di resa che dona al sito una tale naturalezza da non sembrare nemmeno di origine straniera.³⁷¹

13. Sostenibilità ambientale

Per concludere, l'attenzione alla sostenibilità è l'ultimo grande tassello chiave del processo di affermazione di YOOX in Giappone. L'interesse dei consumatori giapponesi per la sostenibilità nell'industria della moda sta incominciando a farsi sempre più vivo, sebbene sia comunque da considerarsi più tardivo rispetto a quello sorto già da tempo in Europa e negli Stati Uniti.³⁷² Come suggeriscono le considerazioni operate anteriormente sul commercio online C2C e sulla *sharing economy*, il tema della salvaguardia ambientale si sta facendo sempre più caldo e sta generando tra i consumatori giapponesi comportamenti d'acquisto di natura ecosostenibile. YOOX, che ha fatto della sostenibilità ambientale uno dei suoi pilastri, ha pertanto potuto contare anche sulla forza della propria filosofia aziendale per approcciarsi positivamente al mercato nipponico. Il fatto stesso che fondi il suo modello di business sul commercio di prodotti invenduti è un aspetto che contribuisce ulteriormente alla riduzione degli sprechi, in quanto quegli abiti invenduti che acquista non saranno né distrutti né gettati via, ma indossati con piacere dai consumatori di tutto il mondo.

Rileggendo l'elenco, si palesa una chiara somiglianza tra i punti qui riportati e ciò che il popolo giapponese cerca nel *cross-border e-commerce*, segnalato nel paragrafo IV.2.3. I punti enunciati erano la facilità di acquisto, la convenienza, l'alta qualità del prodotto, la varietà di scelta e l'accesso a campagne promozionali allettanti. È possibile adesso affermare che YOOX possieda tutte queste

³⁷¹ Nakagawa Masatoshi, "Ragujuarī burando EC no 'YOOX Group' ga nihon de EC uriage 50 oku en kibo ni seichō dekita riyū to wa" (Le ragioni dietro il successo di "YOOX Group", sito di e-commerce di alta moda che è cresciuto in Giappone fino a raggiungere un fatturato di 5 miliardi di yen), Netto shoppu tantōsha fōramu, 16 aprile 2015.

中川昌俊、『ラグジュアリーブランド EC の「YOOX Group」が日本で EC 売上 50 億円規模に成長できた理由とは』、ネットショップ担当者フォーラム、2015 年 4 月 16 日、<https://netshop.impress.co.jp/node/1535>, consultato il 25 gennaio 2021.

³⁷² ICE – Agenzia di Tokyo, *Panoramica sul mercato della moda in Giappone <abbigliamento>*, Tokyo, febbraio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercato?idPaese=732>.

qualità, le quali giustificano pienamente il suo successo in Giappone. Inoltre, un'analoga somiglianza è individuabile se si analizzano le ragioni generali che spingono i consumatori giapponesi a utilizzare il commercio online per acquistare indumenti, consultabili nel paragrafo IV.3.1. Tra queste, si ricordano l'ampia possibilità di scelta dei prodotti, la facilità di ricerca della merce, l'opportunità di accumulo punti, la reperibilità di capi che difficilmente popolano i negozi, come capi fuori stagione o realizzati in numero limitato, la convenienza di prezzo e il risparmio di tempo. Pur non esistendo un programma di accumulo punti su YOOX, anche in questo caso scorrendo l'elenco si ritrova un'evidente corrispondenza tra i punti discussi e le ragioni alle base degli acquisti di vestiario online. Ragionando al contrario, è possibile paragonare l'elenco alle motivazioni che inducono il popolo giapponese a non utilizzare *cross-border e-commerce*, trattate nel paragrafo IV.1. Queste consistono nel fatto che il mercato interno risponda già a sufficienza alla domanda dei consumatori, nelle difficoltà legate al confronto con una lingua diversa, nel rischio di un processo di restituzione complesso o costoso, nel timore di incombere in una spedizione lenta e nella scarsa fiducia nei siti esteri di commercio online. Similmente a prima, l'elenco qui stilato mostra una serie di aspetti positivi che compensano sufficientemente i problemi ribaditi e garantiscono qualità e professionalità nelle modalità con le quali YOOX opera in Giappone. Con il sostegno di un ininterrotto processo di fidelizzazione del cliente, la compagnia offre al mercato giapponese un prodotto unico e di qualità, accompagnato da un servizio di livello quasi pari a quello che si potrebbe trovare in madrepatria. Per un consumatore diffidente ed esigente come quello giapponese, l'impiego di una simile strategia operativa è di estrema importanza.

Prontezza e serietà nell'assistenza, rete di distribuzione solida, velocità nella spedizione, prezzi abbordabili, eventi promozionali, ampiezza di scelta, unicità del prodotto, facilità di impiego del sito, utilizzo adeguato della lingua giapponese: a YOOX non manca nulla. I consumatori giapponesi ricorrono a YOOX perché il vantaggio che ne traggono è decisamente superiore rispetto agli ostacoli che contraddistinguono il *cross-border e-commerce*, percepiti in questo caso come ininfluenti.

Tutto sommato, ciò che ha reso YOOX così apprezzato anche in Giappone si ritrova alla base dell'idea stessa da cui è nato, ovvero unire due poli opposti, la moda di fascia alta e internet. La compagnia commercializza esclusivamente *brand* di lusso e basa la sua offerta su una qualità dei prodotti e dei servizi ineguagliabile. È vero sì che garantisce ampia accessibilità, ma al tempo stesso ciò non significa che la merce che viene resa accessibile non sia comunque ricercata, esclusiva e proposta in un ambiente raffinato. Anzi, è proprio questo connubio tra accessibilità e ricercatezza, fondato sulla protezione dell'immagine dei marchi, a costituire il fattore di differenziazione che ha permesso a YOOX di espandersi con enorme successo su scala globale. Questa sensazione di raffinatezza piace ai clienti, siano essi giapponesi o italiani, ed è il presupposto da cui si sviluppa

l'enorme successo di YOOX. Unire gli opposti è, del resto, ciò che sta continuando a fare tuttora l'azienda avvicinando sempre più l'uomo alla macchina con progetti come 8 by YOOX o YOOXMIRROR, una fusione tra i più recenti progressi tecnologici e la moda, eccentrica espressione della creatività umana.

Questa compagnia italiana, attualmente l'unica al mondo che consente un tale grado di accessibilità alla moda di fascia alta³⁷³, è da considerarsi dunque un esempio positivo di come l'innovazione e l'e-commerce possano rappresentare, nonostante le obiettive difficoltà, un mezzo per espandersi al di là dei propri confini nazionali raggiungendo un inestimabile successo. Questo caso concreto e attribuibile tuttora alla realtà mostra chiaramente come il *cross-border e-commerce*, se sfruttato con le dovute precauzioni, possa davvero riuscire a creare opportunità di business tali da promuoverne un utilizzo maggiore. Sarebbe auspicabile che sia il Giappone che l'Italia traessero ispirazione da simili storie di trionfo per poter ampliare i propri orizzonti e superare la condizione di arretratezza comparativa in cui versano, ognuno con le proprie particolarità, in merito all'impiego del *cross-border e-commerce*. È straordinario pensare come questo strumento sia stato capace di unire saldamente due luoghi come il Giappone e l'Italia, tanto distanti quanto affascinanti e ricchi di opportunità. È arrivato ormai il momento di comprenderne a pieno le potenzialità e abbracciare un modo di fare business sempre più digitale, paradigma del commercio del futuro che da qui in avanti ci attende.

³⁷³ Rossi, Alessandro, "L'inventore del fashion online", *Forbes Italia* (online), 11 gennaio 2018, disponibile su: <https://forbes.it/2018/01/11/linventore-del-fashion-online/>.

Conclusioni

Dopo un lungo cammino compiuto dagli esordi di internet fino alle pratiche attuali più elaborate di *cross-border e-commerce*, la tesi arriva qui finalmente alle riflessioni conclusive.

I dati consultati hanno permesso di confermare come il commercio elettronico sia oggi una realtà di rilevante spessore economico che, mediante la creazione di innovativi modelli di business, sta riscrivendo ininterrottamente le modalità di commercio da almeno 30 anni. Il fenomeno trova le sue radici negli anni Ottanta, ma nasce effettivamente verso la fine degli anni Novanta, grazie allo sviluppo dell'ICT e alla diffusione crescente di internet. Saranno poi fattori come l'avvento della banda larga, della tecnologia di rete 3G o 4G e degli smartphone a favorire il suo sviluppo contemporaneo, per il quale ogni utente della rete è ora un potenziale acquirente.

Attualmente, il commercio online ha raggiunto un valore complessivo mondiale di ben 25,6 trilioni di dollari, composto in prevalenza da scambi B2B. L'e-commerce B2C, la forma di commercio online di più alto interesse per l'elaborato, vale nel mondo 3,535 miliardi di dollari ed è in crescita costante da almeno cinque anni.

Considerando comprensivamente sia la quota del commercio B2C che quella del B2B, gli stati in cui l'e-commerce si mostra maggiormente diffuso nel 2018 sono Stati Uniti, Giappone e Cina, dove raggiungono rispettivamente 8,640 miliardi, 3,280 miliardi e 2,304 miliardi di dollari di vendite.

