Corso di Laurea magistrale (*ordinamento ex D.M. 270/2004*)
in Economia e gestione delle aziende, curriculum Management d’impresa internazionale

Tesi di Laurea

**E-commerce agroalimentare. Studio di un caso aziendale: Natoora UK Ltd.**

**Relatore**
Ch. Prof. Stefano Micelli

**Laureando**
Fabio Sonego
Matricola 821303

**Anno Accademico**
2012 / 2013
5 Web analytics

5.1 Audience overview .................................................. 95
5.2 Sorgenti di traffico .................................................... 98
5.3 Sorgente di traffico social referral .............................. 100
5.4 E-commerce overview .............................................. 100
5.5 Analisi dei dati e considerazioni finali ....................... 104

Conclusioni .................................................................. 123

A Tabelle dati di vendita ............................................... 127

B Tabelle dati Web analytics .......................................... 131

Bibliografia .................................................................. 137
Elenco delle tabelle

2.1 Export 2012, i principali Paesi di destinazione .......................... 37
3.1 Fatturato Natoora UK per anno ............................................. 54
3.2 Canali di vendita Retail - Anno 2012 ........................................ 62
3.3 Composizione vendite retail - I Semestre 2013 .......................... 63
4.1 Performance di vendita on line .................................................. 67
5.1 Dati audience - I Semestre 2013 .............................................. 106
5.2 Dati audience per comportamento visitatori - I Semestre 2013 ....... 107
5.3 Provenienza geografica visite - I Semestre 2013 ......................... 109
5.4 Dati audience per sorgente di traffico - I Semestre 2013 ............... 114
5.5 Dati audience per sorgente di traffico network referral - I Semestre 2013 115
5.6 Dati e-commerce - I Semestre 2013 ........................................... 117
5.7 Dati e-commerce per comportamento visitatore - I Semestre 2013 .... 118
5.8 Dati e-commerce per sorgente di traffico - I Semestre 2013 .......... 118
5.9 Dati e-commerce per sorgente di traffico I Semestre 2013 .......... 120
B.1 Dati generali di audience Natoora.co.uk ................................. 132
B.2 Sorgenti di traffico Natoora.co.uk .......................................... 133
B.3 Dati generali di e-commerce Natoora.co.uk .............................. 134
B.4 Performance di prodotto Natoora.co.uk ................................... 135
# Elenco delle figure

1.1 La coda lunga .................................................. 18  
1.2 Crescita mondiale dell’e-commerce B2C .......................... 24  
1.3 E-commerce B2C in Europa: fatturato in miliardi di Euro ............. 25  
1.4 E-commerce B2C in Europa: paesi per fatturato e tasso di crescita .... 26  
1.5 Fatturato e-commerce in Italia .................................. 27  
1.6 Distribuzione fatturato e-commerce in Italia 2012 ................. 28  
1.7 Valore delle vendite e-commerce B2C in Italia in milioni di Euro .... 29  
1.8 Distribuzione delle vendite e-commerce B2C in Italia per settore .... 30  
1.9 Penetrazione dell’e-commerce B2C per settore ..................... 31  
1.10 Tassi di crescita per comparto merceologico ..................... 32  
2.1 Trend export agroalimentare .................................. 36  
2.2 Destinazione export italiano ................................... 38  
2.3 Evoluzione dell’e-commerce italiano .............................. 41  
2.4 Confronto con i principali mercati europei .......................... 42  
2.5 Evoluzione dell’export italiano .................................. 43  
2.6 Vantaggi della presenza in rete .................................. 45  
2.7 Retailer che vendono all’estero (%) ............................... 46  
2.8 Retailer che vendono all’estero (%) ............................... 47  
3.1 Posizionamento prodotti Natoora UK ............................ 58  
3.2 Composizione fatturato - Anno 2012 ............................. 59  
3.3 Trend fatturato per reparto aziendale ............................ 60  
4.1 Home page Natoora.co.uk ....................................... 69  
4.2 Presentazione prodotti Natoora.co.uk ............................ 71  

IV
A.1 Dati generali di vendita ................................................................. 128
A.2 Dati di vendita - categoria Fruit & Vegetables .............................. 128
A.3 Dati di vendita - categoria Cheesemonger & Charcuterie .............. 128
A.4 Dati di vendita - categoria Butcher & Fishmonger ....................... 129
A.5 Dati di vendita - categoria Fresh pasta ....................................... 129
A.6 Dati di vendita - categoria Groceries .......................................... 129
Introduzione

L’elaborato presente è relativo all’e-commerce e alla sua applicazione come canale di vendita al dettaglio nel settore agroalimentare attraverso internet. E’ intenzione di chi scrive fornire innanzitutto, una descrizione dettagliata a livello teorico dell’argomento e-commerce, dando i numeri relativi alla portata e alla dimensione effettiva del fenomeno studiato; si intende inoltre, mettere in evidenza le potenzialità offerte dal settore agroalimentare italiano a livello di prodotto e il legame con il commercio elettronico come strumento di sostegno delle vendite, in particolare all’estero, e come opportunità di sviluppo per le PMI\(^1\).

Nella seconda parte dell’elaborato, viene esposta l’analisi di un caso di studio aziendale (Natoora UK Ltd, Londra), nel quale viene messo in evidenza, da un punto di vista operativo, la compravendita di prodotti agroalimentare attraverso gli strumenti di rete, nonché i vantaggi competitivi e i punti di forza che permettono il funzionamento di questa tipologia di business in un mercato e-commerce oriented, come quello britannico.

La tesi in particolare, è strutturata nel seguente modo:

**Parte prima** - E-commerce e opportunità per il settore agroalimentare e le PMI

Capitolo 1 - Definizione di e-commerce e contributi rilevanti al tema fornito in ambito letterario negli ultimi anni. In questa sezione dell’elaborato, si vuole catturare il significato del tema in questione, le caratteristiche di rilievo, i vantaggi e gli svantaggi offerti da un punto di vista operativo, gli strumenti offerti dalla rete in termini di promozione e commercializzazione e le implicazioni nell’implementazione del proprio

\(^1\)Piccola media impresa.
business da parte di organizzazioni che approcciano la vendita on line. Si illustra inoltre, gli strumenti operativi a disposizione delle aziende in rete, come il web marketing e il web analytics, e si evidenziano le nuove tendenze che rilevano nel commercio elettronico, come il mobile commerce, il social commerce e la multicanalità. Infine, il capitolo include una breve analisi di settore, col fine di inquadrate la situazione attuale dell’e-commerce nel mondo, in Europa e infine in Italia, mettendo in evidenza il grado di diffusione della rete come canale di vendita al dettaglio, i mercati che hanno già raggiunto un certo livello di maturità e quelli emergenti con tassi di crescita e potenzialità di sviluppo elevate, i settori merceologici maggiormente coinvolti nelle dinamiche di vendita in rete.

Capitolo 2 - In questo capitolo si intende mettere in evidenza le potenzialità di prodotto offerte dal settore agroalimentare italiano, sottolineando in modo particolare le buone performance di vendite nei mercati esteri e l’apprezzamento a livello qualitativo in quanto espressione di Made in Italy. Si da poi, un resoconto delle potenzialità di sviluppo che il commercio elettronico può offrire alle PMI in termini di vendite nel mercato nazionale e di internazionalizzazione all’estero.

Parte seconda - Studio di un caso aziendale: Natoora UK Ltd

Capitolo 3 - In questa sezione viene presentata Natoora UK Ltd, azienda londinese che rappresenta il punto di riferimento operativo del presente elaborato per lo sviluppo del caso di studio aziendale. Qui viene descritta l’azienda, la sua filosofia, la storia, i prodotti commercializzati e il loro posizionamento sul mercato di riferimento. Viene inoltre, dato conto dell’attività aziendale nel suo complesso, in modo da aprire la strada alla successiva analisi del retail on line praticato dall’azienda attraverso la gestione di un sito e-commerce proprio, Natoora.co.uk. Infine si analizzano i vantaggi competitivi dell’organizzazione aziendale, nonché i principali punti di debolezza emersi nello studio.

Capitolo 4 - Questa sezione si focalizza sull’attività di e-commerce praticata da Natoora attraverso il proprio shop on line. La prima parte del capitolo è dedicata agli aspetti relativi alla gestione della vendite on line. Si parte con l’analisi del sito di Natoora, primo punto di contatto tra l’offerta aziendale e l’utente: si offre una panoramica relativa alla struttura del sito, al suo layout, alle principali pagine web e al catalogo di prodotti
on line. Si continua poi con la descrizione del processo di vendita a supporto del retail on line, con riferimento, in particolare, alla fase di interazione prevendita, alla fase di transazione, alla fase di interazione postvendita e infine alla logistica e all’evasione dell’ordine. In questa sezione, viene dato un resoconto dettagliato sulla composizione del catalogo on line per categoria di prodotto; si svolge inoltre un’analisi dei dati di vendita relativi al periodo 2010-2012 e primo semestre 2013, con enfasi particolare sulle strategie e le politiche di vendita emergenti in ambito organizzativo. Il capitolo viene concluso con una descrizione dell’attività di comunicazione on line posta in essere dall’azienda, con riferimento in particolare ai principali strumenti di web marketing resi disponibili dalla piattaforma web 2.0, quali: search engine marketing, direct e-mail marketing, banner, linking e presenza nelle piattaforme di social network.

Capitolo 5 - Questo capitolo è dedicato all’attività di Web analytics del sito Na-toora.co.uk. In particolare si fa uso degli strumenti messi a disposizione da Google Anlytics, noto sistema di Web analytics, per la valutazione della performance del sito in termini di visibilità e transazioni realizzate. Innanzitutto, viene data una descrizione dei principali indici per il monitoraggio delle visite, delle sorgenti di traffico e dei risultati di e-commerce. Infine, sulla base dei dati a disposizione, vengono svolte una serie di considerazioni analitiche sul tipo di utente che visita il sito in questione, la tipologie di visite effettuata in termini di durata, profondità e coinvolgimento; le principali sorgenti di traffico con enfasi particolare sulle sorgenti di traffico social referral; le performance del sito e-commerce in termini di vendite e clienti attratti, le principali categorie di prodotto e i prodotti maggiormente venduti on line.

Per quanto riguarda il materiale utilizzato per lo svolgimento di questo elaborato, è stato fatto uso di reports di settore, articoli di giornale, articoli specializzati, libri e manuali relativi all’argomento. I dati alla base dello studio del caso esposto sono stati forniti dall’azienda stessa, dove ho avuto l’opportunità di lavorare come stagista per un periodo di tre mesi, durante i quali ho potuto raccogliere informazioni relative all’attività svolta e ho collaborato in maniera partecipativa con il personale del reparto retail che mi ha permesso di raggiungere una visione esaustiva dell’intera organizzazione e del suo funzionamento.
L’obiettivo dell’elaborato è quello di dare una visione piena ed esaustiva del funzionamento di un’attività di commercio elettronico di prodotti agroalimentari, studiando da vicino un’azienda che da qualche anno a questa parte si è cimentata con discreto successo in questa tipologia di business. Si vogliono determinare in via concreta, quali sono i vantaggi della gestione on line della vendita di prodotti agroalimentari, e quali sono gli eventuali svantaggi; capire quali sono le implicazioni dell’utilizzo degli strumenti di rete nell’attività di retail elettronico di prodotti alimentari; cogliere l’integrazione tra attività off line e vendita on line; individuare le politiche di vendita che meglio si adattano a supportare l’attività di vendita on line; infine, esaminare le performance dell’e-commerce in questione attraverso l’analisi dei dati di vendita e del monitoraggio degli indici di Web analytics. In ultima analisi, vi è l’obiettivo di dimostrare in via pratica le possibilità di sviluppo offerte dal canale di vendita on line e dagli strumenti di rete alle aziende di piccole dimensioni e come, nella fattispecie, i prodotti alimentari appartenenti alla tradizioni culinaria ed espressione massima di Made in Italy possano costituire un importante elemento di vantaggio competitivo nei mercati nazionale ed estero.
Parte prima
E-commerce e opportunità per il settore agroalimentare e le PMI
Capitolo 1

E-commerce: definizione e analisi di settore

1.1 Internet e impresa

Di tutte le tecnologie che l’informatica e le telecomunicazioni hanno fino ad oggi messo a disposizione, internet si presenta come quella di maggiore estensione e applicabilità; se si considera nell’ottica del marketing e del business, è il mezzo sicuramente più innovativo, espressivo e ed entusiasmante che sia emerso in questi ultimi anni (A. Foglio, 2010).

Il forte sviluppo delle tecnologie informatiche e di comunicazione \(^1\) è alla base di quella che viene ormai da anni definita “New Economy”, un sistema economico basato su attività on line mediante l’utilizzo di reti (Internet, Intranet, Extranet) (P. Cucino, 2007). Internet in particolare, è in grado di offrire alle imprese, piccole o gradi che esse siano, una serie di opportunità concrete per ampliare e fortificare il proprio business, quali: vendita di prodotti e servizi; ricerche di mercato; partnership; comunicazione e promozione dell’offerta; rapporto con mercato, fornitori, clienti, ecc.; riduzione di costi di comunicazione, di distribuzione e di vendita.

In questo contesto assume rilevanza il concetto di Web 2.0, introdotto da Tim O’Reilly nel 2001 e inteso come: “Web 2.0 is a collection of open-source, interactive and user-

\(^1\)ICT: Information and Communication Technology
controlled online applications expanding the experiences, knowledge and market power of the users as participants in business and social processes. Web 2.0 applications support the creation of informal users’ networks facilitating the flow of ideas and knowledge by allowing the efficient generation, dissemination, sharing and editing/refining of informational content”.

Il web 2.0 non è solo un aggiornamento tecnologico della rete, ma riguarda il modo in cui il web è utilizzato per realizzare modelli di business di successo. Esso presenta una serie di sfide ma anche una serie di opportunità per le aziende che si affacciano al mercato o che desiderano rinforzare la propria posizione, attraverso strumenti di rete che permettono di comprendere le necessità, considerare le opinioni e interagire con i consumatori per migliorare l’offerta e rispondere al meglio alle esigenze di mercato (E. Constantinides e J. Fountain, 2007). Nel 2006 inoltre, Tim O’Reilly ha precisato ulteriormente la definizione di Web 2.0 nel modo seguente: “La rivoluzione economica nell’industria informatica causata dal passaggio come piattaforma è un tentativo di comprendere le regole per ottenere successo su tale piattaforma”.

Il Web 2.0 si contraddistingue dunque dai seguenti elementi:

- Utilizzo del Web inteso come vera e propria piattaforma operativa per le aziende.
- Rapporto di collaborazione con consumatori/utenti nella produzione di beni e contenuti originali a maggior valore aggiunto.
- Ruolo centrale di dati a database per l’implementazione di business di successo.
- Implementazione di funzionalità web.

Le principali applicazioni alle quali si fa riferimento nell’ambito del Web 2.0, possono essere suddivise nelle seguenti cinque categorie:

1. Blogs
2. Social networks
3. Communities
4. Forums
5. Content aggregators
Il commercio elettronico è la funzionalità più rilevante dal punto di vista dello sviluppo economico mediante gli strumenti di rete. Esso si riferisce in via generale alla compravendita di beni e servizi attraverso internet, da non confondere con l’ambito più ampio dell’e-business, termine con il quale si intende il controllo automatizzato di tutti i processi aziendali attraverso cui è possibile monitorare costantemente ogni tipo di attività.

Secondo Porter (2001) internet rappresenta una tecnologia estremamente importante, un significativo elemento ambientale che interviene nelle strategie d’impresa, ma non ne modifica la natura fondamentale; si tratta di un insieme di strumenti che possono essere utilizzati in quasi tutti i settori come parte qualsiasi strategia. Internet rappresenta un complemento alle scelta strategiche dell’impresa; ha alcuni impatti positivi, poiché apre nuove opportunità al posizionamento strategico distintivo, ma può avere anche impatti negativi sulla strategia, rendendo più difficile raggiungere un’efficienza operativa superiore a quella dei concorrenti (T. Vescovi, 2007).

In particolare, i modelli di e-business sono:

- Modello mass media: offerta di spazi pubblicitari in internet.
- Modello e-commerce: offerta di beni e servizi on line.
- Modello abbonamento e modello a consumo: offerta di servizi con modalità di pagamento specifica; il primo prevede il pagamento anticipato di un abbonamento, il secondo prevede il pagamento nella misura in cui si usufruisce di un determinato servizio in rete.
- Modello di affiliazione: permette di allargare la notorietà di un fornitore e la dimensione di utenti raggiunta attraverso l’intervento di un affiliato.
- Modello infomediario: consiste nell’attività di intermediazione tra fornitore e cliente.
- Modello broker: a differenza del modello infomediario, l’attività di intermediazione favorisce la relazione diretta tra fornitore e cliente.
1.2 E-commerce

Con il termine e-commerce si fa riferimento allo scambio di beni e servizi attraverso l’uso di internet. Inteso in senso stretto, l’e-commerce prevede che sia la transazione che il pagamento avvengano per via telematica; inteso in senso largo invece, si registra anche se l’ordine avviene on line ma il pagamento avviene off line (A. Foglio, 2010).

Al fine di chiarirne il significato, vengono riportate in seguito alcune definizione ufficiali di e-commerce rilasciate da organismi specifici:

“Il commercio elettronico ha come oggetto lo svolgimento degli affari per via elettronica. Esso si basa sull’elaborazione e la trasmissione elettronica delle informazioni, inclusi testi, suoni e video-immagini. Il commercio elettronico copre molte attività diverse, quali la compravendita di beni e servizi per via elettronica, la distribuzione on line di contenuti digitali, il trasferimento elettronico di fondi, le contrattazioni elettroniche di borsa, le polizze di carico elettroniche, le gare d’appalto e le vendite all’asta, il design e la progettazione in collaborazione, la selezione on line dei fornitori, il marketing diretto dei nenie servizi per il consumatore, nonché l’assistenza post-vendita. Nel commercio elettronico rientrano sia i prodotti che servizi e nuove attività connesse”. - Commissione UE

“Per commercio elettronico si intende acquisti/vendite di beni o servizi che avvengono attraverso reti informatiche che utilizzano il protocollo Internet e/o altre connessioni tra computer (tra impresa cliente e impresa fornitrice come ad esempio tra impresa madre e concessionari automobilistici, tra agenzie di viaggio e compagnie aeree; tra impresa e Pubblica Amministrazione; tra impresa e consumatore finale); i beni e servizi sono ordinati direttamente su queste reti ma la consegna e il pagamento del bene o servizio possono avvenire sia on-line sia off-line; gli acquisti e vendite elettroniche possono avvenire tramite web (mediante moduli d’ordine on-line disponibili sul sito web dell’impresa o di un negozio on-line intermediario web shop o attraverso una rete extranet indipendentemente da come avviene l’accesso alla rete ad es. computer, portatile, cellulare, smartphone, ecc.) o tramite scambi elettronici di dati con (effettuati attraverso scambi
1.2 – E-commerce
elettronici di dati ovvero l’invio o la ricezione di informazioni in un formato stabilito ad esempio di tipo EDI che ne consenta il trattamento automatico. Non sono inclusi nella definizione di commercio elettronico gli ordini effettuati/ricevuti telefonicamente, via fax o attraverso e-mail convenzionali” - ISTAT

“Il commercio elettronico fa generalmente riferimento a tutte le forme di transazione commerciale, alle quali partecipino sia organizzazioni che individui, basate sull’informazione e la trasmissione d’informazione digitalizzate, ivi inclusi testi, suoni e immagini. Esso fa anche riferimento agli effetti che lo scambio elettronico d’informazione commerciali può edere sulle istituzioni ed i processi che sono alla base e presiedono alle attività commerciali. Queste includono il management delle varie organizzazioni ed i contratti commerciali, il quadro normativo e di regolamentazione, nonché gli altri aspetti rilevanti, quali quelli finanziari, fiscali e così via”. - OCSE

A seconda che gli operatori dell’interazione commerciale siano un’azienda, un privato o un ente pubblico, si definiscono diverse tipologie di e-commerce. In particolare:


- Business to consumer (B2C): fa riferimento alla vendita di beni e servizi attraverso internet da parte di una azienda verso consumatori presenti in rete.

- Consumer to consumer (C2C): consiste nelle transazioni che avvengono tra consumatori attraverso la rete.

- Business to employee (B2E): sono le forme di commercio telematico che avvengono tra le aziende e i propri dipendenti.
• Transazioni che prevedono la partecipazione della pubblica amministrazione: government to business (G2B); government to citizen (G2C); government to government (G2G).

Sulla base dell’approccio strategico delle imprese verso il mercato virtuale, è possibile distinguere tre tipi diversi di operatori nell’ambito dell’attività commerciali in rete (Looney e Chatterjee, 2002). Si fa riferimento a:

• Aziende brick-and-mortar: queste aziende seguono una strategia tradizionale e scelgono di operare esclusivamente nei mercato fisici.

• Aziende click-only: si tratta di aziende virtuali; non hanno punti vendita fisici e operano esclusivamente attraverso il commercio elettronico.

• Aziende click-and-mortar: sono aziende che odottano una strategia ibrida, scegliendo di operare sia nei mercati tradizionali che in quelli virtuali.

**Il commercio elettronico BUSINESS-TO-CONSUMER**

L’e-commerce B2C consiste nel commercio al dettaglio di prodotti/servizi tra società e consumatori finali. La possibilità di vendere on line direttamente ai consumatori è alla portata sia di imprese di grandi dimensioni sia di piccole-medie imprese produttrici, nonché commercianti (A. Foglio, 2010).

Il commercio elettronico di questo tipo richiede e permette allo stesso tempo un’ottima conoscenza delle esigenze dei consumatori per proporre prodotti che rispondano alle richieste del mercato di riferimento. Le transazioni commerciali on line richiedono la predisposizione di un sito web funzionale all’attività di vendita. Tale interfaccia azienda-cliente deve risultare mirata, accessibile e di semplice utilizzo; deve inoltre disporre di informazioni utili alla transazione, di strumenti che facilitino l’interazione con il cliente finale e di un buon livello di sicurezza di rete. In particolare, secondo Rayport e Jaworsky (2002), esistono sette elementi di base per la progettazione di un interfaccia web da considerare per un’impresa che desidera sviluppare un’attività di e-commerce: contesto, contenuto, comunità, customizzazione, comunicazione, connessione, commercio.

Dei molteplici siti web in internet rivolti al consumatore finali, si possono distinguere due tipologie estreme di approccio alla rete: passivo e attivo. L’approccio passivo
è caratteristico di aziende che utilizzano il canale web per predisporre siti si presenza con l’obiettivo di fornire informazioni sull’offerta aziendale e rendere pubblici dati per contattare l’azienda; all’estremità opposta, ci sono aziende con una presenza attiva sulla rete, queste consentono agli utenti di visualizzare prodotti, servizi e informazioni in tempo reale, nonché di realizzare transazioni on line. In generale, il passaggio da un’estremità all’altra, dall’approccio passivo a quello attivo, può essere descritto attraverso tre fasi di sviluppo del commercio elettronico. Tali fasi possono essere classificate come:

- **e-information**: consiste nella predisposizione di brochure elettroniche e altre informazioni rivolte al cliente finali attraverso l’utilizzo del canale web.
- **e-integration**: consiste nella possibilità offerta al cliente finale di ottenere informazioni personalizzate.
- **e-transation**: consente al cliente di effettuare ordini on line nonché perfezionare il pagamento in rete.

Generalmente i siti e-commerce, a seconda dell’offerta proposta, possono essere classificati in due categorie principali:

- **e-tailing**: si riferisce alla vendita on line di beni e servizi al consumatore finale.
- **e-banking**: fa riferimento allo svolgimento di transazioni finanziarie on line.

Questo elaborato intende occuparsi della parte di e-commerce riguardante l’e-taling, ovvero la vendita on line di beni e servizi verso il consumatore finale, e, nel dettaglio, di prodotti di tipo agroalimentare.

**E-tailing**

La vendita al dettaglio di beni e servizi on line può assumere varie forme e può avere ad oggetto categorie di prodotto diverse.

Sul mercato virtuale possono operare aziende di tipo ibrido bricks-and-clicks, che integrano l’attività di vendita tradizionale con un portale e-commerce per la vendita on line; possono operare aziende del tipo clicks-only, ovvero aziende con una strategia on line pura che offrono beni e servizi al mercato virtuale attraverso l’uso esclusivo del
canale web. Le aziende che operano sul mercato virtuale possono essere aziende commerciali, cioè aziende che svolgono un’intermediazione commerciale on line; possono inoltre operare aziende produttrici, ovvero aziende che vendono on line quanto viene prodotto.

Si possono distinguere beni destinati al consumo, predisposti per soddisfare le richieste dei consumatori e l’appagamento di bisogni individuali; appartengono a questa categoria i prodotti agroalimentari che richiedono trasformazioni industriale, i prodotti dell’industria manifatturiera come abbigliamento, arredamento, e altri. Si distinguono anche i beni di consumo durevole, ovvero prodotti con durata relativamente lunga e che richiedono una valutazione dell’offerta più accurata da parte del consumatore; appartengono a questa categoria mobili, elettrodomestici, capi di abbigliamento, informatica e intrattenimento; l’acquisto di questi prodotti non è molto frequente e il prezzo unitario è piuttosto elevato. Si può fare un ulteriore distinzione tra beni di primaria e di secondaria utilità. Quelli di primaria utilità comprendono prodotti alimentari, gastronomie tradizionali, prodotti specialistici ed esclusivi, prodotti d’abbigliamento, articoli domestici, articoli per l’arredamento. Quelli di secondaria utilità comprendono invece prodotti di abbigliamento particolari, bigiotteria, borse, articoli per il tempo libero e altri.

**Vantaggi & svantaggi**

L’uso di un canale e-commerce fornisce una serie di vantaggi rispetto alle strategie di vendita tradizionali:

- Il canale di vendita web può offrire la possibilità di vendere un numero e una varietà di prodotti di dimensioni molto elevate rispetto ad un punto di vendita fisico che si confronta con limiti di spazio e mantenimento di locali adibiti alla vendita di prodotti al pubblico.

- Rispetto ad un punto di vendita fisico, un portale e-commerce offre servizi di vendita praticamente illimitati nel tempo. Un utente può visitare il sito del fornitore in qualsiasi giorno e momento della giornata e può realizzare acquisti ventiquattro ore su ventiquattro per sette giorni alla settimana.

- L’e-commerce permette alle aziende, sia di grandi che di medio-piccole dimensioni, di superare il bacino locale di utenti a costi inferiori rispetto ai canali di
vendita tradizionali. Tale aspetto è di particolari importanza per aziende di piccole dimensioni, che non dispongono delle risorse economiche necessarie per aprire filiali all’estero o implementare altre forme di espansione/internazionalizzazione che possono risultare onerose.

• I retailers on line possono praticare politiche di prezzo più basso grazie a vantaggi in termini di costi sostenuti legati al mantenimento di spazi fisici affrontati dai canali di vendita tradizionali.

• Internet offre una serie di strumenti mirati per guidare l’operazione di acquisto degli utenti e comprendere le esigenze della domanda di mercato alla quale l’azienda si rivolge.

• La vendita elettronica permette l’utilizzo di strumenti ad hoc per monitorare le visite e il traffico presso il sito web, tracciare i visitatori e ottimizzare i canali promozionali.

Vi sono poi, anche una serie di svantaggi che si propongono nel commercio elettronico:

• La struttura di vendita on line, nel caso di beni di natura fisica, pone problemi relativi alla gestione dell’attività di logistica in uscita: il prodotto, dopo essere stato venduto, deve essere spedito al domicilio dell’acquirente.

• L’e-tailing richiede un tempo aggiuntivo per usufruire dei prodotti acquistati.

• Con l’e-commerce viene meno l’esperienza sensoriale legata all’acquisto di un prodotto.

• Vi sono una serie di limiti concreti che, a seconda dei contesti geografici, possono limitare in maniera più o meno rilevante le transazioni on line. Si fa riferimento a fatti quali: la sensazione di insicurezza legata ai pagamenti elettronici, la scarsa conoscenza della rete da parte di una componente di popolazione, la diffidenza generale verso gli acquisti in internet.
Tendenze dell’e-commerce B2C

Le strategie di vendita adottate nell’ambito del commercio elettronico on line si caratterizzano in tempi recenti per una serie di azioni che puntano a rendere l’attività di acquisto on line maggiormente accessibile, nonché più mirata e funzionale alle esigenze del consumatore finale. Si fa riferimento a tendenze quali: il dynamic pricing, la multicanalità, il social commerce e il mobile commerce (Casaleggio Associati, 2013).