La posizione rilevante del Giappone balza subito all'occhio ma, allo stesso tempo, lascia spazio a commenti più amari per ciò che riguarda l'Italia, la quale evidenzia performance insoddisfacenti rispetto allo sfruttamento di una così utile risorsa. L'Italia riesce a conquistare un valore di vendite e-commerce unicamente di 394 miliardi di dollari, piazzandosi in ottava posizione dopo la Corea del Sud, il Regno Unito o stati europei come la Germania o la Francia. Tra le ragioni alla base di questa condizione vi è uno scarso grado di digitalizzazione dell'economia e della società, confermato dalle misurazioni dell'indice DESI, il quale richiama l'attenzione sulla necessità di una seria e concreta opera di alfabetizzazione digitale del paese. Oltre al sottosviluppo dell'ICT, tra le ragioni che influenzano tali dati sull'e-commerce si aggiunge, a livello europeo, una spiccata propensione italiana per gli acquisti effettuati di persona, fonte di contatto fisico e umano con tutto ciò che caratterizza l'ambiente reale di compravendita.

La società giapponese, al contrario, possiede ottimi livelli di digitalizzazione, come confermano le informazioni pubblicate dal Ministero degli affari interni e delle comunicazioni. Mentre in Italia il tasso di penetrazione di internet del 2019 supera di poco il 70%, qui arriva a toccare l'89,8%, rappresentando la quasi totalità della popolazione. Fatta eccezione per l'IoT e l'intelligenza artificiale, o per servizi online come l'*e-government* o l'*e-learning*, il settore ICT gode di un buono sviluppo. La

diffusione e la qualità infrastrutturale delle connessioni a banda larga o a fibra ottica FTTH è eccellente sia tra le abitazioni private che tra le aziende, dove in quest'ultime il *cloud computing* sta rendendo sempre più agile la gestione del lavoro. Questo fattore è da considerarsi come causa del così alto grado di espansione dell'e-commerce giapponese, che arriva nel 2019 a raggiungere in ambito B2C la cifra di 194.000 miliardi di yen. Gli scambi B2B costituiscono la principale fonte di remunerazione dei rivenditori, dando vita a un incredibile giro d'affari di 3 trilioni e 530 bilioni di yen. In crescita è il commercio C2C, portavoce della sempre più estesa economia collaborativa, dal valore attuale di mercato di 1740 miliardi e 700 milioni di yen.

A fare le veci di questo panorama e-commerce così prospero sono i siti Amazon, Rakuten, Yahoo! Shopping, ZOZOTOWN, Mercari e Yahoo! Auctions, i quali hanno saputo farsi strada nel tempo grazie a modelli di business di forte carattere dinamico, in linea con le esigenze della nuova economia digitale. Amazon ha saputo fare della centralità del cliente, dell'integrazione verticale e della distribuzione pubblica dei propri servizi i propri tratti distintivi, mentre Rakuten ha posto in primo piano la figura del venditore e la sua individualità, uscendo così vittorioso dall'ardua competizione con il colosso statunitense. Yahoo! Shopping è riuscito a suo modo a fronteggiare gli irriducibili avversari, puntando astutamente su ciò a cui nessun'altro competitor aveva ancora pensato: l'abolizione delle commissioni di vendita. La sua *e komāsu kakumei*, una pietra miliare nella storia dell'e-commerce giapponese, ha provocato un'intensa migrazione di mercanti sulla piattaforma, riformulando il modello di business su entrate derivanti da annunci pubblicitari e sponsorizzazioni. ZOZOTOWN, polo della moda online giapponese, ha saputo distinguersi, innanzitutto, concentrando i propri sforzi sulla fornitura di vantaggiosi servizi al cliente, quali l'acquisto a credito e la consegna in giornata o presso *convenience store*. A questi servizi si sono aggiunti l'emissione di innumerevoli coupon di sconto, una varietà di inventario eccezionale e, segnatamente, sorprendenti innovazioni tecnologiche come la ZOZOSUIT, gli ZOZOGLASS o lo ZOTOMAT, grazie alle quali è riuscito a canalizzare ulteriormente l'attenzione dei consumatori verso di sé e mitigare il tradizionale timore legato all'impossibilità di prova reale dei vestiti. Passando all'ambito C2C, a Mercari va riconosciuto il merito di aver incentivato la diffusione della sostenibilità e del riciclo, estesa poi anche negli Stati Uniti. La scelta strategica di insinuarsi nel mercato senza riscuotere inizialmente alcuna percentuale sulle vendite ha fatto sì che questa piattaforma semplice, sicura e coinvolgente sia diventata adesso la *furima apuri* più utilizzata in Giappone. Yahoo! Auctions, storico sito d'aste dell'usato, è stato anch'esso oggetto della recente *e komāsu kakumei*. Pur presentando tratti distintivi rispetto a Mercari, mantiene tuttora inalterato il suo prestigio, configurandosi come un affollato luogo di compravendita virtuale in cui poter fare affari vendendo pezzi rari ed estremamente richiesti. Il successo di tutte queste aziende dimostra come ormai il commercio elettronico sia una realtà più che consolidata in

Giappone, paese in cui si alternano eterogenei progetti imprenditoriali che influenzano la società sotto svariati punti di vista, siano essi il comportamento d'acquisto del consumatore, il mondo professionale, il marketing, la lingua o il benessere sociale.

La tesi ha evidenziato successivamente come, sebbene l'Italia e il Giappone presentino posizioni diverse in relazione al grado di propagazione dell'e-commerce domestico, entrambi condividano un ritardo comparativo nell'adozione del *cross-border e-commerce*. Secondo le rilevazioni rese disponibili dall'Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, l'Italia si classifica ottava al mondo per vendite *cross-border e-commerce* B2C nel 2017, conquistando un traffico di 4 miliardi di dollari. Il Giappone, d'altro canto, si posiziona quarto con 18 miliardi di dollari di vendite ricoprendo, come ribadiscono anche i dati interni del Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria, una posizione marginale nel panorama globale. Le cifre non sono da reputarsi estremamente basse ma, se comparate a quelle raggiunte da Stati Uniti o Cina, non riescono a reggere il confronto e suggeriscono l'esistenza di una grande quantità di potenziale ancora inespresso. Nel caso particolare del Giappone, è emerso come non sempre alte statistiche di digitalizzazione del commercio interno corrispondano a simili statistiche in scenari transfrontalieri.

Oltre alle difficoltà intrinseche alla pratica, il testo ha indagato le motivazioni specifiche che allontanano l'Italia e il Giappone dal *cross-border e-commerce*. Per quel che concerne l'Italia, alla base di questo pessimo utilizzo si ritrovano l'assenza di competenze legate al mondo digitale da parte delle imprese e la loro dimensione prevalentemente ridotta, che non permette sempre di disporre di risorse economiche e gestionali che consentano l'accesso alle esportazioni digitali. In Giappone la sua diffusione viene pregiudicata, per prima cosa, da ciò che il Ministero dell'economia, del commercio e dell'industria definisce come una serie di macro-fattori ambientali collegati all'e-commerce, i quali mettono in luce significative differenze economiche e digitali con la Cina e gli Stati Uniti. Focalizzandosi sul consumatore, la tesi ha mostrato come non esista un sufficiente interesse nell'uso del *cross-border e-commerce*, causato da un maggior ricorso al ricco mercato domestico. Difficoltà legate al confronto con una lingua diversa, rischio di un processo di restituzione complesso o costoso, spedizione lenta e scarsa fiducia nei siti esteri di commercio online sono ulteriori fattori che screditano il *cross-border e-commerce* agli occhi degli acquirenti giapponesi. Spostandosi sulle imprese, benché il Giappone padroneggi alti livelli di sviluppo dell'ICT, tra di esse si denota, come anche nel caso dell'Italia, uno scarso livello di consapevolezza delle potenzialità del commercio transfrontaliero, il cui, ovviamente, non permette di considerarne in primo luogo l'adozione.

È vero sì che esistono problemi che complicano l'implementazione del *cross-border e-commerce*, ma le possibilità che offre sono al contempo molteplici, specialmente in vista delle ampie prospettive di crescita futura che assicura. Queste si concretizzano nel superamento dei vincoli territoriali imposti dall'e-commerce domestico, in una maggiore velocità e sicurezza delle transazioni rispetto all'export offline, in un aumento generale del fatturato export, nella promozione del prestigio estero della nazione e nei bassi investimenti iniziali che garantisce. Un'adozione significativa del *cross-border e-commerce* potrebbe oltretutto fungere da importante aiuto per risolvere alcune delle questioni interne più pressanti con cui entrambi i paesi devono al momento scontrarsi. Investendo sul Made in Italy tramite le esportazioni digitali, l'Italia potrebbe favorire di un riposizionamento strategico in ambito internazionale e, soprattutto, liberarsi dall'opprimente divario digitale che la separa dal resto dell'Europa. Ciò potrebbe essere particolarmente utile in previsione di un rilancio economico post-COVID, adesso più che mai necessario. Il Giappone potrebbe, d'altro canto, adoperare il *cross-border e-commerce* per fronteggiare lo spiacevole problema della *shōshikōreika*, estendendo il numero dei consumatori raggiungibili all'estero. In aggiunta, questa estensione potrebbe rappresentare una soluzione per sopperire all'imminente saturazione del mercato e-commerce interno, problema con cui dovranno presto confrontarsi le imprese giapponesi di commercio elettronico. Il raggiungimento dei consumatori esteri sarebbe per di più facilitato dalla presenza di punti di forza unici al Giappone, considerabili una vera e propria marcia in più nel panorama e-commerce mondiale. Tra questi, si ricordano ingenti flussi turistici che stimolano la domanda posteriore di beni sulla rete, qualità, unicità e sicurezza della merce Made in Japan, forza dei *brand*, servizio alla clientela attento e cortese e ampia domanda di prodotti settoriali ad alta attrattività culturale.

Ponendo l'attenzione su ipotetiche iniziative di vendita dall'Italia al Giappone, l'elaborato ha delineato diversi fattori di imprescindibile importanza per consentire alle imprese uno svolgimento agevole del *digital export*, contraddistinto da un'ampia popolarità dei prodotti italiani in Giappone. In primo luogo, il venditore deve impegnarsi per creare un'esperienza di acquisto che venga percepita come unica e vantaggiosa, sostenuta da un'armoniosa coesistenza tra qualità e convenienza del prodotto. Tutto ciò deve spingere il consumatore a pensare che valga la pena compiere lo sforzo di acquistare dall'estero, rendendo i rischi percepiti inferiori rispetto ai benefici. Il secondo passo è conquistare la fiducia del consumatore giapponese, tradizionalmente esigente, diffidente e poco propenso al rischio. La fiducia è ottenibile incrementando il grado di affermazione del marchio, offrendo un servizio pre e post-vendita impeccabile, lavorando alla costruzione di un sito di e-commerce funzionale, esaustivo e adatto culturalmente e linguisticamente al Giappone.

Questo rappresenta tutto ciò che ha sostanzialmente fatto YOOX NET-A-PORTER GROUP, azienda portabandiera della moda di lusso sulla rete, simbolo di come l'e-commerce, e più propriamente il

cross-border e-commerce, possano essere un valido strumento per affermarsi dall'Italia fin nei territori più remoti, come quello giapponese. Un approccio su misura del territorio giapponese, integrato a iniziative come una coinvolgente espansione omnicanale o collaborazioni con personalità di spicco della moda, ha fortificato il marchio di YOOX in Giappone, offrendo all'acquirente tutte le rassicurazioni di cui necessita. Tredici sono i punti individuati su cui YOOX ha basato la sua vincente strategia di ingresso in Giappone: logistica efficiente, mitigazione dei problemi concernenti la prova dei vestiti, metodi di pagamento sicuri e localizzati, servizio di assistenza clienti celere e operativo in lingua giapponese, precisione nella conversione delle taglie, efficaci attività di *branding* e di espansione omnicanale, vastità di scelta dei prodotti, valorizzazione del Made in Italy, prezzi vantaggiosi, ottima usabilità del sito, buono uso dei canali digitali di comunicazione, eccellente opera di traduzione e sostenibilità ambientale.

Se si considera un'adozione del commercio elettronico transfrontaliero conscia non solo dei benefici, ma anche delle necessità che comporta in relazione al paese target, è ragionevole ritenerlo una proficua opportunità per l'espansione estera dell'impresa. YOOX ne è la prova. Pur essendo il consumatore digitale giapponese tendenzialmente attaccato al mercato interno, la compagnia è riuscita comunque a distinguersi e ad attirare la sua attenzione, traendo forza da ogni singolo punto dei tredici sopra menzionati. È proprio la consapevolezza dei rischi e delle necessità coinvolte in questo genere di commercio a permetterne il pieno controllo e a decretare, in seconda battuta, il successo di un'azienda. Solo coloro che, come YOOX, si dedicheranno a un'attenta attività di pianificazione strategica di ingresso nel paese di destinazione potranno usufruire dell'impatto positivo sui costi, sulla competitività e sull'automazione dei processi che il *cross-border e-commerce* offre.

Il mondo tecnologico è un mondo rapido, inarrestabile, in continuo mutamento. È spesso associato al successo istantaneo, alla portata di tutti. Eppure, il *cross-border e-commerce* riesce comunque a mantenere un carattere di lentezza inedito in questo contesto, che si incarna in quel lungo processo di studio e preparazione necessario prima di iniziare qualsiasi attività di export digitale. La lentezza è motivo di approfondimento, di ragionamento. Più si ragiona a fondo più sono grandi le idee e i risultati che si riescono successivamente a ottenere. Se si ha pazienza, costanza, e se si ponderano razionalmente i processi, i traguardi che si possono raggiungere sono esorbitanti. Del resto, questa è una caratteristica detenuta anche dal mercato giapponese, il quale necessita di tempo e dedizione per ottenere esiti consistenti. Se ci si riesce però a dotare della giusta dose di pazienza, questa sarà ripagata dal consumatore giapponese con un ritorno in fiducia a dir poco clamoroso.

Ciò che è quindi necessario per aprire le porte del commercio della rete verso confini inesplorati sono l'impegno e, in particolar modo, la consapevolezza delle sue potenzialità. Aiutare le imprese italiane

e giapponesi con programmi di formazione digitale o sostegni finanziari messi a disposizione da enti pubblici o privati potrebbe in tal senso rappresentare una soluzione al problema, spronando verso un utilizzo più rilevante del *cross-border e-commerce*. Attività promozionali e divulgative destinate a diffondere maggiore consapevolezza sulle potenzialità del *digital export* potrebbero altresì avvicinare ulteriormente le imprese al *cross-border e-commerce*, mettendole al corrente di quanto questo mezzo potrebbe favorire la loro crescita e ottimizzare il processo di espansione estera.

Soffermandosi sui limiti della ricerca, si evidenzia l'utilizzo di dati reperiti da fonti terze, non raccolti quindi personalmente. Consapevole di questo limite, si è cercato quanto più di effettuare una ricerca di qualità basata su fonti autorevoli, per poter così compensare l'assenza di informazioni raccolte in prima persona. L'osservazione personale è stata effettuata sui sei siti di e-commerce giapponesi discussi nell'elaborato, al fine di perfezionarne l'analisi. Un'osservazione di carattere personale è stata analogamente effettuata in occasione dello studio di YOOX NET-A-PORTER GROUP, in cui si sono applicati al sito web i concetti appresi durante la ricerca per poterne verificarne la validità. Inoltre, dati i limiti espositivi, è stata operata una selezione degli argomenti di cui trattare e, pertanto, non sono stati approfonditi con puntuale precisione gli aspetti logistici, doganali o legislativi del Giappone attinenti al *cross-border e-commerce*. Questi argomenti potrebbero essere dunque valutati come interessanti per possibili sviluppi futuri del tema.

A tal proposito, gli spunti futuri di ricerca che suggerisce questo lavoro sono decisamente numerosi. Tenendo presente che l'ambito digitale è in continua evoluzione e che queste tematiche sono ormai di fondamentale rilevanza per la società contemporanea, è bene non abbandonare la ricerca in merito e continuare a esaminare la questione anche negli anni a venire. Ad esempio, si potrebbe invertire la prospettiva di analisi seguita in questo testo esaminando cosa significherebbe vendere dal Giappone all'Italia, individuando in maniera specifica quali sarebbero gli aspetti da tenere a mente per vendere con successo nel mercato italiano. Allontanandosi dal tema *cross-border e-commerce*, si potrebbe studiare in maniera ancora più profonda il rapporto tra i siti e-commerce C2C e la *sharing economy*, andando a chiarire con puntualità come le *furima apuri* e i siti d'aste abbiano contribuito all'affermazione di quest'ultima in Giappone. Per non tralasciare nulla, si raccomanda di non perdere d'occhio nemmeno tutto ciò che riguarderà lo sviluppo futuro dell'e-commerce e che si estenderà inevitabilmente anche al mercato giapponese, come la possibilità di acquisto tramite assistenti vocali, l'impiego di monete virtuali, la consegna con droni o l'avvento del *live commerce*, una forma di vendita condotta attraverso trasmissioni video in diretta.

In conclusione, ci si augura che questo testo sia riuscito nel raggiungimento di uno degli intenti da cui è nato, ovvero suscitare maggiore interesse verso queste tematiche diffondendone nozioni a riguardo. Oltre a ciò, ci si augura che possa fungere da utile strumento, nei suoi limiti, a tutti coloro

che desiderano realmente navigare l'immenso mare della rete per espandere il proprio raggio d'azione verso il Giappone.

I tempi sono ormai maturi per ampliare seriamente il dibattito inerente al commercio online, una risorsa che, in maniera tanto silenziosa quanto dirimpente, si sta sempre più affermando come normale prassi nelle attività contemporanee di compravendita. In questo contesto altamente innovativo è bene ricordare che c'è comunque qualcosa che, malgrado l'innovazione, rimarrà sempre immutato nel tempo. Quello è il concetto di economia, posto alla base del funzionamento stesso del commercio elettronico. Le persone continueranno nel tempo a desiderare illimitatamente quantità di beni prodotte con risorse limitate, perpetuando all'infinito il problema economico della scarsità e fungendo da motore a fenomeni moderni come l'e-commerce, in grado di influenzare senza precedenti il modo convenzionale di intendere il business. La differenza tra il passato e il presente consiste nel modo con cui le imprese saranno tenute a rispondere a questo problema. Adattarsi ai nuovi mutamenti tecnologici tenendo ben a mente da quali bisogni sono scaturiti e quali necessità impongono è il miglior modo per risolvere l'antitesi tra passato e futuro, due dimensioni che dovranno da qui in avanti convivere serenamente.