**Dynamic pricing**: si tratta di una strategia di prezzo che si contrappone a quella comune del prezzo fisso. Il prezzo dinamico consiste nel determinare il valore assegnato ai prodotti oggetto di transazioni commerciali in relazione alle condizioni correnti di mercato (Fonte: Business Dictionary). Strategie di questo tipo permettono di adattare l’offerta alla domanda e sono rese possibili da strumenti di rete che consentono di tracciare il comportamento on line degli utenti e di proporre offerte promozionali e sconti a utenti specifici o differenti segmenti di clienti.

**Multicanalità**: consiste nell’approccio al processo di acquisto che, invece di essere unidirezionale, diventa multicanale, ovvero caratterizzato da un intreccio di attività interdipendenti che l’utente svolge alternativamente sia on line che off line prima di procedere all’acquisto definitivo. Tale approccio è stato determinato dall’aumento vertiginoso del numero di canali attraverso i quali comunicare, nonché dalla diffusione di dispositivi digitali e mobili. Questo a provocato dal lato dell’offerta un aumento dei punti di contatto attraverso i quali offrire i propri prodotti al cliente finale, ma ha imposto anche un notevole sforzo di coerenza nel presidiare i diversi canali attraverso i quali raggiungere il proprio target di mercato. In particolare, segno di quanto conti tale approccio nelle decisioni di acquisto degli utenti si rileva che oltre l’80% dei consumatori include il web come parte del processo decisionale che precede l’acquisto di un prodotto (Casaleggio Associati, 2013).

**Social commerce**: consiste nella presenza delle aziende sui social media. Gli obiettivi maggiori di questo tipo di attività sono: la creazione di *brand awareness*, lo sviluppo di interazioni con i clienti e la generazione di traffico al sito. La vendita attraverso i canali social non è dunque il principale obiettivo della presenza delle aziende in tali piattaforme, ma emergono in questo senso tendenze interessanti che utilizzano l’impiego dei social media come integrazione diretta dell’attività di vendita on line.

Di recente Facebook ha potenziato gli strumenti a disposizione delle aziende per
stimolare le vendite e usare a proprio vantaggio le informazioni che il network mette a disposizione. Attraverso Facebook Gifts è possibile inviare e ricevere regali attraverso il social network in occasione del compleanno di un amico; attraverso Facebook Offers è possibile creare promozioni speciali dedicate ai fan al fine di favorire l’acquisto di prodotti. Google Shortlist invece, è una funzionalità di Google che offre la possibilità agli utenti di condividere un’azione di acquisto dalla fase di ricerca alla scelta fino alla finalizzazione. Twitter, in collaborazione con American Express, ha lanciato l’acquisto di prodotti attraverso l’inserimento di un hashtag\(^{2}\) nel tweed. Si rileva inoltre l’utilizzo sempre più diffuso dei social network come strumento per la gestione di richieste d’informazioni specifiche, lamentele e attività customer care post-vendita (Casaleggio Associati, 2013).

**Mobile commerce**: è una nuova forma di commercio elettronico, definita come qualsiasi transazione o interazione informativa elettronica condotta utilizzando un dispositivo wireless, mobile e reti mobili che porta al trasferimento di un valore reale o percepito in cambio di informazioni, servizi o beni (Mobile Info, 2008). In altre parole il mobile commerce, conosciuto come m-commerce, consiste nella gestione dell’attività di e-commerce attraverso l’uso di un dispositivo mobile come un telefono cellulare, un PDA oppure uno smartphone (Wikipedia, 2013). La piattaforma più comune per m-commerce è l’utilizzo di smartphones e tablets, ed è grazie alla diffusione di questa tipologia di dispositivi, caratterizzati da una elevata velocità di trasferimento di dati, che il m-commerce continua a crescere e ad assumere rilevanza maggiore nelle dinamiche di commercio elettronico; secondo il Report e-commerce in Italia 2013 di Casaleggio Associati entro i prossimi quattro anni il numero di utenti internet che accedono da mobile supererà il numero degli accessi via personal computer.

**La coda lunga**


---

\(^{2}\)Parola o frase preceduta dal simbolo #
Secondo C. Anderson, la distribuzione delle esigenze e dei gusti dei consumatori possono essere raffigurati con una distribuzione statistica normale, nella quale le persone con esigenze e gusti differenziati si collocano sulle code mentre le persone con esigenze e con gusti *mainstream* si collocano al centro della distribuzione.

Secondo la visione dominante, a causa di costi di stoccaggio e distribuzione elevati, affinché un business sia conveniente occorre vendere molte copie di uno stesso prodotto, limitando la propria offerta a quei pochi prodotti che soddisfano le esigenze e i desideri dei consumatori al centro della distribuzione. La diffusione di internet però, ha permesso l’abbattimento dei costi di distribuzione e un raggio di azione più ampio, rendendo proficua la vendita di molti prodotti differenti in risposta delle esigenze degli individui sulle code, ovvero prodotti che non rientrano nei gusti di massa.

Figura 1.1: La coda lunga

![Figura 1.1: La coda lunga](image)

Fonte: C. Anderson, 2004

Tale teoria rappresenta una rivincita per il potenziale del mercato italiano in cui le piccole imprese possono trarre vantaggio rivolgendosi ad un mercato di nicchia più esteso (R. Ghislandi, 2012).

**Web marketing**

I social network, i blog e tutti gli altri strumenti che caratterizzano il web 2.0 se vengono ben utilizzati in chiave di marketing e comunicazione sono in grado di offrire concrete possibilità per conoscere meglio i possibili clienti, per predisporre prodotti e
offerte a loro adeguate, per interagire e comunicare meglio (A. Foglio, 2012). Con il termine web marketing appunto, si intende lo sviluppo delle politiche strategiche di marketing nel web.

Il marketing in rete permette un elevato grado di interattività comunicativa (T. Vesco-vi, 2007). In particolare, i fattori che costituiscono tale percezione sono: la reciprocità, la significatività, la velocità di risposta e la comunicazione non verbale.

Il web marketing offre alle aziende un insieme di strumenti innovativi per la comunicazione in rete. Le leve principali di web marketing sono le seguenti:

- Search engine marketing: è una pratica che consiste nell’aumento della visibilità dell’azienda presso i motori di ricerca. Le attività di questo tipo si dividono in due grandi gruppi: il posizionamento mediante ottimizzazione organica e il posizionamento a pagamento. I motori di ricerca hanno il compito di indicizzare le pagine presenti nel web e restituire risultati ordinandoli secondo criteri di rilevanza in seguito all’interrogazione da parte degli utenti; rivestono grande importanza nelle strategie di marketing, in quanto portano portano traffico qualificato sui siti agevolando l’incontro tra domanda e offerta (Ghislandi, 2012).

Il punto centrale da affrontare è la scelta delle parole chiavi da associare alla pagina web; sulla base delle keywords i motori di ricerca poi, provvedono ad indicizzare le pagine presenti in rete sulla base di una serie di parametri, in parte noti e in parte sconosciuti, attraverso i quali verrà restituito un ranking che associa ad ogni pagina web la parola chiave scelta. Alcuni motori di ricerca offrono anche la possibilità di pagare per una posizione più elevata nel ranking di pagine associate ad una determinata keyword, un esempio è il servizio AdWords offerto da Google.

- Email marketing: è una pratica che consiste nell’invio di newsletters e di campagne promozionali attraverso posta elettronica. Si tratta di uno strumento che favorisce la fidelizzazione del cliente, l’aumento della disponibilità di spesa e

---

3 In base al servizio offerto da Google AdWords, quando un utente inserisce una o più parole chiavi tra quelle che l’inserzionista ha scelto, Google, in base a quanto l’inserzionista è disposto a spendere per ogni clic ricevuto e al punteggio di qualità associato alla pagina, mostra il suo annuncio promozionale in una certa posizione. Nel caso in cui l’utente faccia clic sull’annuncio, Google addebita il costo all’inserzionista (CPC - Cost Per Click).
l’aumento di soddisfazione e allungamento del ciclo di vita dell’utente. L’email marketing di caratterizza per essere uno strumento di qualità e che si basa sul rispetto dell’utente; in particolare, si parla in questo ambito di *permission* e *precision*, il primo consiste nell’invio di comunicazioni esclusivamente a chi esprime la volontà esplicita di riceverle, con il secondo invece si intende che il contenuto delle comunicazioni deve essere funzionale ai segmenti di clienti selezionati (Ghislandi, 2012).

Le newsletters possono essere inviati a intervalli di tempo periodici, con scadenza settimanale, mensile, ecc.; il contenuto può essere relativo a notizie, eventi aziendali, nuovi prodotti, offerte, promozioni e altro. L’obiettivo fondamentale rimane quello di mantenere un contatto costante con gli utenti anche dopo l’acquisto e favorirne la fidelizzazione (A. Foglio, 2012).

- **Social networking**: la presenza dell’azienda nelle principali piattaforme social è ormai un fattore imprescindibile delle strategie di marketing in rete. I social network possono essere paragonati a piazze virtuali dove milioni di individui, o potenziali consumatori, si incontrano, comunicano, instaurano relazioni ed esprimono preferenze. Per l’e-commerce dunque si tratta di uno strumento attraverso il quale inquadrare le esigenze del proprio target, predisporre un’offerta più mirata, farsi conoscere preso il pubblico e offrire i propri prodotti.

Il social networking insieme a blog aziendali, forum, adver game, consorzi premi e altre attività virali concorre ad innescare fenomeni di passaparola che, amplificati dagli strumenti di rete, possono avere effetti importanti in termini di visibilità e traffico apportato al proprio sito.

Secondo il Rapporto E-commerce in Italia 2013 di Casaleggio Associati, le attività sui social media si concentrano prevalentemente su Facebook (67%); seguono YouTube (37%), Twitter (33%), Google Plus (20%), LinkedIn (15%) e Pinterest (11%).

- **Blog**: è un luogo di incontro virtuale nel quale gli utenti possono esprimere liberamente idee, opinioni, preferenze e altro. Il blog aziendale è particolarmente utile in quanto permette all’impresa di mantenere un contatto diretto ed interattivo con i propri clienti, nonché beneficiare di una serie di feedback in tempo
1.2 – E-commerce

reale che possono aiutare a migliorare l’offerta garantendo margini maggiori di soddisfazione.

• Banner: è una piccola insegna elettronica posizionata nelle pagine web frequentate dall’utente che riporta un link di collegamento al sito dell’azienda inserzionista o all’informazione che viene pubblicizzata. Si tratta del primo strumento pubblicitario per l’advertising in rete; rispetto a quelli elencati precedentemente è di carattere generalista (A. Foglio, 2012).

**Web analytics**

Un modo utile per valutare la performance e l’andamento di un sito internet, nonché di un eventuale shop virtuale al suo interno, è rappresentato dallo strumento del Web analytics. Con questo si intendono sistemi elettronici di analisi che si occupano di misurare e monitorare le attività che si svolgono all’interno o in prossimità di un sito web (R. Ghislandi, 2010). Attraverso lo strumento Web analytics è possibile convertire statistiche e dati tecnici in letture informative funzionali al riscontro, in termini operativi, di quanto è stato intrapreso dall’azienda a livello comunicativo e promozionale. In ogni caso, l’aspetto più importante del Web analytics è dato dalla possibilità di inquadrare il comportamento degli utenti e creare customer satisfaction tra i visitatori del proprio sito web (H. Pakkala et al., 2012).

In rete sono reperibili vari programmi utili per la rilevazione di questi dati, alcuni a pagamento e altri gratis; in genere, si basano sul monitoraggio in particolare del comportamento degli utenti relativamente al sito in questione. Un sistema di Web analytics dovrebbe dunque, rispondere ad una serie di quesiti che hanno come punto centrale l’utente, quali: numero di visualizzazione e visibilità di cui gode il sito; da chi e da dove provengono le visite del sito; cosa cerca il navigatore all’interno del sito; come il sito viene navigato/utilizzato dagli utenti; quali sono le indicazioni utili che possono essere tratte dal monitoraggio del comportamento degli utenti per migliorare il sito in funzione degli obiettivi strategici prefissati.

Esistono due grandi famiglie di metodi per la rilevazione di statistiche relative ai siti web: i metodi basati su *log file* e i metodi basati su *JavaScript* all’interno delle pagine.
Il sistema di Web analytics più noto è Google Analytics. È un metodo di monitoraggio dati basato su JavaScript, è gratuito e permette il salvataggio dei dati con servizio di backup e manutenzione garantiti fino a 5 milioni di pagine per mese visualizzate. Google Analytics è stata lanciato sul mercato circa tre anni fa da Google Inc. come tool gratuito per il Web analytics. Oggi è lo strumento di analisi dati on line più diffuso in assoluto, attualmente Google Analytics è in uso presso circa il 57% dei 10.000 siti web più popolari (Wikipedia, 2013). La sua utilità in termini di analisi di dati statistici e gestione strategica è stata studiata e confermata da numerosi articoli scientifici (B. Plaza, 2011). Esso in particolare, consente di sapere, momento per momento, quanto gli utenti stiano apprezzando e reagendo ai contenuti di un sito o a una compagnia pubblicitaria (A. Longo, 2011).

Le misure da monitorare in questo tipo di attività dipendono in via specifica dal tipo di sito internet che si deve analizzare, nonché dagli obiettivi strategici di riferimento. In genere si possono distinguere tre categorie generali di dati:

1. Misure di traffico e relative al comportamento degli utenti
2. Misure di acquisto (specifici per attività di e-commerce)
3. Misure di costo

Generalmente le statistiche reperibili attraverso il Web analytics hanno poco senso se considerate in maniera individuale. Il loro valore informativo risulta arricchito e si trasforma in un utile strumento di lavoro solo attraverso l’attività di analisi di questo tipo:

• Andamento nel tempo degli indici

• Confronto incrociato delle varie misure

---

4I metodi basati su JavaScript funzionano attraverso l’inserimento, all’interno delle singole pagine del sito web, di un apposito codice JavaScript, che viene eseguito ogniqualvolta la pagina trasmessa dal server al destinatario viene caricata sul browser del destinatario. Il codice JavaScript ha il compito di scrivere in un apposito database i dati che, una volta elaborati, forniranno una serie di statistiche pronte per l’analisi. Google Analytics è il sistema di web analytics più noto basato su JavaScript ed è fornito gratuitamente da Google (R. Ghislandi, 2010).
1.3 Analisi di settore

In seguito, si analizza la situazione del commercio elettronico, in particolare dell’e-commerce B2C, nel mondo, in Europa e in maniera dettagliata nel territorio italiano. L’intento è quello di dare una visione generale del fenomeno, nonché capirne la portata e le dimensioni che lo caratterizzano; quali sono le tipologie merceologiche che riscontrano il successo maggiore in termini di vendite; quali paesi e aree geografiche dominano il mercato elettronico; qual è il tasso di penetrazione nei rispettivi mercati; qual è la situazione dell’Italia e a che punto si trova rispetto ai Paesi con una situazione di commercio on line più sviluppata; che valenza ha l’e-commerce in termini di strategie per l’internazionalizzazione d’impresa.