Bibliografia

- Ahmad, Nadim (a cura di), *Handbook on Measuring Digital Trade - Version 1*, Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), 2020, disponibile su: <https://www.oecd.org/sdd/its/handbook-on-measuring-digital-trade.htm>.
- Amano Ryōichi, “Netto shoppu: sono tanjō to inpakuto” (Nascita e impatto del commercio online), in *Shakai kagaku*, 49, 4, Kyōto, Dōshisha daigaku jinbun kagaku kenkyūsho, 28 febbraio 2020, pp. 67–94.
- 天野了一、「ネットショップ: その誕生とインパクト」、社会科学、第49巻4号、京都、同志社大学人文科学研究所、2020年2月28日、pp. 67–94、DOI: <http://doi.org/10.14988/pa.2019.0000000634>.
- Baršauskas, Petras, Šarapovas, Tadas, Cvilikas, Aurelijus, “The evaluation of e-commerce impact on business efficiency”, in *Baltic Journal of Management*, 3, 1, Emerald Group Publishing Limited, 2008, pp. 71–91, DOI: <https://doi.org/10.1108/17465260810844275>.
- Casaleggio Associati – Pensare Digitale, *E-commerce in Italia 2020*, Milano, maggio 2020, disponibile su: <https://www.casaleggio.it/e-commerce/>.
- Cella, Federico, “Internet arriva in Italia: i pionieri, la storia”, *Il Corriere della Sera* (online), 27 aprile 2016, disponibile su: http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/internet-arriva-italia-pionieri-storia/non-avevamo-capito_principale.shtml.
- Chioda, Eleonora, “Federico Marchetti di Yoox: ‘Sono partito da zero, senza una lira’”, *Millionaire* (online), 6 febbraio 2019, disponibile su: <https://www.millionaire.it/federico-marchetti-di-yoox-partito-da-zero/>.
- Clement, Jessica, *Cross-border e-commerce*, New York, Statista, Inc., aprile 2019, disponibile su: <https://www.statista.com/study/61740/cross-border-e-commerce/>.
- Commissione europea, *Indice di digitalizzazione dell’economia e della società (DESI) 2020 Italia*, 2020, disponibile su: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard/italy>.
- D’Alessandro, Jaime, “Francesco Marchetti: “Comprai con un clic un libro di Camilleri e così 18 anni fa l’Italia scoprì l’e-commerce””, *la Repubblica* (online), 2 giugno 2016, disponibile su: https://www.repubblica.it/tecnologia/social-network/2016/06/03/news/_comprai_con_un_clic_un_libro_di_camilleri_e_cosi_18_anni_fa_l_italia_scopri_l_e-commerce_-141177798/.
- Di Stefano, Elia, Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Piscitiello, Lucia, Tajoli, Lucia, “E-commerce e nuove tecnologie: un traino per l’export italiano”, in *L’Italia nell’economia*

- internazionale – Rapporto ICE 2019 – 2020*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, luglio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/rapporto-ice-2019>.
- Frigerio, Chiara, Maccaferri, Fabio, Rajola, Federico, *ICT e società dell'informazione*, McGraw-Hill Education, settembre 2019.
- Gates, Bill, *Business alla velocità del pensiero*, “Oscar Bestsellers”, Mondadori, 1999.
- Giuffrida, Maria, Tajoli, Lucia, “Le esportazioni digitali italiane”, in *L'Italia nell'economia internazionale – Rapporto ICE 2016 – 2017*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, Roma, 2017, pp. 273–277.
- Giuffrida, Maria, Mangiarancina, Riccardo, Marvasi, Enrico, Tajoli, Lucia, *Rapporto esportazioni e e-commerce delle imprese italiane – Analisi e prospettive*, ICE – Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane, ottobre 2018, disponibile su: <https://www.ice.it/it/studi-e-rapporti/studi-sulle-commerce>.
- Guo, Yue, Le-Nguyen, Khuong, Jia, Qiong, Li, Guangming, “Seller-Buyer Trust In Cross-Border E-Commerce: A Conceptual Model”, in *21st Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2015)*, Vol. 2, Puerto Rico, 13–15 agosto 2015, Association for Information Systems (AIS), 2015, pp. 1–7.
- Harada Yoshio, “Ekkyō ekomāsu no genjō to tenbō: EC jigyōsha no chūgoku shijō he no torikumi” (Condizioni attuali e analisi generale del cross-border e-commerce: avanzamento delle compagnie di e-commerce verso il mercato cinese), in *Ōsaka sangyō daigaku keiei ronshū*, 15, 1, Daitō, Ōsaka sangyō daigaku, ottobre 2013, pp. 1–26.
- 原田良雄、「越境 e コマースの現状と展望: EC 事業者の中国市場への取り組み」、大阪産業大学経営論集、第 15 卷 1 号、大東、大阪産業大学、2013 年 10 月、pp. 1–26.
- Hatakama Hiroshi, “Amazon.komu no senryaku: sābisu no suichoku tōgō to kokyaku chūshin shugi” (La strategia di Amazon.com: integrazione verticale dei servizi e centralità del cliente), in *IT News Letter*, 8, 1, Chigasaki (prefettura di Kanagawa), Bunkyō daigaku daigakuin jōhōgaku kenkyūka, 1° gennaio 2012, pp. 3–4.
- 幡鎌博、「アマゾン・コム戦略: サービスの垂直統合と顧客中心主義」、*IT News Letter*, 第 8 卷 1 号、神奈川県茅ヶ崎市、文教大学大学院情報学研究科、2012 年 1 月 1 日、pp. 3–4.
- Hatakama Hiroshi, “Intānetto mōru jigyō no bijinesu moderu hikaku” (Confronto del modello di business dei marketplace online), in *Nisenjūnananen shūki zenkoku kenkyū happyō taikai*, Campus Aina dell'Università Prefetturale di Iwate, giovedì 21 e venerdì 22 settembre 2017, Ippan shadanhōjin keiei jōhō gakkai, 2017, pp. 289–292.

- 幡鎌博、「インターネットモール事業のビジネスモデル比較」、2017 年秋季全国研究発表大会、岩手県立大学アイーナキャンパス、2017 年 9 月 21 日（木）～9 月 22 日（金）、一般社団法人 経営情報学会、2017 年、pp. 289–292、DOI: https://doi.org/10.11497/jasmin.2017f.0_289.
- Hänninen, Mikko, Smedlund, Anssi, Mitronen, Lasse, “Digitalization in Retailing: Multi-Sided Platforms as Drivers of Industry Transformation”, in *Baltic Journal of Management*, 13, 2, Emerald Publishing Limited, 3 aprile 2018, pp. 152–168, DOI: <https://doi.org/10.1108/BJM-04-2017-0109>.
- Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Global Digital Overview*, DataReportal, 30 gennaio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>.
- Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Italy*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-italy>.
- Hootsuite & We Are Social, *Digital 2020: Japan*, DataReportal, 13 febbraio 2020, disponibile su: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-japan>.
- Huang, Shiu-Li, Chang, Ya-Chu, “Cross-Border e-Commerce: Consumers’ Intention to Shop on Foreign Websites”, in *Internet Research*, 29, 6, Emerald Publishing, 2 dicembre 2019, pp. 1256–1279, DOI: <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2017-0428>.
- ICCJ – Italian Chamber of Commerce in Japan, *L’e-commerce in Giappone*, Tokyo, dicembre 2001, disponibile su: <https://www.yumpu.com/user/iccj.or.jp>.
- ICE – Agenzia di Tokyo, *Vendere online in Giappone - L’enorme potenziale del mercato “e-commerce” in Giappone e come accedervi*, Tokyo, maggio 2016, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.
- ICE – Agenzia di Tokyo, *Panoramica sul mercato della moda in Giappone <abbigliamento>*, Tokyo, febbraio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.
- ICE – Agenzia per la promozione all’estero e l’internazionalizzazione delle imprese italiane, *E-commerce: domande frequenti*, Roma, aprile 2019, disponibile su: <https://www.ice.it/it/settori/gdo-e-commerce/ecommerce>.
- ICE – Agenzia per la promozione all’estero e l’internazionalizzazione delle imprese italiane, *Giappone: la situazione economica e le opportunità per le imprese italiane*, maggio 2020, disponibile su: <https://www.ice.it/it/riparticonice-approfondimenti/Mercati%20in%20diretta%20-%20webinar%20e%20contenuti>.
- Inoue Osamu, Hara Takashi, Nakagawa Masayuki, Somehara Mutsumi, “Sugu soko no kinmirai” (Il futuro è già qui), *Nikkei bijinesu denshiban*, 8 agosto 2014.

井上理、原隆、中川雅之、染原睦美、「すぐその近未来」、日経ビジネス電子版、2014年8月8日、disponibile su: <https://business.nikkei.com/article/NBD/20140806/269734/>.

Kantor, Jodi, Streitfeld, David, “Inside Amazon: Wrestling Big Ideas in a Bruising Workplace”, *The New York Times* (online), 15 agosto 2015, disponibile su: <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestling-big-ideas-in-a-bruising-workplace.html>.

Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Nisen'nijūchinen sangatsuki dainishihanki kessan setsumeikai shiryō* (Documenti relativi alla riunione informativa sul rendiconto finanziario – Dati riguardanti il terzo trimestre dell’anno fiscale 2020), 2021.

株式会社 ZOZO、2021年3月期第3四半期 決算説明会資料、2021年、disponibile su: <https://corp.zozo.com/ir-info/>.

Keizai sangyōshō (Ministero dell’economia, del commercio e dell’industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all’e-commerce), aprile 2017.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2017年4月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2017/04/20170424001/20170424001.html>.

Keizai sangyōshō (Ministero dell’economia, del commercio e dell’industria), *Daiyonkai “nihon benchā taishō” panfuretto* (Opuscolo della quarta edizione del “Nippon Venture Award”), 22 febbraio 2018.

経済産業省、第4回「日本ベンチャー大賞」パンフレット、2018年2月22日、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2017/02/20180222002/20180222002.html>.

Keizai sangyōshō (Ministero dell’economia, del commercio e dell’industria), *Tsūshō hakusho* (Libro Bianco sull’economia e sul commercio internazionale), Tōkyō, SHOBI Co. Ltd., luglio 2018.

経済産業省、通商白書、東京、勝美印刷株式会社、2018年7月。

Keizai sangyōshō (Ministero dell’economia, del commercio e dell’industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all’e-commerce), maggio 2019.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2019年5月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2019/05/20190516002/20190516002.html>.