I settori merceologici considerati sono i seguenti:

- Alimentare: alimentari, bevande, supermercati, ristorazione.
- Assicurazioni: polizze casa, auto, moto.
- Casa e arredamento: mobili, articoli per casa, giardino.
- Centri commerciali: multiprodotto.
- Editoria: video, libri, musica, software, informazione.
- Elettronica di consumo: elettrodomestici, hardware, telefonia, fotografia, audio.
- Moda: abbigliamento, calzature, gioielli, occhiali.
- Salute e bellezza: profumi, cosmetici, benessere, medicazioni.
- Tempo libero: scommesse, giochi d’azzardo, giocattoli, articoli sportivi, spettacoli, telefonia.
- Turismo: transport, hotel, tour operator, attrazioni.

Verrà data una visione del mercato elettronico in un primo momento a livello mondiale, e, in maniera via a via più approfondita, a livello europeo e infine sul territorio nazionale.
L'e-commerce nel mondo

Secondo quanto riportato sul Report *E-commerce in Italia 2013* di Casaleggio Associati, a livello globale il valore generato dall’e-commerce B2C nel 2012 ha superato per la prima volta il tetto di $ 1.000 miliardi, con una crescita del 21,1% rispetto al 2011. Per il 2013 si prevede inoltre una crescita del 18% con un valore delle vendite pari a $ 1.298 miliardi.

Figura 1.2: Crescita mondiale dell’e-commerce B2C

Un ruolo dominante è svolto dall’area Nord America (Canada e Stati Uniti) con un valore delle vendite generate dal canale e-commerce pari a $ 364,6 miliardi nel 2012, corrispondente al 35,5% del mercato mondiale. Seguono i Paesi dell’area Asia-Pacifico (Cina, Giappone, India, Corea del sud, Australia, Indonesia e altri) con un valore pari a $ 332,46 miliardi, corrispondente al 30,5% del valore generato dall’e-commerce a livello mondiale. Anche la Russia ha registrato un valore elevato delle vendite elettroniche, con oltre $ 11 miliardi, con una crescita annua del 23%. Infine i Paesi dell’America Latina hanno registrato una crescita del valore delle vendite e-commerce del 30%, guidata dal Brasile (Fonte: Casaleggio Associati, 2013).
1.3 – Analisi di settore

L’e-commerce in Europa


![Figura 1.3: E-commerce B2C in Europa: fatturato in miliardi di Euro](Fonte: Ecommerce Europe, 2013)

Esistono differenze rilevanti in termini di crescita tra i mercati maturi europei delle zone nord e nord ovest, e i mercati emergenti collocati prevalentemente nelle aree del sud, centro ed est Europa. L’Europa Ovest (UK, Francia, Belgio, Olanda, Lussemburgo e Irlanda) è la regione che genera il maggior volume di affari nel commercio elettronico B2C. Tale regione registra un fatturato complessivo pari a €160,8 miliardi, ovvero il 51,6% del valore delle vendite on line in Europa. L’Europa centrale (Germania, Austria, Svizzera e Polonia) è la seconda regione europea per fatturato generato dall’attività e-commerce B2C; con un fatturato di €76,3 miliardi, essa rappresenta il 24,5% dell’intero valore del commercio elettronico nel continente. Il sud Europa ha sorpassato la regione

---

5 Prodotto interno lordo

6 Il dato fa riferimento a Europa intesa come area geografica continentale comprensiva di 47 paesi. Per quanto riguarda l’Unione Europea (EU28) il valore delle vendite del commercio elettronico B2C nel 2012 ha raggiunto quota pari a €278,5 miliardi, con una crescita del 18,1% rispetto all’anno precedente.
nordica nel 2012, collocandosi come la terza regione in ordine di fatturato generato dall’attività di e-commerce B2C, con un valore delle vendite pari a €29,3 miliardi e un tasso di crescita del 10,4% rispetto all’anno precedente. Le regioni del nord Europa (Svezia, Danimarca, Finlandia, Norvegia e Stati baltici), sono in quarta posizione per il volume d’affari generato dall’attività di e-commerce B2C, con un fatturato pari a €28,7 miliardi, corrispondente al 9,2% del commercio elettronico in Europa. Infine, i paesi dell’est Europa hanno registrato una crescita del 32,6% nel 2012, raggiungendo un volume di vendite pari a €13,4 miliardi, con una quota del 4% del mercato (Fonte: Ecommerce Europe, 2013).

Il settore dell’e-commerce europeo continua ad essere dominato da Regno Unito (€96 miliardi), Germania (€50 miliardi) e Francia (€45 miliardi). Il fatturato totale di €191 miliardi raggiunto da questi mercati rappresenta il 61% del volume d’affari generato dall’e-commerce B2C in Europa. Gli stati emergenti con la crescita più rapida, in termini di fatturato generato dal commercio elettronico, sono quelli dell’est e sud est Europa: Russia, Polonia, Ucraina, Turchia e Grecia, con un un tasso di crescita atteso per il prossimo anno compreso tra il 30% e il 40%. Anche le regioni dell’area sud Europa, che includono Spagna, Italia e Portogallo, hanno dato segni di rapido sviluppo nel settore del commercio elettronico, con un tasso di crescita annuo compreso tra il 20% e il 25% (Fonte: Ecommerce Europe, 2013).

Per quanto riguarda le dimensioni del m-commerce, secondo Ecommerce Europe, il valore delle vendite generato nel 2012 attraverso dispositivi mobili è pari a €17 miliardi, ovvero il 5,5% del totale delle vendite e-commerce in Europa. E’ inoltre previsto che sarà il 2013 l’anno di affermazione definitiva del mobile commerce a livello europeo.
L’e-commerce in Italia

In seguito vine data una panoramica delle dimensioni raggiunte dall’e-commerce in Italia. A tal proposito sono stati utilizzati come riferimento due report di settore: il rapporto *E-Commerce in Italia 2013* di Casaleggio Associati e il rapporto *E-commerce B2C in Italia 2013* dell’Osservatorio B2C Netcomm-School of Management del Politecnico di Milano. I due rapporti presentano notevole differenze nei valori analizzati, ciò dipende dal fatto che nel primo viene svolta un’analisi più ampia del fenomeno e-commerce in Italia, nel secondo invece l’analisi viene limitata esclusivamente alle vendite on line relative a beni e servizi, escludendo il home banking, il gambling on line e i contenuti digitali. In entrambi i casi, la situazione che emerge è la medesima, ovvero un e-commerce con buoni margini di crescita e potenzialità future rilevanti per molti settori merceologici.

Figura 1.5: Fatturato e-commerce in Italia

Secondo il rapporto E-Commerce in Italia 2013 di Casaleggio Associati, l’e-commerce in Italia ha raggiunto nel 2012 un valore delle vendite pari a €21,1 miliardi, con una crescita del 12% rispetto all’anno precedente. Si tratta di un trend positivo delle vendite
on line che si contrappone ad una recessione generale delle vendite durante lo stesso periodo. In particolare, il settore merceologico che genera i ricavi maggiori è quello del gioco d’azzardo on line, con circa il 48,5% sul totale delle vendite e-commerce; seguono il turismo con il 24% e le assicurazioni con una quota pari al 6%. Il settore alimentare in particolare, rappresenta una piccola quota delle vendite on line, pari all’1,1% (Fonte: Casaleggio Associati, 2013).

Figura 1.6: Distribuzione fatturato e-commerce in Italia 2012

Secondo il Report E-commerce B2C in Italia 2013 dell’Osservatorio B2C Netcomm-School of Management del Politecnico di Milano, che tiene conto del valore dell’e-commerce relativo a beni e servizi al netto di home banking, gambling on line e contenuti digitali, si evidenzia un buono stato di salute del commercio elettronico italiano che cresce, in termini percentuali, a ritmi superiori rispetto a Regno Unito, Francia e Germania. In particolare, l’e-commerce B2C in Italia, nonostante il rallentamento dei consumi dovuti alla crisi economica, mostra segni di crescita importanti: il fatturato
Il settore (siti operativi in Italia) nel 2012 è superiore a €9,5 miliardi con una crescita del 19% rispetto al 2011. Secondo le dichiarazioni di Roberto Liscia, presidente di Netcomm, “questo balzo è da attribuire a tre ragioni principali: la crisi, che ha fatto rompere gli indugi agli internauti ancora incerti e insicuri; la forte diffusione degli smartphone, con 30 milioni di possessori, che ha reso più facile l’accesso a internet educando e creando il cosiddetto fenomeno “me too” che porta a modelli di consumo di massa; infine l’evoluzione dell’offerta delle vendite di abbigliamento sul modello delle cash sales e l’offerta di coupon di servizi locali fortemente scontati che hanno dato una scossa al mercato. Dal lato dell’offerta oltre agli attori “discount” sono comparsi in forze i produttori del “Made in Italy” dalla moda e accessori al piccolo artigianato, cuore pulsante di una Italia dimenticata” (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013).

Secondo tale rapporto il turismo contribuisce a generare valore per una quota pari
al 46% dell’e-commerce italiano. Seguono abbigliamento (10%), informatica & elettronica (11%), assicurazioni (11%), editoria, musica ed audiovisivi (3%) e alimentari (1%). Il restante 19% è costituito da tutti gli altri comparti, tra cui spiccano attività di couponing, ricariche telefoniche e tickets per eventi (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013).

Figura 1.8: Distribuzione delle vendite e-commerce B2C in Italia per settore

Il tasso di penetrazione sul totale vendite retail è passato dal 2,2% del 2011 al 2,6% nel 2012, grazie alle ottime prestazioni degli operatori del canale on line e alla contestuale congiuntura negativa dei canali off line; ma pur sempre indietro rispetto a UK,
Germania e Francia. I settori con il maggior tasso di penetrazione sono quelli del turismo e dell’informatica, per i quali il valore delle vendite on line rappresenta una percentuale compresa tra il 5% e il 15% del mercato complessivo; seguono le assicurazioni, l’abbigliamento e l’editoria, con un tasso di penetrazione tra l’1% e il 5%; infine il settore alimentare presenta il tasso di penetrazione più basso, di poco superiore allo 0,1% (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013).

Figura 1.9: Penetrazione dell’e-commerce B2C per settore

Si evidenzia un trend positivo anche per il numero di ordini e la spesa media per acquisto: gli ordini di prodotti (37% sul totale vendite e-commerce) hanno registrato una crescita del 19% mentre il valore dell’acquisto medio ha registrato un aumento del 7%. Andamento analogo per la categoria servizi (63% delle vendite), con ordini in
crescita dell’11% e un valore medio d’acquisto in aumento del 3% (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013).

Anche in Italia si diffondono lentamente il mobile commerce e il social commerce. Il primo arriva a rappresentare il 2% delle vendite totali, passando dai 74 milioni di euro del 2011 a 180 milioni del 2012. I contributi più importanti sono provengono dal turismo, con il 43% e dall’abbigliamento, con il 25%; seguono l’informatica con poco meno del 10% circa e l’editoria, musica e audiovisivi con l’1%. Per quanto riguarda l’utilizzo dei social media il 90% delle aziende presenti in rete è presente in una piattaforma social network, l’80% utilizza due social e il 60% ne utilizza tre. Facebook è lo strumento più adottato (84%), seguito da Twitter (70%), Youtube (58%), Google+ (34%) e Pinterest (27%) (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano).

**Prospettive di crescita 2013 per settore merceologico**

![Figura 1.10: Tassi di crescita per comparto merceologico](image-url)

Fonte: Netcomm, 2013
Secondo i dati dell’osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, si prevede una crescita generale delle vendite on line di tutti i comparti merceologici. In particolare, i settori a beneficiare di una crescita maggiore stimata per il 2013 sono l’abbigliamento (+27%), l’informatica & elettronica (+24%) e l’alimentare (+18%). Quest’ultimo settore in particolare, raggiungerà un valore delle vendite stimato in €142 milioni.
Capitolo 2

Opportunità per il settore agroalimentare

2.1 Il valore e le dimensioni dell’agroalimentare italiano

Secondo Federalimentare\(^1\), l’industria alimentare italiana, che conta con 6.250 aziende con più di 9 addetti e un fatturato di €130 miliardi nel 2012, costituisce il secondo settore manifatturiero in Italia. Con i consumi in recessione, il settore agroalimentare è in netta controtendenza rispetto all’andamento generale, trainato da un aumento rilevante della domanda estera nei confronti di tutti i principali comparti produttivi: nel 2012 l’export italiano in tale settore ha raggiunto un valore pari a quasi €25 miliardi con un’incidenza sul fatturato totale dell’industria alimentare del 19%, registrando un aumento dell’8% rispetto all’anno precedente. Si tratta della percentuale più alta di sempre, anche se rimane ancora inferiore alle performances di Germania, Spagna e Francia (Fonte: Federalimentare, 2013).

---
\(^{1}\)Federazione italiana dell’industria alimentare
L'export agroalimentare

L'export agroalimentare italiano è un tesoro da €25 miliardi, con una prospettiva, secondo Coldiretti\(^2\), di €34 miliari se il trend di crescita dell’anno precedente viene confermato.

Figura 2.1: Trend export agroalimentare

![Figura 2.1: Trend export agroalimentare](image)

Fonte: rielaborazione dati ISTAT 2013

Sulla base del rapporto sul commercio estero 2013 dell’ISTAT\(^3\), si nota come nei prime cinque mesi del 2013 l’export agroalimentare abbia registrato un aumento superiore all’8% rispetto allo stesso periodo dell’anno scorso, contribuendo a sostenere il livello di stagnazione generale delle esportazioni nazionali (+0,2%) e a bilanciare il crollo della domanda interna (-4%). In tale periodo, precisa Coldiretti, le principali categorie merceologiche di esportazione sono state l’ortofrutta fresca che ha registrato un aumento del 7% seguita dal vino che è cresciuto del 10%; importanti anche i dati

\(^2\)La Coldiretti con un milione e mezzo di associati è la principale Organizzazione degli imprenditori agricoli a livello nazionale ed europeo (Coldiretti.it).