Keizai sangyōshō (Ministero dell’economia, del commercio e dell’industria), *Denshi shōtorihiki ni kan suru shijō chōsa* (Ricerca di mercato relativa all’e-commerce), luglio 2020.

経済産業省、電子商取引に関する市場調査、2020年7月、disponibile su: <https://www.meti.go.jp/press/2020/07/20200722003/20200722003.html>.

Kobayashi Minoru, “Intānetto no torahikku (tsūshinryō) ga kojīn shōhi he ataeru eikyō ni kan suru jissō bunseki” (Analisi positiva dell’influenza del traffico internet sul consumo personale), in *Wakō keizai*, 52, 3, Tamachi, Wakō daigaku shakai keizai kenkyūsho, marzo 2020, pp. 1–13.

- 小林稔、「インターネットのトラフィック (通信量) が個人消費へ与える影響に関する実証分析」、和光経済、第 52 卷 3 号、田町、和光大学社会経済研究所、3 月 2020 年、pp. 1–13.
- Kwak, Suyoung, Yoo, Seugn-Gyun, “A Probe Study on Global Cross-Border B2C e-Commerce”, in *The e-Business Studies*, 15, 5, Global e-Business Association, ottobre 2014, pp. 211–228.
- Lewis, Peter H. “Attention Shoppers: Internet Is Open”, *The New York Times* (online), 12 agosto 1994, disponibile su: <https://www.nytimes.com/1994/08/12/business/attention-shoppers-internet-is-open.html>.
- Liu Peng, Donghao Li, “Nihon ōte tsūhan kigyō: amazon to rakuten no hikaku kenkyū –bijinesu moderu to kokyaku kachi no saidaika ni kan suru teiryō bunseki–” (Le principali aziende giapponesi di commercio online: analisi comparativa di Amazon e Rakuten –Analisi quantitativa dei modelli di business e della massimizzazione del valore del cliente–), in *Ryūtsū kagaku daigaku ronshū ryūtsū, keieishū*, 29, 1, Kōbe, Ryūtsū kagaku daigaku gakujutsu kenkyūkai, luglio 2016, pp. 13–36.
- 劉鵬、李東浩、「日本大手通販企業: アマゾンと楽天の比較研究 —ビジネスモデルと顧客価値の最大化に関する定量分析—」、流通科学大学論集 流通・経営編、第 29 卷 1 号、神戸、流通科学大学学術研究会、7 月 2016 年、pp. 13–36.
- Mikitani, Hiroshi, “Rakuten’s CEO on Humanizing E-Commerce”, *Harvard Business Review* (online), 1° novembre 2013, disponibile su: <https://hbr.org/2013/11/rakutens-ceo-on-humanizing-e-commerce>.
- Mitsuishi Reiko, “Tsūhan shijō dōkō” (Tendenze di mercato inerenti al commercio online), in *Intānetto hakusho henshū iinkai* (a cura di) *Intānetto hakusho 1999*, Vol. 4, Impress R&D, 11 luglio 1999.
- 三石玲子、「通販 市場動向」、インターネット白書編集委員会、インターネット白書 1999、第 4 号、インプレス R&D、1999 年 7 月 11 日、disponibile su: <https://iwparchives.jp/iwp1999>.
- Mosello, Luisa, “In autunno torna Postalmarket: ‘Sarà un portale del pop Made in Italy’ ”, *La Stampa* (online), 3 gennaio 2021, disponibile su: <https://www.lastampa.it/topnews/tempi-moderni/2021/01/03/news/in-autunno-torna-postalmarket-sara-un-portale-del-pop-made-in-italy-1.39726992>.
- Murakami Anri, “‘Jibun no karā’ wo hakken! YOOX ga jūgo shūnen anibāsarī ibento wo kaisai.” (Scopri “i tuoi colori”! È in arrivo l’evento speciale di YOOX per celebrare i suoi quindici anni.), *VOGUE JAPAN* (online), 2 settembre 2019.
- 村上杏里、「“自分のカラー”を発見! YOOX が 15 周年アニバーサリーイベントを開催。」、VOGUE JAPAN (電子版)、2019 年 9 月 2 日、disponibile su: <https://www.vogue.co.jp/special-feature/2019-09/02/yoox>.

- Nagashima Kōta, “Tsūshin hanbai no rekishi ni kan suru ichi kenkyū: tokutei shōtorihiki hō no shiten kara” (Ricerca sulla storia della vendita per corrispondenza dal punto di vista della legge sulle transazioni commerciali specifiche), in *Keiei ronshū*, Vol. 91, Tōkyō, Tōyō daigaku keiei gakubu, marzo 2018, pp. 61–73.
- 長島広太、「通信販売の歴史に関する一研究：特定商取引法の観点から」、経営論集、第91巻、東京、東洋大学経営学部、2018年3月、pp. 61–73.
- Nakamura Genki, Suzuki Kei, Ōuchi Noritomo, “Yūza rebyū kara saguru merukari no seikō yōin” (Ricerca dei fattori di successo di Mercari attraverso l’analisi delle recensioni degli utenti), in *Keiei jōhō gakkai nisenjūhachinen shūki zenkoku kenkyū happyō taikai*, Campus Higashi Ōsaka dell’Università Kindai, sabato 20 e domenica 21 ottobre 2018, Ōsaka, Ippan shadanhōjin keiei jōhō gakkai, 2018, pp. 196–199.
- 中村玄希、鈴木啓、大内紀知、「ユーザレビューから探るメルカリの成功要因」、経営情報学会 2018 年秋季全国研究発表大会、近畿大学 東大阪キャンパス、2018 年 10 月 20 日（土）～10 月 21 日（日）、大阪、一般社団法人 経営情報学会、2018 年、pp. 196–199、DOI: https://doi.org/10.11497/jasmin.2018t10.0_196.
- Nakamura Masaaki, “Intānetto shoppingu to jittenpo wo riyō shita fasshon iryō no kōbai kōdō” (Il comportamento d’acquisto nei negozi virtuali e reali riguardante l’abbigliamento di moda), in *Chūkyō bijinesu rebyū*, 12, 1, Chūkyō daigaku daigakuin bijinesu inobēshon kenkyūka, 15 marzo 2016, pp. 29–61.
- 中村雅章、「インターネット・ショッピングと実店舗を利用したファッション衣料の購買行動」、中京ビジネスレビュー、第 12 巻 1 号、中京大学大学院ビジネス・イノベーション研究科、2016 年 3 月 15 日、pp. 29–61、DOI: <https://doi.org/10.18898/1217.00016714>.
- Nihon bōeki shinkōkikō JETRO (Japan External Trade Organization JETRO), *Nihon kigyō no ekkyō EC (denshi shōtorihiki) no genjō to kadai –chūgoku, kankoku to no ekkyō EC bijinesu wo chūshin ni–* (Condizioni attuali e problemi legati al cross-border e-commerce praticato dalle imprese giapponesi –Focus sul cross-border e-commerce verso Cina e Corea del Sud–), Tōkyō, 30 marzo 2018.
- 日本貿易振興機構ジェトロ、日本企業の越境 EC（電子商取引）の現状と課題 –中国・韓国との越境 EC ビジネスを中心に–、東京、2018 年 3 月 30 日、disponibile su: <https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2017/12/268f143777299610.html>.
- Nihon seifu kankōkyoku JNTO (Japan National Tourism Organization JNTO), *Kokuseki/tsukibetsu hōnichi gaikyakusū (nizensannen ~ nisen'nijūichinen)* (Numero dei turisti stranieri in Giappone dal 2003 al 2021 riportati per mese e nazionalità), 2021.

- 日本政府観光局 JNTO、国籍/月別 訪日外客数(2003 年～2021 年)、2021 年、disponibile su: https://www.jnto.go.jp/jpn/statistics/visitor_trends/index.html.
- Numéro TOKYO, “Fasshon gyōkai kyūjin & tenshoku saito ‘Fashion HR’ ga ōpun! Kigen gentei kyanpēn jisshichū” (È online “Fashion HR”, il sito per la ricerca e il cambio del lavoro nel settore della moda! Affrettati a sfruttare la campagna promozionale di lancio), *Numéro TOKYO* (online), 12 settembre 2013.
- Numéro TOKYO, 「ファッション業界求人&転職サイト『Fashion HR』がオープン！期間限定キャンペーン実施中」、*Numéro TOKYO* (電子版)、12 日 9 月 2013 年、disponibile su: <https://numero.jp/news-20130909-fashion/>.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *OECD Guide to Measuring the Information Society 2011*, Parigi, OECD Publishing, 2011, DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264113541-en>.
- Ōtani Takushi, “Intānetto EC no seisei to tenkai – shakaishi no kokoromi” (Storia della nascita e dello sviluppo del commercio online in relazione alla società), in *Kibi kokusai daigaku kenkyū kiyō (jimbun, shakai kagaku kei)*, Vol. 22, Takahashi, Junsei gakuen kibi kokusai daigaku, 31 marzo 2012, pp. 59–82.
- 大谷卓史、「インターネット EC の生成と展開 – 社会史の試み」、吉備国際大学研究紀要 (人文・社会科学系)、第 22 号、高梁、順正学園吉備国際大学、2012 年 3 月 31 日、pp. 59–82.
- Power, Mike, “Online Highs Are Old as the Net: The First e-Commerce Was a Drugs Deal”, *The Guardian* (online), 19 aprile 2013, disponibile su: <http://www.theguardian.com/science/2013/apr/19/online-high-net-drugs-deal>.
- Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Kōporēto repōto* (Report aziendale), Tōkyō, dicembre 2019.
- 楽天株式会社、コーポレートレポート、東京、2019 年 12 月、disponibile su: <https://corp.rakuten.co.jp/investors/documents/annual.html>.
- Roser, Max, Ritchie, Hannah, Ortiz-Ospina, Esteban, “Internet”, *Our World in Data* (online), 14 luglio 2015, disponibile su: <https://ourworldindata.org/internet>.
- Rossi, Alessandro, “L’inventore del fashion online”, *Forbes Italia* (online), 11 gennaio 2018, disponibile su: <https://forbes.it/2018/01/11/linventore-del-fashion-online/>.
- Rutigliano, Daniele, *E-commerce vincente: Dai modelli di business alle strategie di vendita online*, 2ª ed., Milano, Ulrico Hoepli Editore, 2017.
- Santonico, Stefania, *Principali indicatori economici Giappone 2020*, Osservatorio economico del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI), 19 maggio 2020,

disponibile

su:

https://www.esteri.it/mae/resource/doc/2020/10/indicatori_giappone_13_10_2020.pdf.