\(^3\)Istituto nazionale di statistica
2.1 – Il valore e le dimensioni dell’agroalimentare italiano

relativi a pasta e olio d’oliva, che rappresentano una voce importante del Made in Italy sulle tavole straniere, e hanno registrato un aumento delle esportazioni rispettivamente di 7% e del 11%. Il vino, conclude Coldiretti, è il prodotto agroalimentare più esportato con un valore dell’export pari a €4,7 miliardi nel 2012, seguito dall’ortofrutta, la pasta e l’olio d’oliva (Fonte: Istat, 2013).

Nel dettaglio, le categorie merceologiche maggiormente esportate sono: mosti e aceto (21%), dolci e confetterie (13%), conserve e composte di frutta e ortaggi (12%), latticini e formaggi (9%), pasta (8%), oli e grassi (7%), carni preparate (5%) e caffè (4%) (Fonte: Federalimentare, 2013).

Per quanto riguarda i principali mercati di destinazione dell’agroalimentare italiano, si confermano nelle prime posizioni Germani, Francia, Stati Uniti e Regno Unito.

Tabella 2.1: Export 2012, i principali Paesi di destinazione

<table>
<thead>
<tr>
<th>Paese</th>
<th>Valore export (Mln/€)</th>
<th>Quota export (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Germania</td>
<td>4.389.922</td>
<td>16,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Francia</td>
<td>3.188.662</td>
<td>12,2</td>
</tr>
<tr>
<td>USA</td>
<td>2.651.199</td>
<td>10,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Regno Unito</td>
<td>2.336.450</td>
<td>9,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: Federalimentari, 2013

Il primo semestre 2013 conferma il trend delle esportazioni alimentari emerso nel 2012. I Paesi dell’UE crescono complessivamente del 4,9%, con Germania (+6%), Francia e Regno Unito che si confermano mercati principali di sbocco per l’agroalimentare italiano. Gli Stati Uniti crescono in misura maggiore (+9,2%) insieme a Canada (+9,8%). Mentre le crescite più significative si verificano nei mercati extra-UE. Considerando invece il confronto tra 2011 e 2012 emergono segni di crescita significativa in Medio Oriente, con Emirati Arabi Uniti (+39,5%), Arabia Saudita (+30,5%) e Turchia (+13,9%) e in Estremo Oriente, con Thailandia (+50,6%), India (+22,8%), Corea del Sud (+22,5%), Giappone (+20,5%), Cina e Hong-Kong (+20,2%). Infine, sono importanti anche i dati relativi a Messico (+32,5%) e Brasile (+7,3%).
Figura 2.2: Destinazione export italiano

Fonte: Federalimentari, 2013

Il Made in Italy agroalimentare

Il Made in Italy oggi viene riconosciuto come un vero e proprio brand, apprezzato e rinomato all’estero. Con tale concetto, si intende l’insieme di caratteristiche tangibili e intangibili che consentono di riconoscere e apprezzare il prodotto italiano in tutto il mondo. Esso comprende quattro settori tradizionali, che si distinguono per l’eccellenza e la qualità dei propri prodotti: l’agroalimentare, il sistema moda (tessile, abbigliamento e calzature), il sistema casa (mobile e arredo), il metalmeccanico. Nel caso del Made in Italy agroalimentare, questo si identifica con beni della dieta mediterranea e che si richiamano a produzione tipiche regionali, o che godono all’estero di un’ampia riconoscibilità come prodotti tipici del sistema agroalimentare italiano. In tale definizione rileva in maniera significativa un fattore che concorre a definire l’ambito di applicazione di ciò che rientra nel Made in Italy, si fa riferimento in questo senso al concetto richiamato dalla manifattura italiana, ovvero il “saper fare”, il processo attraverso il quale è possibile giungere alla trasformazione/produzione di un prodotto finale, e nel quale il livello di specializzazione e di “know how” richiesto possano essere riferiti direttamente alla tradizione lavorativa. In relazione al comparto agroalimentare, va sottolineato che esiste anche una significativa componente di prodotti freschi, non riconducibili a
specifiche trasformazioni lavorative, ma che rispondono ugualmente alle caratteristiche del Made in Italy, sia per la loro riconoscibilità come prodotti tipicamente italiani sia per i saldi commerciali positivi; tale categoria comprende in via generale frutta e ortaggi freschi. Rilevano nella definizione del Made in Italy agroalimentare la denominazione di origine e l’indicazioni protetta, che mettono in evidenza la componente territoriale e la localizzazione geografica della lavorazione, contribuendo a valorizzare in maniera decisiva i prodotti appartenenti alla categoria (F. De Filippis, 2012).

In merito alle denominazioni di origine e le indicazioni protette, l’Italia si colloca al primo posto della classifica europea per numero di riconoscimenti Dop⁴, Igp⁵ e Stg⁶ con 248 certificazioni registrate nel 2012. Seguono Francia e Spagna ma a notevole distanza: Parigi si ferma 197 riconoscimenti mentre Madrid a 16. I settori con il maggior numero di riconoscimenti sono gli ortofrutti e cereali (98 prodotti), i formaggi (45 prodotti), gli oli extravergine di oliva (43 prodotti) e le preparazioni di carni (36 prodotti). Mentre le regioni con più Dop e Igp sono Emilia-Romagna e Veneto, con 36 e 35 prodotti riconosciuti (Fonte: Istat, 2013).

Secondo Coldiretti, il Made in Italy agroalimentare, inteso come il fatturato delle vendite registrato sui mercati nazionali ed estero dalle produzioni e denominazioni di origine, ha un valore pari a €12 miliardi, che conferma la leadership italiana nella qualità alimentare (Fonte: Coldiretti, 2013).

Dato l’andamento del settore, soprattutto in ottica internazionale e i punti di forza che caratterizzano il prodotto agroalimentare italiano, risulta evidente come il cibo Made in Italy possa risultare sempre più strategico nell’ottica della ripresa dell’economia.

---

⁴Denominazione di origine protetta: identifica un prodotto: a) originario di un luogo, regione o, in casi eccezionali, di un paese determinati; b) la cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente ad un particolare ambiente geografico e ai suoi intrinseci fattori naturali e umani; c) le cui fasi di produzione (produzione, trasformazione o elaborazione) si svolgono nella zona geografica delimitata.

⁵Indicazione geografica protetta: identifica un prodotto: a) originario di un determinato luogo, regione o paese; b) alla cui origine geografica sono essenzialmente attribuibili una data qualità, la reputazione o altre caratteristiche; c) la cui produzione si svolge per almeno una delle sue fasi (produzione, trasformazione o elaborazione) nella zona geografica delimitata.

⁶Specialità tradizionale garantita: identifica un prodotto ottenuto: a) o con un metodo di produzione, trasformazione o una composizione che corrispondono a una pratica tradizionale per tale prodotto o alimento; b) o da materie prime e ingredienti utilizzati tradizionalmente.
Solo nel mese di luglio, le vendite all’estero di prodotti freschi dell’agricoltura sono cresciute del 10% e quelle del vino del 9% e si avviano verso un boom storico delle vendite, trascinando letteralmente l’intero Made in Italy (AgroNotizie, settembre 2013).

The italian sounding

L’Italian sounding e altri concetti con simile valenza, esprimono l’attività di contraffazione e imitazione low cost dei prodotti agroalimentari italiani all’estero, nemico numero uno del Made in Italy in termini di esportazioni nonché di danneggiamento d’immagine. Secondo Coldiretti, il giro di affari generato dal falso italiano ha un valore intorno a €60 miliardi, quasi il doppio del valore delle esportazioni di prodotti autentici, che erodere i margini di guadagno dell’export italiano e colpisce i prodotti più rappresentativi dell’identità alimentare nazionale (Fonte: Coldiretti e Federalimentari, 2013).

2.2 Opportunità per le PMI

Alla luce di quanto è stato analizzato in merito all’andamento dell’agroalimentare italiano e al valore dell’export, si vedono ora i fattori che giocano a favore dell’utilizzo della rete come canale di vendita nel mercato nazionale e come strumento per l'internazionalizzazione d’impresa. Tali considerazioni in particolare, coinvolgono le dinamiche di sviluppo della PMI italiana, da sempre fonte di vantaggio competitivo per il sistema industriale italiano, in termini di qualità, design e innovazione (S. Micelli, 2011).

Evoluzione dell’e-commerce italiano

Secondo le previsioni del settore, il mercato nazionale dell’e-commerce (home banking, gioco d’azzardo e contenuti digitali non inclusi) continuerà a crescere a doppia cifra fino a raggiungere un livello superiore a €18 miliardi per il 2016 (+17,8% rispetto al 2013), grazie all’incremento costante dei web shopper, ovvero quelli individui che, sempre più spesso, faranno affidamento alla rete per realizzare transazioni commerciali; la loro crescita per il 2016 è prevista in una percentuale pari al 10%, da 14 milioni correnti a 18 milioni previsti (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013).
Se si confronta la situazione attuale dell’e-commerce italiano, rispetto a quella dei mercati europei più maturi come Germania, Francia e Gran Bretagna, si nota come, nonostante le dimensioni del mercato italiano ancora minori, i margini di crescita e di penetrazione del mercato siano rilevanti e nettamente superiori a quanto avviene in altre zone dove il mercato e-commerce è ben saldo e strutturato. In particolare, da oggi al 2016, l’e-commerce italiano presenta una prospettiva di crescita del 17%, superiore di gran lunga alle prospettive di crescita di mercati maturi e prossimi alla maturazione come quello francese, tedesco e inglese. Anche il tasso di penetrazione indica una forte crescita del retail on line italiano, che si prevede raggiungerà un livello pari al 8% del mercato nazionale, a partire dal tasso di penetrazione registrato dalle vendite on line pari al 2,6% nel 2012 (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013). Dalla situazione descritta emerge senza dubbio una condizione favorevole per lo sviluppo in rete delle aziende italiane, nonché per la crescita del mercato nel suo complesso.

**Figura 2.3: Evoluzione dell’e-commerce italiano**

![Evoluzione mercato e-Commerce italiano](image1)

![Evoluzione web shopper in Italia](image2)

Fonte: elaborazione Postecom, 2013

Anche altri dati, come il numero di ordini e la spesa media per acquisto, evidenziano un trend positivo del commercio elettronico e una crescita a ritmi sostenuti del settore. In particolare, il numero di ordini on line registrati nel 2012 sono in aumento del 14% rispetto all’anno predente; andamento analogo vale anche per la spesa media d’acquisto.
che nel 2012 ha registrato un aumento del 4,5% rispetto al 2011 (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013).

**Figura 2.4: Confronto con i principali mercati europei**

**E-commerce come leva per la crescita dell’export italiano**

Come detto nel paragrafo precedente, l’export italiano, in particolare quello relativo al Made in Italy, rappresenta un forte fattore di vantaggio competitivo per l’intera economia italiana. Secondo le previsioni Netcomm-Politecnico di Milano, si prospetta una crescita del valore delle esportazioni italiane di quasi il 70% entro l’anno 2015, raggiungendo una cifra stimata di €600 miliardi complessivi. Data tale premessa, l’e-commerce può rappresentare un fattore determinante per fare da traino alla crescita prevista dell’export italiano, anche in considerazione del fatto che la bilancia commerciale e-commerce è anch’essa negativa (V. Pompa, 2013). In particolare, si osserva come fino al 2013 il disavanzo commerciale si sia mantenuto costante, con un valore negativo di €1,3 miliardi nel 2013, che rappresenta la parte di domanda interna indirizzata all’estero in mancanza di un’offerta adeguata e può potenzialmente costituire un’opportunità di crescita per il mercato elettronico.
L’e-commerce dunque, si afferma in Italia come un importante canale per l’internazionalizzazione d’impresa. Secondo l’osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano le vendite all’estero dei siti di e-commerce italiani hanno raggiunto nel 2012 quota €1,68 miliardi pari al 17% circa del valore complessivo delle vendite on line, con una crescita del 29% rispetto al 2011. A incidere su questo risultato sono state le buone performance del settore turistico e l’ottima crescita registrata dall’abbigliamento. Turismo e abbigliamento pesano rispettivamente per il 58% e il 30% dell’export. Analizzando poi, l’incidenza delle vendite all’estero sul totale delle vendite on line in ciascun comparto merceologico, si nota come l’export sia un fenomeno particolarmente importante per l’abbigliamento, con il 48% delle vendite verso l’estero e per il turismo, con il 22% delle vendite verso l’estero. Marginale il peso delle esportazioni negli altri settori, tra cui si distinguono l’editoria, musica e audiovisivi e alcuni microcomparti del Made in Italy (Fonte: Osservatorio B2C Netcomm-Politecnico di Milano, 2013).

Figura 2.5: Evoluzione dell’export italiano

In ottica internazionale, l’e-commerce si propone come un buon canale di vendita all’estero per le aziende italiane, che realizzano in paesi stranieri circa il 27% del proprio fatturato attraverso le vendite on line, se si comprende come parte del valore generato dall’e-commerce anche il home banking, il gambling on line e i contenuti digitali
(Casaleggio Associati, 2013).

**PMI in rete: vantaggi e limiti**

Secondo uno studio commissionato da eBay, chi esporta on line opera su spazi più ampi di destinazione: l’81% delle aziende USA presenti in rete vende in almeno cinque Paesi, mentre il 64% delle aziende che esportano tradizionalmente lo fa verso un solo mercato. Secondo tale studio, esportare on line inoltre si presta alle piccole imprese perché consente di non dover sostenere i costi per aprire un negozio all’estero, stipendiare un agente di commercio in loco oppure stipulare accordi con un distributore locale. In aggiunta, chi vende on line ha più possibilità di fare business nel medio periodo: a cinque anni dal loro esordio su eBay, i piccoli esportatori hanno un tasso di sopravvivenza del 54% contro tasso del 24% di chi esporta i propri prodotti usando i canali di vendita tradizionali (Fonte: EvoFashion, giugno 2013). Ugualmente Assolombarda⁷ sostiene che le aziende italiane che vendono anche tramite il canale on line sono più competitive sul panorama internazionale e presentano una crescita dell’esport di tre volte superiore rispetto alle aziende che operano unicamente off line. Pertanto l’e-Commerce rappresenta una grande opportunità per l’internazionalizzazione delle imprese italiane, specialmente per le organizzazioni di piccole e medie dimensioni.