Santos, Valdeci Ferreira dos, Sabino, Leandro Ricardo, Morais, Greiciele Macedo, Gonçalves, Carlos Alberto, “E-Commerce: A Short History Follow-up on Possible Trends”, in *International Journal of Business Administration*, 8, 7, Sciedu Press, 26 ottobre 2017, pp. 130–138, DOI: <https://doi.org/10.5430/ijba.v8n7p130>.

Scagliarini, Vincenzo, “Dal primo login a oggi. I primi 30 anni della Rete in Italia”, *Il Corriere della Sera* (online), 29 aprile 2016, disponibile su: http://www.corriere.it/tecnologia/cyber-cultura/cards/dal-primo-login-oggi-primi-30-anni-rete-italia/trent-anni-fa-primo-collegamento_principale.shtml.

Schu, Matthias, Morschett, Dirk, “Foreign Market Selection of Online Retailers – A Path-Dependent Perspective on Influence Factors”, in *International Business Review*, 26, 4, Elsevier Ltd., agosto 2017, pp. 710–23, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.01.001>.

Seabrook, John, “The Geek of Chic”, *The New Yorker* (online), 10 settembre 2012, disponibile su: <https://www.newyorker.com/magazine/2012/09/10/the-geek-of-chic>.

Senken Shinbunsha, ““Jiyū sutairu sutajio’ ōpun ‘saisentan’ wo hyōgen” (Apre il GU STYLE STUDIO, emblema delle più moderne tecnologie), *Senken Shinbun* (online), 30 novembre 2018.

織研新聞社、『「ジーユースタイルスタジオ」オープン “最先端” を表現』、織研新聞（電子版）、2018年11月30日、disponibile su: <https://senken.co.jp/posts/gu-style-studio-181130>.

Senken Shinbunsha, “Yūkusū nettaporute gurūpu CEO Arumāni no dokuritsu higiyōmu shikkō yakuin ni” (L’amministratore delegato di YOOX NET-A-PORTER GROUP diventa consigliere indipendente non esecutivo di Armani), *Senken Shinbun* (online), 3 luglio 2020.

織研新聞社、「ユークス・ネットポルテ・グループ CEO アルマーニの独立非業務執行役員に」、織研新聞（電子版）、2020年7月3日、disponibile su: <https://senken.co.jp/posts/yoox-armani-200703>.

Sezione per la Promozione Commerciale dell’Ambasciata d’Italia a Tokyo, *L’e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Andamento e storia dello sviluppo dell’e-commerce per l’insieme dei prodotti moda nel mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

Sezione per la Promozione Commerciale dell’Ambasciata d’Italia a Tokyo, *L’e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Come sviluppare un e-commerce in Giappone per prodotti di importazione in mancanza del supporto di una controllata giapponese, di un agente, ecc.*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.

- Sezione per la Promozione Commerciale dell’Ambasciata d’Italia a Tokyo, *L’e-commerce in Giappone per i prodotti del settore moda – Situazione generale del mercato dei prodotti moda nell’ambito del mercato giapponese*, Tokyo, 30 novembre 2017, disponibile su: <https://www.ice.it/it/area-clienti/ricerche/note-informative-mercati?idPaese=732>.
- Silva, Horacio, “The Italian Jobber”, *T: The New York Times Style Magazine* (online), 15 ottobre 2010, disponibile su: <https://tmagazine.blogs.nytimes.com/2010/10/15/the-italian-jobber/>.
- Sōmushō (Ministero degli affari interni e delle comunicazioni), *Reiwa gan'nenban jōhō tsūshin hakusho* (Libro Bianco sull’ICT del 2019), 2019.
 総務省、令和元年版情報通信白書、2019年、disponibile su: <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/r01.html>.
- Sōmushō (Ministero degli affari interni e delle comunicazioni), *Reiwa gan'nen tsūshin riyō dōkō chōsa no kekka* (Risultati dell’indagine sull’andamento dell’utilizzo delle tecnologie della comunicazione nell’anno 2019), 20 maggio 2020.
 総務省、令和元年通信利用動向調査の結果、2020年5月20日、disponibile su: <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/statistics/statistics05a.html>.
- Sōmushō tōkeikyoku (Ufficio statistiche del Ministero degli affari interni e delle comunicazioni), *Jinkō suihei –nisen'nijūichinen (reiwa ninen) jūichigatsu hō–* (Calcolo della popolazione residente – Informazioni relative al mese di novembre dell’anno 2020, secondo anno dell’era Reiwa–), 20 novembre 2020.
 総務省統計局、人口推計–2020年（令和2年）11月報–、2020年11月20日、disponibile su: <https://www.stat.go.jp/data/jinsui/new.html>.
- Takahashi Makiko, “(Café Mode) Yūkusu nettaporute gurūpu CEO Federiko Maruketti netto shijō korekara” (L’amministratore delegato di YOOX NET-A-PORTER GROUP Federico Marchetti sul futuro del commercio online), *Asahi Shinbun*, 21 luglio 2017, p. 11.
 高橋牧子、「(Café Mode) ユークス・ネットアポルテ・グループ CEO フェデリコ・マルケッティ ネット市場 これから」、朝日新聞、2016年7月21日、p. 11.
- Takeuchi Eiji, “Kitai sareru ekkyō EC to sono risuku” (Possibilità e rischi del cross-border e-commerce), in *Nihon seisaku kinyū kōko ronshū*, Vol. 22, Tōkyō, Nihon seisaku kinyū kōko sōgō kenkyūsho, febbraio 2014, pp. 1–15.
 竹内英二、「期待される越境 EC とそのリスク」、日本政策金融公庫論集、第 22 号、東京、日本政策金融公庫総合研究所、2014年2月、pp. 1–15.
- Tanaka Hideki, “E komāsu no dōkō” (Andamento dell’e-commerce), in *Intānetto hakusho henshū iinkai* (a cura di) *Intānetto hakusho 2019*, Vol. 23, Impress R&D, 31 gennaio 2019.

- 田中秀樹、「E コマースの動向」、インターネット白書編集委員会、インターネット白書 2019、第 23 号、インプレス R&D、2019 年 1 月 31 日、disponibile su: <https://iwparchives.jp/iwp2019>.
- Tian, Yan, Stewart, Concetta, “History of E-Commerce”, in Khosrow-Pour Mehdi (a cura di) *Encyclopedia of E-Commerce, E-Government And Mobile Commerce*, Vol. 1, IGI Global, 2006, pp. 559–567, DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-59140-799-7.ch090>.
- Tomiyama Eizaburō, “Fasshon wo tanoshimu koto wa shōhi dewanaku seisan kōui dearu – kigyōka Takagi Shinpei ga YOOX de fuku wo erabu” (Apprezzare la moda non significa consumare, ma produrre – L’imprenditore Shinpei Takagi sceglie il suo guardaroba su YOOX), *Forbes JAPAN* (online), 13 dicembre 2019.
- 富山英三郎、「ファッションを楽しむことは消費ではなく生産行為である – 起業家・高木新平が YOOX で服を選ぶ」、フォーブス ジャパン (電子版)、2019 年 12 月 13 日、disponibile su: <https://forbesjapan.com/articles/detail/31210>.
- Totoki Rumi, “‘yoox.com’ nihon jōriku jū shūnen kinen, ‘mezurashī hakken – The Japanese Revolution’ korekushon wo tenkaichū!”, (“yoox.com” lancia la collezione “Mezurashī hakken – The Japanese Revolution” per festeggiare il suo decimo anniversario in Giappone!), *VOGUE JAPAN* (online), 6 agosto 2014.
- 十時瑠美、『「yoox.com」日本上陸 10 周年記念、「珍しい発見 — The Japanese Revolution」コレクションを展開中!』、VOGUE JAPAN (電子版)、2014 年 8 月 6 日、disponibile su: <https://www.vogue.co.jp/fashion/news/2014-08/06/yoox>.
- VOGUE JAPAN, “‘Nihon jōriku jū shūnen wo kinen shite, yoox.com ga shikakeru fasshon no yūenchi ‘FASHION LUNA PARK’ ga kaimaku.”, (Per celebrare il decimo anniversario in Giappone yoox.com apre le porte del “FASHION LUNA PARK”, il parco divertimenti della moda.), *VOGUE JAPAN* (online), 2 settembre 2014.
- VOGUE JAPAN, 「日本上陸 10 周年を記念して、yoox.com が仕掛けるファッションの遊園地“FASHION LUNA PARK”が開幕。」、VOGUE JAPAN (電子版)、2014 年 9 月 2 日、disponibile su: <https://www.vogue.co.jp/fashion/news/2014-09/02/yoox>.
- Wagner, Gerhard, Schramm-Klein, Hanna, Schu, Matthias Schu, “Determinants and Moderators of Consumers’ Cross-Border Online Shopping Intentions”, in *Marketing: ZFP – Journal of Research and Management*, 38, 4, aprile 2016, pp. 214–227, DOI: <https://doi.org/10.2307/26426827>.
- Watanabe, Yasuhiro, Isomura, Kazuhito, “The Creation of a Corporate Philosophy in a Japanese E-Commerce Company: A Case Study of Rakuten”, in Izumi Mitsui (a cura di) *Cultural Translation of Management Philosophy in Asian Companies: Its Emergence, Transmission, and Diffusion in the*