Secondo P. Cucino (ICE⁸), a livello di prodotti, nell’e-commerce emerge una duplice realtà: da un lato i prodotti devono essere sufficientemente flessibili per consentire un certo adattamento ai gusti dei differenti consumatori; dall’altro, in quanto consente di operare a livello mondiale via internet, il commercio elettronico costituisce un forte stimolo all’ampliamento della percentuale attualmente ridotta di prodotti vendibili ovunque senza adattamenti. In tale duplice contesto, varie tipologie di prodotti e servizi della categoria Made in Italy sono particolarmente idonei al commercio elettronico, quali beni di consumo di marca agevolmente identificabili dai consumatori, servizi turistici, prodotti di nicchia e software informatici. Il Made in Italy deve quindi esprimere la propria eccellenza per sfruttare le opportunità derivanti dall’e-commerce ed acquisire posizioni di leadership indubbiamente alla sua portata in un contesto internazionale.


⁸Agenzia per la promozione e l’internazionalizzazione delle imprese italiane.
2.2 – Opportunità per le PMI

caratterizzato da uno sfruttamento ancora incompleto delle potenzialità del commercio elettronico (P. Cucino, 2006).

Figura 2.6: Vantaggi della presenza in rete

Attualmente in Italia è presente una percentuale elevata di retailers che vendono in almeno un altro paese europeo, circa il 24% che colloca Italia in ottava posizione nel ranking mondiale; prima rispetto a Regno Unito (15%) e Francia (20%) e in dopo rispetto a Germania (31%) (Fonte: elaborazione Postecom). Ne emerge un buon posizionamento nei mercati esteri dei prodotti italiani, ma per vendere oltre confine occorre conoscere le regole del gioco e superare i principali ostacoli dell’internazionalizzazione (V. Pompa, 2013).

Le principali barriere che frenano l’internazionalizzazione dei merchants italiani e, in particolare, il posizionamento in rete per vendere all’estero sono le seguenti:

- Tassazione
- Barriera linguistica
- Barriere doganali
- Rischio di frode e pagamenti mancati
2 – Opportunità per il settore agroalimentare

- Complessità burocratiche
- Servizio al cliente
- Costi di spedizione

Figura 2.7: Retailer che vendono all’estero (%)

Fonte: elaborazione Postecom, 2013

In termini di livello di fatturato e presenza on line delle PMI imprese italiane, si osserva come l’Italia si collochi come fanalino di coda, con performance assimilabili a quelle della Grecia. In particolare la quota delle PMI italiane presenti on line è fortemente limitato rispetto agli altri paesi europei, con un tasso di penetrazione vicino al 5%; come fatturato on line la situazione si ripete, con un 5% del valore delle vendite realizzato in rete. Come si può vedere del grafico di posizionamento sotto, entrambi i dati sono molto al di sotto della media europea. Se da un lato si denota una situazione negativa, dall’altro si evidenzia un tasso di crescita potenziale maggiore a quello dei mercati più maturi e un gap di penetrazione più elevato.
2.3 – Considerazioni finali

In Italia, afferma V. Pompa, amministratore delegato di Postecom, non c’è un problema di prodotto, che in generale denota un elevato grado di qualità e viene apprezzato soprattutto nei mercati esteri, ma esiste un problema di presenza in rete. Il mercato è potenzialmente in crescita, ma il volume degli investimenti in rete è ancora molto basso se confrontato alla media europea. La rete dunque, si rivela un canale adatto per la promozione all’estero del made in Italy; in particolare, qualità, rete, Made in Italy e globalizzazione del commercio costituiscono una leva significativa per lo sviluppo delle piccole e medie imprese locali (Casaleggio Associati, 2013).

Figura 2.8: Retailer che vendono all’estero (%)

Fonte: elaborazione Postecom, 2013

2.3 Considerazioni finali

Si può sostenere che la New Economy rappresenti un’opportunità da non perdere per le PMI italiane che, attraverso il web e le sue funzionalità, possa compensare il divario dimensionale rispetto alla concorrenza estera con idee innovative, design e prodotti di qualità e di eccellenza. Tenendo sempre ben presente che il commercio elettronico, se da un lato ha democratizzato la competizione aziendale grazie all’agevole accesso al business ed al marketing on line per tutti i competitors, dall’altro, spostando la sfida su
beni immateriali quali le idee e gli approcci innovativi, l’ha resa molto più selettiva che nella Old Economy (P. Cucino, 2006).

Da una parte, il prodotto del reparto agroalimentare e la sua propensione al mercato estero rappresentano una parte dei fattori di vantaggio competitivo sui quali scommettere nei prossimi anni. Come è stato osservato nelle pagine precedenti, si fa riferimento ad un bene altamente caratteristico del Made in Italy, che garantisce margini di guadagno crescenti nel tempo (€130 miliardi nel 2012, dei quali il 20% realizzati all’estero) e che ben si adatta alle dinamiche dei mercati internazionali. Dall’altra, l’e-commerce come canale di vendita per lo sviluppo delle PMI, risolve una serie di problemi di carattere dimensionali, permettendo a qualsiasi organizzazione la presenza in più mercati contemporaneamente e l’allargamento del numero di utenti serviti. In Italia in particolare, dove l’e-commerce non ha ancora raggiunto un livello di sviluppo paragonabile a quello dei mercati già maturi, il commercio elettronico può essere seriamente considerato come strumento di sviluppo commerciale specificamente rivolto a realtà locali di dimensioni medio-piccole con un prodotto di qualità, un saper fare legato alla tradizione del territorio e una storia da raccontare.
Parte seconda
Studio di un caso aziendale: Natoora UK Ltd
3.1 Knowing food inside out

“We believe that food is more than just fuel; it is something to be enjoyed, relished, celebrated, and most importantly, eaten!”

Natoora.co.uk

Natoora UK Ltd è un’azienda, con sede a Londra, specializzata nel commercio di prodotti agroalimentari. La sua offerta comprende una vasta gamma di frutta e verdura fresca e di stagione. A questa si aggiunge poi, una ricca selezione di prodotti gastronomici legati alla tradizione culinaria italiana e francese, tra i quali spiccano prosciutti e formaggi di prima scelta.

All’attività di supplier di prodotti alimentari, si accompagna la passione per il buon cibo e il quality food. Questa passione non appartiene unicamente all’azienda in sé, ma viene condivisa con i principali fornitori e viene altresì trasmessa ai propri clienti (Fonte: About Natoora, Natoora.co.uk).

Breve storia aziendale

La storia di Natoora inizia a Parigi nel 2001, anno di fondazione di Natoora France. Inizialmente l’azienda svolgeva un’attività di retail on line di prodotti agroalimentari
rivolti prima alla città di Parigi e, in seguito, a tutta la Francia. Natoora France operava secondo un modello di business relativamente semplice. Questo si basava sulla collaborazione con un network di circa 120 fattorie locali e una gestione delle vendite che non prevedeva il mantenimento di uno stock. Gli ordini venivano recepiti online dall’azienda che, in seguito, predisponeva la spedizione dell’ordine in collaborazione diretta con i fornitori dei prodotti esposti nel catalogo di vendita. Il modello riuscì a conseguirne un discreto successo, dati i bassi costi di approvvigionamento, l’annullamento dei costi di magazzino e un prodotto pregiato e di nicchia offerto a prezzi contenuti data la collaborazione diretta con i produttori a monte e l’assenza di intermediari di rilievo.

Nel 2004 il modello di commercio on line sviluppato a Parigi viene portato oltremanca per proporre lo stesso tipo di attività nella città di Londra. E’ l’inizio di Natoora UK, ma come semplice filiale della case madre francese. Nel nuovo contesto, il modello adottato, in diretta dipendenza con la gestione dell’attività a Parigi, si rivela presto inadeguato. La lontananza dai punti di fornitura e la mancanza di riferimenti nel mercato britannico rendevano il modello poco flessibile e impossibile da conciliare con i tempi di consegna richiesti dall’attività di delivery: la sede a Londra serviva esclusivamente come terminale commerciale, gli ordini provenienti da questi clienti venivano preparati ed inviati da Parigi, con conseguenti tempi di spedizione molto lunghi (circa una settimana) e costi di trasporto elevati. Ciò costrinse l’azienda a porre rimedio al problema, avviando una serie di collaborazione con produttori e fornitori locali, nonché implementando un sistema di offerta autonomo rispetto alla gestione dell’attività di delivery dal territorio francese.

Il 2007 è l’anno della fusione con Portobello Food Company, supplier on line di prodotti alimentari italiani. Questa rappresenta un episodio fondamentale per l’assetto aziendale di Natoora. Al tempo PFC importava un’ampia gamma di prodotti alimentari della categoria Groceries, oltre ad una vasta gamma di prodotti regionali quali formaggi e affettati di origine riconosciuta. La fusione con PFC rappresenta un notevole ampliamento del catalogo di prodotti a disposizione dell’offerta aziendale, che viene arricchito dai prodotti regionali di punta che costituivano il principale vantaggio competitivo di PFC; anche il portafoglio clienti aumenta sensibilmente: i clienti che una volta erano serviti da PFC vengono trasmessi in toto a Natoora. L’esperienza e la conoscenza di

\[1\] Da qui in poi PFC

52
vendita on line risultano dunque fortificate, mentre l’attività aziendale viene arricchi- tata dall’iniziativa intrapresa qualche anno prima da PFC nella vendita all’ingrosso dei propri prodotti verso la ristorazione d’alta fascia londinese.

Nel 2010 poi, viene acquisita Vima Ltd, pastificio italiano, con sede a Londra, rinomato per la produzione di pasta fresca di qualità elevata. Questo contribuisce ad aumentare ulteriormente la gamma di prodotti nell’offerta di Natoora, oltre ad assorbire un rilevante know how nella produzione di pasta artigianale.

A partire dal 2009 poi, l’azienda diventa un’entità autonoma rispetto alla casa madre in Francia, assumendo un profilo aziendale proprio e un’offerta di prodotti unica nel suo genere.

In seguito all’acquisizione di PFC, Natoora prosegue l’attività di wholesales avviata da quest’ultima a partire dal 2001 e consistente nella distribuzione di una selezione di prodotti del proprio catalogo presso la ristorazione d’alta fascia a Londra.

Nel 2012 Natoora avvia una collaborazione commerciale con Ocado, leader nel mercato britannico delle vendite on line di prodotti agroalimentare di ogni genere. Questa permette al reparto di retail, e all’organizzazione nel suo complesso, di raggiungere risultati economici importanti già nel primo anno di collaborazione, oltre a diffondere il marchio Natoora e l’immagine aziendale presso il mercato delle vendite al dettaglio on line. In particolare, l’accordo tra Natoora e Ocado consiste nella vendita diretta di una selezione di prodotti specifici attraverso un portale dedicato all’interno del sito concorrente, principalmente quelli appartenenti alla categoria di frutta e verdura, nella quale Natoora è altamente specializzata, e quelli della categoria di formaggi e affettati, data la ricca selezione di prodotti regionali di cui dispone Natoora nel proprio catalogo.

Natoora oggi

Natoora UK Ltd è una società a responsabilità limitata di medie dimensioni. Conta con poco più di 70 dipendenti e un fatturato di circa £ 4,8 milioni.

Si tratta di un’azienda in buona salute che, nonostante le sue modeste dimensioni, è in una fase di forte espansione. Si consideri il fatturato registrato nell’ultimo triennio (2010, 2011 e 2012): esso vede un raddoppio sistematico delle vendite realizzate dall’intero reparto aziendale; nello stesso periodo inoltre, sono state avviate una serie di alleanze strategiche e un ampliamento dei canali di vendita che hanno contribuito
ad aumentare il valore aggiunto dell’attività aziendale. In particolare, nel 2012 è stato raggiunto un fatturato di circa £ 4,8 Milioni, con una crescita di ben il 70% rispetto al fatturato realizzato nel 2010 e di poco più del 40% rispetto all’anno precedente. Ciò dimostra un’approccio vincente di base presso il mercato di riferimento e le grosse potenzialità delle quali l’azienda dispone per continuare a crescere nei prossimi anni.

Tabella 3.1: Fatturato Natoora UK per anno

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anno</th>
<th>Fatturato (£)</th>
<th>Crescita (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2012</td>
<td>4.776.382,00</td>
<td>44,28</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>2.661.251,00</td>
<td>42,36</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>1.534.039,00</td>
<td>-</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

Gran parte del successo in termini di crescita ottenuto da Natoora negli ultimi anni è dovuto principalmente ad una forte espansione del reparto wholesales, che ha contribuito in maniera significativa al supporto economico dell’intera organizzazione. Va considerata poi, l’attività di retail, che, nonostante i contributi marginali nel breve periodo, riveste un ruolo importante in termini di immagine e visibilità che l’azienda è riuscita a costruirsi negli anni.

3.2 L’offerta aziendale

Natoora UK offre una vasta gamma di prodotti pregiati e di alta qualità, realizzati con ingredienti genuini e naturali, scelti con estrema accuratezza da fornitori con i quali viene condivisa la passione per il buon cibo (Fonte: About Natoora, Natoora.co.uk). Si tratta di prodotti di fascia medio-alta, gli stessi infatti vengono proposti alle cucine di top chefs e ristoranti d’alta fascia londinesi. L’offerta aziendale si compone di un catalogo di prodotti variegato e sviluppato sia in lunghezza che in ampiezza. Al suo interno si incontra una varietà elevata di prodotti ortofrutticoli oltre a varie tipologie di beni regionali legati alla tradizione culinaria italiana e francese; per ogni prodotto poi, vi è una disponibilità di tipologie molto variegata, dalla più comune a quella più singolare e ricercata. Un esempio significativo può essere il seguente: si prenda in considerazione
il prodotto “zucchine”, nel catalogo del sito sarà possibile acquistare diverse tipologie di questo prodotto, non solo le tipiche zucchine verdi di uso comune, ma anche le Romana Courgettes proveniente dal Lazio, le Trombetta Courgettes liguri, le Round Courgettes e le Yellow Courgettes provenienti dalla Francia. Come si può vedere, per un singolo prodotto è possibile disporre di ben cinque varietà diverse tra cui scegliere, acquistate direttamente dal mercato di provenienza, freschi e in stagione.