- Global Era*, Singapore, Springer Singapore, 2020, pp. 31–45, DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-15-0241-5_3.
- Willenborg, Thomas S., “Rakuten: A Case Study on Entering New Markets Through an Innovative Business-to-Business-to-Consumer Strategy”, in Rien T. Segers (a cura di) *Multinational Management*, Svizzera, Springer International Publishing, 2016, pp. 203–220, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-23012-2_11.
- Williams, Greg, “How Yoox Turned the Luxury-Goods Industry onto Digital”, *Wired UK* (online), 24 settembre 2014, disponibile su: <https://www.wired.co.uk/article/yoox>.
- Yahoo Japan Corporation, *Tōgō hōkokusho nisenjūkyūnen* (Report aziendale dell’anno 2019), Tōkyō, marzo 2019.
- ヤフー株式会社、統合報告書 2019 年、東京、2019 年 3 月、disponibile su: <https://about.yahoo.co.jp/csr/pdf/>.
- Yashiro Mineki, “Yahoo! JAPAN to konshūma netto bijinesu no dōkō” (Yahoo! JAPAN e l’andamento dell’attività dei consumatori online), in *Akamon manajemen to rebyū*, 11, 4, Tokutei hieiri katsudō hōjin gurōbaru bijinesu risāchi sentā, aprile 2012, pp. 295–304.
- 八代峰樹、「Yahoo! JAPAN とコンシューマネットビジネスの動向」、赤門マネジメント・レビュー、第 11 卷 4 号、特定非営利活動法人 グローバルビジネスリサーチセンター、2012 年 4 月、pp. 295–304、DOI: <https://doi.org/10.14955/amr.110404>.
- YOOX Group, *Prospetto informativo Yoox S.p.A.*, 13 novembre 2009, disponibile su: <http://www.yooxgroup.com/it/pages/investor-relations-2/yoox-in-borsa/ipo/>.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Trading Statement per il primo trimestre al 31 marzo 2018*, 14 maggio 2018, disponibile su: <https://www.ynap.com/it/pagine/ynap-on-the-stock-market/investor-relations/results-centre/>.
- Zappa, Marco, “Amazon, Rakuten Battle for Japan”, *Il manifesto global* (online), 21 novembre 2015, disponibile su: <https://global.ilmanifesto.it/amazon-rakuten-battle-for-japan/>.
- Zhang, Ying, “Analysis of E-Commerce Cross-Border Japanese Marketing Strategy from the Perspective of National Culture”, in *9th International Conference on Education and Social Science (ICESS 2019)*, Shenyang (Cina), 29–31 marzo 2019, Zhongsheng Wang et al. (a cura di), Regno Unito, Francis Academic Press, maggio 2019, pp. 1216–1222.

Sitografia

- Aboutamazon.com, *Leadership Principles*, 2020, <https://www.aboutamazon.com/about-us/leadership-principles>, consultato il 25 novembre 2020.
- Amazon-press.jp, *Amazon japan no enkaku* (La storia di Amazon Giappone), 2020.
Amazon-press.jp、アマゾンジャパンの沿革、2020年、<https://amazon-press.jp/TopNavi/About-Amazon/Milestones.html>, consultato il 12 ottobre 2020.
- Amazon Seller Central, *Vendita globale con Amazon*, 2020, https://sellercentral.amazon.co.jp/gp/help/external/help-page.html?itemID=201062890&language=it_IT&ref=efph_201062890_bred_201841950, consultato il 14 ottobre 2020.
- Buchholz, Katharina, “Infographic: Where E-Commerce Is Growing Fastest”, *Statista Infographics*, 27 agosto 2020, <https://www.statista.com/chart/22729/e-commerce-sales-growth-by-region/>, consultato il 21 ottobre 2020.
- Burocco, Andrea, “Ecommerce in Giappone: analizziamo dati, trend e differenze del quarto mercato mondiale per vendite online”, *LinkedIn*, 12 settembre 2017, <https://it.linkedin.com/pulse/ecommerce-giappone-analizziamo-dati-trend-e-del-quarto-andrea-burocco>, consultato il 25 settembre 2020.
- Ebay.co.jp, *Ekkyō EC de ureru shōhin to wa* (Quali sono i prodotti che vendono nel cross-border e-commerce), 2020.
Ebay.co.jp、越境 EC で売れる商品とは、2020年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/what-items-selling-well/>, consultato il 2 febbraio 2021.
- Ebay.co.jp, *Ekkyō EC ni okeru sagi to sono taisaku hōhō to wa?* (Quali sono le truffe ricorrenti nel cross-border e-commerce e come evitarle), 2020.
Ebay.co.jp、越境 EC における詐欺とその対策方法とは？、2020年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/cross-border-trading-fraud/>, consultato il 2 febbraio 2021.
- Ebay.co.jp, *Ekkyō EC ni hitsuyōna eigo reberu to wa?* (Qual è il livello necessario di inglese per operare nel cross-border e-commerce?), 2020.
Ebay.co.jp、越境 EC に必要な英語レベルとは？、2020年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/cross-border-trading-english-skill/>, consultato il 2 febbraio 2021.
- Ebay.co.jp, *Ekkyō EC no chūiten: kawase hendō ya kaigai haisō ni tsuite* (I punti cruciali del cross-border e-commerce: fluttuazioni del cambio e spedizioni internazionali), 2020.

- Ebay.co.jp、越境 EC の注意点：為替変動や海外配送について、2020 年、https://www.ebay.co.jp/about-cbt/cross-border-trading-currency_exchange/, consultato il 2 febbraio 2021.
- Ebay.co.jp, *Ekkyō EC no miryoku* (Le potenzialità del cross-border e-commerce), 2020.
- Ebay.co.jp、越境 EC の魅力、2020 年、<https://www.ebay.co.jp/about-cbt/>, consultato 30 settembre 2020.
- Ebay.co.jp, *Ekkyō EC to nihon kigyō – nihon kigyō no seikō jirei ya merito, uresuji shōhin nado wo kaisetsu* (Il cross-border e-commerce e le aziende giapponesi – Storie di successo di aziende giapponesi, vantaggi della pratica e prodotti di punta), 2020.
- Ebay.co.jp、越境 EC と日本企業 – 日本企業の成功事例やメリット、売れ筋商品などを解説、2020 年、<https://www.ebay.co.jp/info/cbt-column/cbt-p3/>, consultato il 30 settembre 2020.
- Gekkan netto hanbai Online, *YNAP no fasshon EC gonenkan de uriage wa nibai ni, shinazoroe de tasha to sabetsuka hakaru* (Il negozio online di moda YNAP raddoppia il suo fatturato in 5 anni: la chiave della differenziazione è la varietà), 24 gennaio 2020.
- 月刊 ネット販売 Online、YNAP のファッション EC 5 年間で売上は 2 倍に、品ぞろえで他社と差別化を図る、2020 年 1 月 24 日、<https://nethanbai.co.jp/archives/10315>, consultato il 25 gennaio 2021.
- International Telecommunication Union (ITU), *ICT Statistics*, 2019, <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>, consultato il 25 novembre 2020.
- Kabushikigaisha merukari (Mercari, Inc.), *Jigyō naiyō* (Attività aziendali), 2021.
- 株式会社メルカリ、事業内容、2021 年、<https://about.mercari.com/ir/strategy/business-description/>, consultato il 14 gennaio 2021.
- Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Kaisha enkaku* (Storia dell'azienda), 2020,
- 株式会社 ZOZO、会社沿革、2020 年、<https://corp.zozo.com/about/history/>, consultato il 16 ottobre 2020.
- Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Kaisha gaiyō* (Dati riassuntivi sull'azienda), 2020,
- 株式会社 ZOZO、会社概要、2020 年、<https://corp.zozo.com/about/profile/>, consultato il 16 ottobre 2020.
- Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *Watashitachi no omoi* (Le nostre idee), 2020,
- 株式会社 ZOZO、私たちの想い、2020 年、<https://corp.zozo.com/concept/>, consultato il 16 ottobre 2020.
- Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *ZOZO no keisoku tekunorojī wo motto ōku no hito to sabisu he* (Presentazione delle tecnologie di misurazione di ZOZO), 2020,