3.2.1 Il catalogo di prodotti

Il catalogo di prodotti offerto da Natoora si compone delle seguenti categorie:

**Fruit & Vegetables:** punto di forza dell’offerta aziendale rimane senza dubbio la vasta disponibilità di frutta e verdura. Si tratta di un prodotto fresco e rigorosamente in stagione. La stagionalità in particolare, rappresenta uno degli aspetti maggiormente enfatizzati dalla *mission* aziendale. Ciò che contraddistingue nettamente questa categoria di prodotto è la disponibilità di una varietà di prodotti che è quasi del tutto impossibile da reperire altrove, nonché un elevato grado di qualità e la certezza di disporre di un prodotto sempre fresco. Natoora in particolare, è uno dei pochi importatori nel mercato inglese di frutta e verdura; generalmente sono tra i primi supplier del mercato a rendere disponibile determinate tipologie di beni ortofrutticoli nel momento in cui ha inizio la relativa stagione.

Col fine di mantenere una disponibilità immediata in magazzino di prodotti ortofrutticoli, il rifornimento di questa categoria di beni avviene in maniera pressoché continua. Ogni giorno viene effettuato un ordine presso il mercato *New Covent Garden Market* (Londra), il più grande punto di vendita all’ingrosso di frutta e verdura nel Regno Unito. In aggiunta, vengono effettuate importazioni dirette di frutta e verdura da Italia e Francia, dove esiste una cultura del cibo ben radicata e un mercato agroalimentare molto più strutturato se paragonato con quello inglese. I due principali mercati di riferimento in questo senso sono il *SogeMi* a Milano e il *Rangis* vicino a Parigi; da questi mercati in particolare, vengono effettuati ordini per due volte a settimana.
Cheesemonger & Charcuterie: queste categorie di prodotto, insieme a frutta e verdura d’importazione, rappresentano il collegamento esistente tra offerta e tradizione culinaria italiana e francese; si tratta di varietà regionali tipiche e di prodotti alimentari a marchio riconosciuto, che, grazie alla specificità regionale che li caratterizza, si traducono in un vantaggio competitivo di rilevanza presso il mercato di riferimento. L’approvvigionamento di questi prodotti avviene in contatto diretto con produttori esteri specializzati nella produzione di beni regionali tipici e di fattura artigianale.

Butcher & Fishmonger: rispettivamente carne e pesce. L’approvvigionamento dei prodotti appartenenti a queste due categorie viene gestito in diretta collaborazione con i fornitori locali specializzati, rispettivamente The Butchery Ltd e Southbank Fresh Fish. In particolare, la merce in questione non è soggetta a dinamiche di compravendita tra le parti, ma, al contrario, Natoora agisce da mediatore commerciale, ovvero espone i prodotti dei propri fornitori nel proprio catalogo e li vende in cambio di una commissione, ottenendo un doppio vantaggio: amplia la varietà di beni disponibile nel catalogo di vendita con prodotti di alta qualità ed evita la gestione di problematiche di magazzino legate alla conservazione e alla deperibilità della merce in questione.

Groceries: con tale termine si intende l’insieme di generi alimentari di largo consumo (Wikipedia, 2013). In parole povere, tutto ciò che può essere acquistato in un comune supermercatato. Si fa riferimento in particolare, a prodotti quali: acqua minerale, riso, pasta, prodotti sottolio e altri.

Fresh pasta: tale categoria rappresenta una percentuale molto piccola dell’offerta aziendale, circa il 2% dei prodotti presenti in catalogo. Si tratta di un prodotto pregio con un elevato tasso di artigianalità. L’intero processo di produzione avviene infatti all’interno dell’azienda.

Dairy, Bakery e Drinks: completano l’offerta aziendale e rappresentano complessivamente circa il 18% dei prodotti presenti in catalogo. La sezione Dairy comprende prodotti da caseificio freschi e di qualità elevata. Si va da latte, burro ed uova a prodotti quali creme e yogurt francesi e gelati e sorbetti artigianali. La sezione Bakery invece, comprende pane fresco e prodotti da forno. Infine, nella sezione
Drinks si trovano succhi, tea, caffè e diverse tipologie di acqua minerale; fa parte di questa categoria una produzione vinicola di discreta qualità proveniente da zone specializzate e riconosciute, principalmente in Italia, Francia e Argentina.

### 3.2.2 Le caratteristiche

I prodotti di Natoora sono caratterizzati dai seguenti elementi:

- **Ricerca di qualità**: la valutazione dei prodotti si basa sulla bontà e sul valore del prodotto e non sulla notorietà del marchio.

- **Scelta di prodotti freschi basata sulla stagionalità**: l’insieme dei beni alla categoria *fruit & vegetables* non è fissa, ma varia durante l’anno d’acCORDO con la stagionalità dei prodotti che compongono il catalogo.

- **Grande attenzione è riservata alla freschezza e all’integrità dei cibi commercializzati**. A questo scopo, l’azienda dispone di ampi spazi in magazzino per la conservazione dei prodotti, inoltre si lavora sempre su un ricambio continuo dei prodotti presenti in stock predisponendo ordini frequenti.

- **Ampia scelta**: il catalogo dei prodotti disponibile sul sito è molto ampio, comprende più di 4.000 prodotti.

- **La gamma di prodotti si estende non solo in lunghezza ma anche in larghezza**: per più tipologie di prodotto sono disponibili varietà diverse con provenienza e caratteristiche diversificate.

- **Il catalogo è arricchito da prodotti di natura tradizionale con forte radicamento territoriale che si traducono in un indubbio vantaggio competitivo presso il mercato di riferimento data la loro specificità**. Si fa riferimento a prodotti tipici della tradizione culinaria francese e italiana, apprezzati e rinomati in tutto il mondo.

- **Prodotti ad alto contenuto emotivo e psicologico, caratteristica peculiare dato il mercato di riferimento**.

I prodotti presenti in catalogo e le loro caratteristiche costituiscono senza dubbio il principale vantaggio competitivo sul quale Natoora basa la propria attività di vendita di prodotti agroalimentari.
3.2.3 Il posizionamento

Il prodotto offerto da Natoora, in base a parametri di prezzo e di qualità, si posiziona sul mercato come un prodotto di qualità medio-alta, proposto sul mercato ad un prezzo elevato rispetto alla media ma competitivo. Essi sono inoltre caratterizzati da un’alto grado di differenziazione e da un coinvolgimento elevato.

Figura 3.1: Posizionamento prodotti Natoora UK

3.3 L’attività Aziendale

L’attività di Natoora UK si compone di due reparti: wholesales e retail. Il primo consiste nell’attività di vendita all’ingrosso rivolta principalmente verso la ristorazione londinese d’alta fascia, il secondo invece consiste nella vendita al dettaglio verso clienti privati. Quest’ultima in particolare, viene realizzata principalmente attraverso gli strumenti di rete; solo una piccola parte viene svolta con i tradizionali sistemi di vendita diretta.

Nell’anno 2012 il fatturato raggiunto registrato da Natoora si compone nel seguente modo: il 38% è stato realizzato dalle vendite del reparto di retail, mentre il 62% è stato realizzato dal reparto di wholesales. Da questo primo dato dunque, risulta evidente
come sia il secondo dei due reparti nominati ad essere il vero carro trainante dell’intero complesso aziendale; dall’altra parte invece, l’attività di retail contribuisce in maniera più contenuta a mantenere alto il livello delle vendite, ma, allo stesso tempo, è proprio l’integrazione di queste due attività a caratterizzare maggiormente Natoora e a renderla competitiva.

Figura 3.2: Composizione fatturato - Anno 2012

Se si considera il triennio 2010, 2011 e 2012 si può vedere come questa situazione persista, anche se con dati che variano in maniera sostanziale anno dopo anno. Nel 2010 il fatturato di circa £ 1.03 milioni raggiunto da Natoora era composto nel seguente modo: il 67% realizzato dall’attività di wholesales, mentre soltanto un 33% dal reparto di retail attraverso la vendita on line. L’anno successivo, vede un predominio ancora più schiacciante dell’attività di wholesales sul retail aziendale (80% del primo contro 20% del secondo) con un aumento delle vendite al dettaglio di appena l’8% rispetto al 2010 di fronte ad un raddoppio delle vendite del reparto di wholesales, con un aumento del 105% rispetto all’anno precedente. Nell’anno 2012, la situazione vede una ricomposizione dell’equilibrio tra i due reparti: il rapporto retail/wholesales continua a vedere
il predominio delle vendite verso la ristorazione ma tuttavia, mentre rispetto all’anno precedente il reparto di wholesales registra un aumento delle vendite del 39%, il reparto di retail cresce del 237% rispetto al 2011.

Figura 3.3: Trend fatturato per reparto aziendale

Fonte: dati aziendali

Wholesales

L’attività di wholesales ha inizio a partire dalla fusione con PFC. Già da qualche anno quest’ultima aveva intrapreso l’attività di vendita all’ingrosso verso la ristorazione d’alta fascia a Londra per soddisfare la domanda di prodotti italiani di qualità elevata a prezzi contenuti; in seguito Natoora ha proseguito tale attività e l’ha integra con i prodotti del proprio catalogo. Oggi il reparto di wholesales conta con circa 250 clienti appartenenti al settore della ristorazione.

Generalmente il contatto tra l’azienda e il cliente potenziale avviene in prima persona. In particolare, per ogni nuovo cliente si procede alla registrazione di un account specifico, attraverso il quale il cliente ha la possibilità di fare i propri ordini telefonicamente. La registrazione del cliente prevede l’inserimento di questo all’interno di una
3.3 – L’attività Aziendale

delle seguenti categorie: *Standard*, *Platinum* e *Gold*; ognuna di queste categorie deter-
mina in capo al cliente condizioni specifiche di rifornimento in base al proprio status\(^2\). Un aspetto essenziale che contraddistingue l’attività di wholesales di Natoora è il rap-
porto di fiducia tra azienda e cliente, basato su uno scambio reciproco di informazioni. Compito di chi lavora al reparto di wholesales è quello di informare costantemente i propri clienti sullo stato dei prodotti presenti in catalogo e, al tempo stesso, essere in-
formati sull’attività dei clienti. Si deduce dunque, che ciò che viene offerto da *Natoora Professional* è l’insieme di un prodotto di elevata qualità e di un servizio altamente personalizzato, adattato il più possibile alle esigenze di ciascun cliente.

Si consideri inoltre che, nel mercato della vendita di generi alimentari all’ingrosso, Natoora costituisca uno dei pochi casi, forse l’unico nel settore, dove si gestisce pa-
ralelamente l’attività di wholesales a quella di retail on line. Da questa particolarità
derivano una serie di vantaggi dal punto di vista dell’immagine e della visibilità aziien-
dale che si riversano in tutta l’organizzazione, anche nel reparto di vendita all’ingrosso
che può in questo modo contare con un arma in più rispetto alla maggior parte dei propri competitors di settore.

**Retail**

Per retail si intende la vendita al dettaglio verso clienti privati. Nel caso di Natoora questa avviene principalmente attraverso il canale di vendita dell’e-commerce; solo di recente, l’azienda ha provveduto all’ampliamento dei canali di vendita al dettaglio attra-
verso modalità di distribuzione diretta. Fin dalla sua fondazione il business di Natoora
è stato concepito come shop on line di prodotti agroalimentari. Tale filosofia di fondo,
anche se con alcuni cambiamenti che sono intervenuti nel tempo relativi alle tipologie
di prodotto vendute e al modello di business adottato, è stata portata avanti a lungo in

\(^2\)Per scegliere a che categoria appartengono i rispettivi clienti, vengono considerati aspetti quali: il
volume di affari generato dall’attività, la frequenza degli ordini e la dimensione; un ristorante può, ad
esempio, servire un numero di coperti più o meno alto rispetto ad un altro, o una catena di ristoranti
piuttosto che una singola attività avrà esigenze diverse di quantità, a seconda del volume d’affari generato
o di qualità, in base al profilo che lo caratterizza. Ad un cliente *Standard* generalmente vengono offerti
prodotti di base e a prezzi contenuti, al contrario, i clienti della categoria *Platinum* o *Gold* necessiteranno
di prodotti più pregiati ed esclusivi, disponibili a prezzi più elevati.
ambito aziendale nonostante i risultati non eccellenti dell’attività nei primi anni di vita dell’azienda.

Nel dettaglio, si osserva come il livello delle vendite del reparto di retail si sia mantenuto costante negli anni 2010 e 2011, intorno a £ 0,5 milioni, con un incremento di appena l’8% da un anno all’altro. La situazione poi, risulta totalmente differente nel 2012, ad appena un anno di distanza le vendite di questo reparto raggiungono una quota pari a circa £ 1,83, ovvero un incremento del 237% rispetto al 2011 e del 264% rispetto al 2010. I risultati economici del 2012 sono il risultato di un insieme di fattori che sono intervenuti in maniera positiva in ambito aziendale negli ultimi tempi. In primo luogo, la collaborazione con Ocado.com, che permette a Natoora UK di raggiungere un numero elevatissimo di utenti e di diffondere in maniera più decisiva il proprio marchio e la propria immagine presso il mercato del retail agroalimentare. In particolare, le vendite realizzate attraverso Ocado.com sono state pari a £ 1,27 milioni3, ovvero quasi il 70% del valore complessivo delle vendite del reparto di Retail nell’anno 2012.

Tabella 3.2: Canali di vendita Retail - Anno 2012

<table>
<thead>
<tr>
<th>Canale</th>
<th>Vendite (£)</th>
<th>Rilevanza (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nattora.co.uk</td>
<td>555.283,88</td>
<td>30,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Ocado.com</td>
<td>1.270.567,68</td>
<td>69,4</td>
</tr>
<tr>
<td>Spa Terminus Market</td>
<td>4.852,40</td>
<td>0,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale</td>
<td>1.830.703,96</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

Completano poi le vendite complessive raggiunte dal retail, quelle realizzate attraverso il sito aziendale, che nel 2012 hanno raggiunto quota £ 555.280, con un incremento di appena il 2,2%; dato non esaltante, ma in linea con i dati di vendita relativi agli anni precedenti. Si aggiunge poi, una piccolissima parte di vendite realizzate attraverso la partecipazione di Natoora a Spa Terminus Market di Bermondsey ogni sabato, un evento che raccoglie i più importanti produttori e suppliers di prodotti agroalimentari della

3Si consideri che tale collaborazione è stata avviata a partire dalla fine del mese di febbraio 2012, di conseguenza i dati relativi alle vendite ottenute a questo canale comprendono un arco di tempo soli dieci mesi invece che dodici.
zona per la vendita diretta dei propri prodotti in un contesto di mercato settimanale. Si tratta di una attività di vendita diretta, poco rilevante da un punto di vista economico considerando che si svolge soltanto una volta a settimana ma che, tuttavia, contribuisce ad allargare il numero di persone raggiunte da Natoora e, ancora, a diffondere maggiormente la propria immagine presso il pubblico; dalla partecipazione al mercato deriva una parte di appena il 0,3% del totale complessivo delle vendite.