- 株式会社 ZOZO、ZOZO の計測テクノロジーをもっと多くの人とサービスへ、2020 年、
<https://corp.zozo.com/measurement-technology/>, consultato il 15 marzo 2021.
- Kabushikigaisha ZOZO (ZOZO, Inc.), *ZOZOTOWN no okaimono, tsukaikata gaido* (Guida agli acquisti e all'utilizzo di ZOZOTOWN), 2020,
株式会社 ZOZO、ZOZOTOWN のお買い物・使い方ガイド、2020 年、
<https://zozo.jp/welcome/default.html>, consultato il 16 ottobre 2020.
- Kutsu to fashon no tsūhan saito rokondo (LOCONDO), “*Jitaku de shichaku, kigaru ni henpin*” *rokondo no sabisu annai* (Guida al servizio “prova i vestiti a casa e restituiscili poi comodamente” di LOCONDO), 2021.
靴とファッションの通販サイト ロコンド、「自宅で試着、気軽に返品」ロコンドのサービス案内、2021 年、<https://www.locondo.jp/shop/contents/about/>, consultato il 28 aprile 2021.
- Mercari, Inc., *Marketplace app Mercari begins crossborder sales to over 100 countries*, 15 novembre 2019, https://about.mercari.com/en/press/news/articles/20191115_crossborder-2/, consultato il 14 gennaio 2021.
- Nagasaki Yūta, “Fueru ekkyō EC riyō kigyō” (Aumentano le imprese che ricorrono al cross-border e-commerce), *Nihon bōeki shinkōkikō JETRO* (Japan External Trade Organization JETRO), 18 aprile 2019.
長崎勇太、「増える越境 EC 利用企業」、日本貿易振興機構ジェトロ、2019 年 4 月 18 日、
<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2019/0401/511b6955bea8998e.html>, consultato il 30 settembre 2020.
- Nakagawa Masatoshi, “*Ragujuarī burando EC no ‘YOOX Group’ ga nihon de EC uriage 50 oku en kibo ni seichō dekita riyū to wa*” (Le ragioni dietro il successo di “YOOX Group”, sito di e-commerce di alta moda che è cresciuto in Giappone fino a raggiungere un fatturato di 5 miliardi di yen), *Netto shoppu tantōsha fōramu*, 16 aprile 2015.
中川昌俊、『ラグジュアリーブランド EC の「YOOX Group」が日本で EC 売上 50 億円規模に成長できた理由とは』、ネットショップ担当者フォーラム、2015 年 4 月 16 日、
<https://netshop.impress.co.jp/node/1535>, consultato il 25 gennaio 2021.
- Osservatori Digital innovation del Politecnico di Milano, *L’export digitale italiano di beni di consumo vale 11,8 mld di € nel 2019, +15%*, 16 aprile 2020,
<https://www.osservatori.net/it/ricerche/comunicati-stampa/l-export-digitale-italiano-di-beni-di-consumo-vale-11-8-mld-di-nel-2019-plus15>, consultato il 29 settembre 2020.
- Rakuten, Inc., *Sell in Japan’s #1 Online Shopping Mall*, 2020, <https://www.rakuten.co.jp/ec/sellinjapan/>, consultato il 14 ottobre 2020.

Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Kaisha jōhō* (Informazioni sull'azienda), 2020.

楽天株式会社、企業情報、2020年、<https://corp.rakuten.co.jp/about/>, consultato il 4 ottobre 2020.

Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Rokomi dake de wa wakaranai! Rakuten ichiba no shutten no merito to demeritto* (I pro e i contro di Rakuten: ciò che le recensioni non dicono), 2020.

楽天株式会社、ロコミだけでは分からない！楽天市場の出店のメリットとデメリット、2020年、<https://www.rakuten.co.jp/ec/start/merit-demerit/>, consultato il 14 marzo 2021.

Rakuten kabushikigaisha (Rakuten, Inc.), *Tettei hikaku Rakuten shijō to Amazon, Yahoo! to no chigai wo zu de kaisetsu!* (Confronto completo delle differenze tra Rakuten, Amazon e Yahoo! spiegato con illustrazioni), 2020.

楽天株式会社、【徹底比較】楽天市場と Amazon・Yahoo!との違いを図で解説！、2020年、<https://www.rakuten.co.jp/ec/compare/>, consultato il 29 settembre 2020.

Statista.com, *Online marketplaces*, 2019, <https://www.statista.com/study/56476/online-marketplaces/>, consultato il 21 ottobre 2020.

Statista.com, *eBay Inc.*, 2020, <https://www.statista.com/study/10988/ebay-inc-statista-dossier/>, consultato il 21 ottobre 2020.

Statista.com, *E-Commerce in Japan*, 2020, <https://www.statista.com/study/61326/e-commerce-in-japan/>, consultato il 21 ottobre 2020.

Statista.com, *E-commerce worldwide*, 2020, <https://www.statista.com/study/10653/e-commerce-worldwide-statista-dossier/>, consultato il 21 ottobre 2020.

Statista.com, *Rakuten*, 2020, <https://www.statista.com/study/63665/rakuten/>, consultato il 21 ottobre 2020.

Statista.com, *The 100 largest companies in the world by market capitalization in 2020 (in billion U.S. dollars)*, maggio 2020, <https://www.statista.com/statistics/263264/top-companies-in-the-world-by-market-capitalization/>, consultato il 25 gennaio 2021.

Statista.com, *The 20 countries with the largest gross domestic product (GDP) in 2020 (in billion U.S. dollars)*, ottobre 2020, <https://www.statista.com/statistics/268173/countries-with-the-largest-gross-domestic-product-gdp/>, consultato il 7 aprile 2021.

Watanabe Kazuaki, “Nihon ni tsūshin hanbai ga tanjō shite kotoshi de hyakuyonjūnen! Saisho no tsūhan shōzai wa ‘tōmorokoshi no tane’” (L'e-commerce compie in Giappone 140 anni. Il primo prodotto venduto per corrispondenza fu un “seme di granturco”), *Netto shoppu tantōsha fōramu*, 20 luglio 2016.

渡部和章、『日本に通信販売が誕生して今年で140年！最初の通販商材は「トウモロコシの種」』、ネットショップ担当者フォーラム、2016年7月20日、<https://netshop.impress.co.jp/node/3063>, consultato il 16 ottobre 2020.

- Watanabe Kazuaki, “Amazon ga nihon jōriku. Yunikuro ya mujirushi ryōhin ga tsūhan ni san'nyū shita nisen nendai zenhan” (Amazon approda in Giappone. È l’inizio degli anni 2000, in cui anche Uniqlo e Muji si avventurano nell’e-commerce), *Netto shoppu tantōsha fōramu*, 8 novembre 2017.
渡部和章、「アマゾンが日本上陸。ユニクロや無印良品が通販に参入した 2000 年代前半」、ネットショップ担当者フォーラム、2017 年 11 月 8 日、<https://netshop.impress.co.jp/node/4725>, consultato il 16 ottobre 2020.
- Yoneyama Hiroshi, “Nihon kigyō no kaigai jigyo tenkai wo yomu” (Analisi dell’espansione estera delle imprese giapponesi), *Nihon bōeki shinkōkikō JETRO* (Japan External Trade Organization JETRO), 24 aprile 2018.
米山洋、「日本企業の海外事業展開を読む」、日本貿易振興機構ジェトロ、2018 年 4 月 24 日、<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2018/0402/>, consultato il 30 settembre 2020.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Il YNAP Kids Day 2016*, 20 giugno 2016, <https://www.ynap.com/it/news/il-ynap-kids-day-2016/>, consultato l’11 febbraio 2021.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Yukata by Fausto Puglisi x YOOX*, 4 luglio 2017, <https://www.ynap.com/it/news/yukata-by-fausto-puglisi-x-yoox/>, consultato l’11 febbraio 2021.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Come YOOX si prende cura dei desideri del cliente di lusso*, 5 settembre 2018, <https://www.ynap.com/it/news/come-yoox-si-prende-cura-dei-desideri-del-cliente-di-lusso/>, consultato il 13 ottobre 2020.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *THE OUTNET sbarca in Giappone*, 4 giugno 2018, <https://www.ynap.com/it/news/the-outnet-sbarca-in-giappone/>, consultato il 25 settembre 2020.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Diventa il tuo avatar – YOOXMIRROR reloaded*, 5 novembre 2019, <https://www.ynap.com/it/news/diventa-il-tuo-avatar-yooxmirror-reloaded/>, consultato il 18 maggio 2021.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *DNA*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/about-us/who-we-are/il-dna-del-gruppo/>, consultato il 13 ottobre 2020.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Management – Federico Marchetti (Ita)*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/management-federico-marchetti-ita>, consultato il 13 ottobre 2020.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Tokutei shōtorihiki hō ni motodzuku hyōji* (Indicazioni basate sulla legge sulle transazioni commerciali specifiche), 2020.
YOOX NET-A-PORTER GROUP、特定商取引法に基づく表示、2020 年、<https://www.yoox.com/jp/Legal/SpecialTransaction>, consultato il 25 gennaio 2021.
- YOOX NET-A-PORTER GROUP, *Una tradizione di packaging sostenibile*, 2020, <https://www.ynap.com/it/pagine/sostenibilita/planet-positive/a-legacy-of-sustainable-packaging/>, consultato il 4 giugno 2021.

YOOX NET-A-PORTER GROUP, *yoox.com* - *Customer Care*, 2020, <https://help.yoox.com/system/web/custom/hp/homepage/homepage.jsp?confId=1093>, consultato il 13 ottobre 2020.

YOOX NET-A-PORTER GROUP, *yoox.com* – *Kasutamā sābisu* (*yoox.com* – Servizio clienti), 2020.

YOOX NET-A-PORTER GROUP、カスタマーサービス、2020年、<https://help.yoox.com/system/web/custom/hp/homepage/homepage.jsp?confId=1092>, consultato il 13 ottobre 2020.

Filmografia

ICCJ (Italian Chamber of Commerce in Japan) Tokyo, *Giovedì in camera – Parliamo di e-commerce*, YouTube, 13 novembre 2020, <https://youtu.be/WOWIoWuv-S0>, consultato il 15 febbraio 2021.

Luna, Riccardo, *Login. Il giorno in cui l'Italia scoprì internet*, Italia, 2016, disponibile su: <https://www.raiplay.it/programmi/loginilgiornoincuilitaliascopriinternet>.