Durante l’esercizio in corso inoltre, Natoora ha provveduto ad ampliare ulteriormente i propri canali di vendita al dettaglio. In particolare, dal mese di Marzo è stata avviata una collaborazione commerciale con Booths, supermercato inglese specializzato nella vendita di prodotti di qualità elevata e specialità regionali. A partire dal mese di Maggio inoltre, è stato aperto il primo store di proprietà a Londra, il primo di una lunga serie nell’intento di affermare il marchio e la visibilità di Natoora presso un pubblico sempre più vasto (F. Fubini, Director Manager Natoora UK Ltd).

Guardando i dati relativi al primo semestre 2013, si può notare una crescita notevole delle vendite realizzate dal retail aziendale. In particolare, si può vedere come, dopo appena sei mesi, l’ammontare complessivo delle vendite si aggiri già intorno a £ 1,5 milioni, una cifra di poco inferiore a quanto registrato dalle vendite al dettaglio durante l’intero esercizio precedente.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Canale</th>
<th>Vendite (£)</th>
<th>Rilevanza (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Nattora.co.uk</td>
<td>283.155,97</td>
<td>18,2</td>
</tr>
<tr>
<td>Ocado.com</td>
<td>1.184.163,17</td>
<td>76,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Spa Terminus Market</td>
<td>13.327,13</td>
<td>0,9</td>
</tr>
<tr>
<td>Booths</td>
<td>48.800,03</td>
<td>3,1</td>
</tr>
<tr>
<td>Shop Natoora</td>
<td>23.473,89</td>
<td>1,5</td>
</tr>
<tr>
<td>Totale</td>
<td>1.552.920,19</td>
<td>100,0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

4Si consideri che, anche in questo caso, l’avvio di questa forma di vendita risale al mese di novembre del 2012, sicché i dati alla mano relativi a tale modalità distributiva comprendono un arco temporale di appena due mesi.
Dai dati di vendita, si osserva che è Ocado.com il canale di vendita al dettaglio più redditizio, con ben il 76% sul totale delle vendite. Natoora.co.uk invece, nonostante una rilevanza di circa il 18% sull’ammontare complessivo delle vendite, continua a registrare valori in linea con quelli degli esercizi precedente. Segue in ordine di rilevanza Booths con vendite per £ 48.800, ovvero il 3,1% dell’ammontare complessivo di vendite. Lo Shop Natoora invece, nel suo primo mese e mezzo di vita registra un ammontare di vendite per £23.500, l’1,5% circa dell’ammontare complessivo di vendite. Infine la partecipazione al Spa Terminus Market contribuisce alle vendite totali con un modesto margine di appena l’1%.

In definitiva, è importante osservare come la gestione parallela dell’attività di wholesales e di retail sia un tassello fondamentale per lo sviluppo economico aziendale. Queste due attività in particolare, si integrano vicendevolmente l’un l’altra, determinando vantaggi competitivi non indifferenti per l’attività aziendale nel suo complesso. Da un lato, l’attività di retail on line implica la gestione di un sito internet attraente e ben strutturato per la vendita al dettaglio e un marketing mix adeguato a supportare l’immagine e la comunicazione aziendale. Tale necessità porta l’organizzazione aziendale a realizzare investimenti rilevanti in IT e marketing, che contribuiscono in maniera decisiva a sviluppare un certo tipo d’immagine aziendale presso il mercato di riferimento di cui può beneficiare non solo l’attività di retail ma anche quella di wholesales, determinandone un vantaggio competitivo non poco rilevante in termini di visibilità e reputazione che la distingue in modo decisivo rispetto ai propri competitors di settore. Dall’altro lato invece, l’attività di vendita all’ingrosso implica il mantenimento di uno stock ricco in termini di quantità e varietà di prodotti disponibili, adatto alla domanda proveniente dalla ristorazione e alle esigenze di chefs qualificati. Questo aspetto della gestione contribuisce senza dubbio ad ampliare notevolmente le dimensioni dell’offerta che l’attività di retail è in grado di proporre nel mercato della vendita al dettaglio, nonché a garantire una disponibilità di prodotti ampia ed immediata. Si può dunque affermare che, le attività di vendita al dettaglio e di vendita all’ingrosso, debbano essere considerate come attività integrate nel contesto aziendale, e che sia proprio questo elemento a differenziare Natoora nel proprio mercato di riferimento e a renderla più competitiva.
3.4 Vantaggi competitivi e punti di debolezza

Vantaggi competitivi:

• Offerta di prodotti selezionati in base a bontà e grado di qualità.

• Specializzazione nella categoria di prodotti *Fresh*, in particolare frutta e verdura.

• Presenza in catalogo di prodotti di natura tradizionale, con forte radicamento territoriale e taratura artigianale. Si fa riferimento in particolare, a prodotti tipici della tradizione culinaria francese e italiana.

• Per ogni prodotto in catalogo vengono specificate provenienza, caratteristiche ed eventuali modalità di preparazione.

• Il catalogo di prodotti disponibile si sviluppa in lunghezza ed ampiezza: per più tipologie di prodotto sono disponibili varietà diverse con provenienza e caratteristiche diversificate.

• Offerta esclusiva, data la presenza di prodotti singolari e poco conosciuti non reperibili facilmente attraverso i punti vendita della distribuzione alimentare tradizionale.

• Importazione diretta di beni dalle località di provenienza, sia per quanto riguarda le categorie di prodotti regionali che la selezione di frutta e verdura.

• Rotazione elevata del magazzino, con ordini che hanno scadenza giornaliera e settimanale.

• Intermediazione commerciale ridotta, si tratta direttamente con produttori e fornitori al mercato dell’ingroso.

• Network locale con fornitori specializzati per l’approvvigionamento di prodotti specifici.

• Immagine e visibilità del marchio consolidati presso il mercato agroalimentare.
Natoora opera in maniera parallela nel mercato del wholesales e in quello del retail, integrando gli aspetti positivi di entrambe le attività. Da un lato, il retail dispone di un catalogo di prodotti ampio e variegato grazie allo sviluppo dell’offerta richiesto dall’attività di vendita all’ingrosso; dall’altro, il wholesales può beneficiare in termini di immagine e visibilità degli investimenti realizzati dal reparto di retail in marketing e IT.

L’azienda ha saputo valorizzare al meglio le competenze e l’esperienza dei complessi aziendali oggetto di operazioni fusione e acquisizione: da aziende come Portobello Food Company e Vima Ltd, Natoora ha assorbito competenze e conoscenze nei campi rispettivamente della vendita al dettaglio on line e della produzione di pasta fresca, ha arricchito il catalogo di prodotti con specialità regionali e produzioni di fattura artigianale, e ha aumentato la dimensione del portafoglio clienti al quale è rivolta la propria offerta.

**Punti di debolezza:**

- La crescita rapida degli ultimi anni mette alla prova l’organizzazione aziendale. Il personale, gli spazi e la gestione complessiva devono essere riadeguati per supportare al meglio l’attività svolta e la continua espansione.

- L’e-commerce del sito aziendale Natoora.co.uk registra un andamento stabile ma con margini di crescita molto ridotti se paragonati con l’attività di wholesales in generale. E’ solo grazie alla collaborazione con partner esterni che il Retail è in grado di apportare risultati economici più significativi.

- Il prodotto commercializzato da Natoora è un prodotto molto delicato e facilmente deperibile, ciò comporta non poche difficoltà a livello di gestione dello stock e di delivery dell’ordine.

Nel capitolo successivo verrà analizzata nel dettaglio l’attività di e-commerce agroalimentare di Natoora UK. In particolare, verranno esposte le modalità operative attraverso le quali è possibile proporre e vendere il prodotto on line: analisi del sito, strumenti di navigazione, processo di acquisto, gestione del sito, logistica ed evasione degli ordini. Verrà inoltre dato spazio alle modalità di comunicazione online e agli strumenti utilizzati in questo senso, quali: direct e-mail, engine research, blog e social network.
Capitolo 4

L’e-commerce di Natoora UK

4.1 Vendere on line

Il principale strumento di vendita al dettaglio di Natoora UK, o almeno il primo, è rappresentato dall’attività di e-commerce realizzata attraverso il sito aziendale Natoo-ra.co.uk. Prima di avviare l’attività di wholesales e di ampliare i canali di vendita al dettaglio, il sito di e-commerce aziendale rappresentava l’unico strumento operativo a disposizione dell’azienda per proporsi sul mercato della rivendita agroalimentare. Da un punto di vista economico, l’e-commerce attraverso il sito aziendale non rappresenta il canale di vendita più redditizio, ma è punto di partenza per la configurazione attuale di Natoora UK, nonché trampolino di lancio per le attività economiche di rilievo e le numerose collaborazioni commerciali intraprese negli ultimi anni.

Tabella 4.1: Performance di vendita on line

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anno</th>
<th>Valore delle Vendite (£)</th>
<th>Quantità vendute (U)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2012</td>
<td>612.482,55</td>
<td>180.199,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>546.429,51</td>
<td>155.895,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>519.352,61</td>
<td>158.238,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>383.407,18</td>
<td>136.883,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>317.619,76</td>
<td>112.767,00</td>
</tr>
<tr>
<td>2007</td>
<td>279.882,47</td>
<td>74.232,00</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali
La vendita on line B2C si compone di una serie di passaggi che, a differenza di quanto accade nei tradizionali modelli di vendita diretta al dettaglio, vanno gestiti elettronicamente mediante il supporto della rete internet come mezzo di comunicazione tra impresa e consumatore, essi sono: il contatto con il cliente attraverso il sito internet, l’esposizione dell’offerta aziendale mediante un portale di vendita e-commerce, la gestione dell’operazione d’acquisto e della transazione finanziaria, l’evasione e la consegna dell’ordine che, nella fattispecie, richiedono un’interazione fisica data la natura del bene commercializzato, ma che si avvalgono in parte di un supporto elettronico, e infine, la soddisfazione del cliente col fine di aumentare le probabilità di ripetere l’esperienza d’acquisto.

4.1.1 Analisi del sito

Il sito rappresenta la vetrina virtuale attraverso la quale l’azienda espone i propri prodotti e sé stessa; esso è il primo punto di contatto tra cliente e azienda, è il luogo in cui avviene l’incontro tra domanda di mercato e offerta aziendale. Due sono i principi fondamentali che devono guidare la corretta realizzazione di un sito internet: la necessità che esso sia strutturato in funzione del visitatore/cliente; la possibilità che, se non nel breve, almeno nel medio o lungo termine, esso assicuri un certo margine di profitabilità (A. Foglio, 2012).

Nella fattispecie in esame, il sito Natoora.co.uk è un sito di vendita, o “Negozio virtuale”. Diventa dunque fondamentale la progettazione accurata del sito: deve essere predisposto, programmato, aggiornato e supportato affinché si possano raggiungere gli obiettivi di vendita prefissati.

Home page

La Home page è la pagina principale del sito, essa è la prima pagina con la quale il cliente entra in contatto all’interno del sito aziendale e da essa dipende il successo del processo che porta il cliente ad effettuare l’acquisto finale (R. Ghislandi, 2012). Le pagine web che compongono il sito devono presentare una serie di caratteristiche specifiche per adempiere alle proprie funzioni. Il sito aziendale in particolare, si dovrà presentare: chiaro, semplice, completo, interessante, dinamico, interattivo e facilmente accessibile (A. Foglio, 2012).
4.1 – Vendere on line

La home page del sito di Natoora risulta chiara, semplice e completata, ma anche esteticamente attraente. Appare ben strutturata e collegata con altre pagine secondarie all’interno del sito e portali esterni.

Figura 4.1: Home page Natoora.co.uk

Generalmente la home page di Natoora presenta in primo piano un prodotto di punta tra quelli maggiormente pubblicizzati in nel momento nel quale l’utente accede al sito internet: può trattarsi di una novità, ovvero un prodotto introdotto in catalogo di recente, così come un bene in stagione particolarmente richiesto dal mercato o un’offerta speciale. Nella home page inoltre, sono presenti un insieme di collegamenti a pagine
secondarie del sito così come strumenti specifici per agevolare la navigazione dell’utente e far conoscere l’azienda. In particolare: profilo aziendale, help, FAQs\(^1\), my basket, mail to, motore di ricerca, catalogo, collegamenti a pagine secondarie.

### About us

E’ la pagina contenente il profilo aziendale, di estrema importanza in quanto presenta l’azienda e la sua configurazione ad un utente che vi entra in contatto per la prima volta. In questa viene brevemente descritta l’azienda, qual è l’attività svolta, il prodotto offerto al mercato, la mission aziendale e la sua storia.

Nel sito di Natoora, la sezione *About us* presenta una breve descrizione del prodotto e del servizio offerto con riferimento alla passione per il buon cibo e la cultura culinaria che contraddistingue chi lavora in Natoora e tutta l’organizzazione nel suo complesso. Viene inoltre proposta una breve storia dell’azienda e delle sue origini.

### Catalogo prodotti

E’ la sezione centrale di un sito e-commerce (R. Ghislandi, 2012). La vendita di beni e/o servizi on line necessita del supporto di un catalogo elettronico, consultabile dai visitatori, in cui sia esposta l’intera offerta aziendale. Esso dovrà contenere tutte le caratterizzazioni relative ai prodotti in vendita, indispensabili a supportare le esigenze informative del visitatore e a favorire la conclusione della transazione. In particolare, il catalogo dovrà necessariamente contenere elementi descrittivi e informativi, quali: foto, denominazioni, codici, specifiche, prezzo e così via. Per assolvere al meglio la sua funzionalità, il catalogo dovrà inoltre risultare facile e veloce da consultare, permettendo al consumatore di individuare rapidamente, all’interno dell’offerta esposta, i prodotti dei quali è maggiormente interessato. Da non sottovalutare inoltre la possibilità data dal catalogo elettronico, diversamente da quanto accade per la versione cartacea, di essere continuamente aggiornato, con la possibilità di meglio supportare la sua funzione principale: vendere.

---

\(^1\)Frequently Asked Questions: sezione dedicata alle domande più frequenti che potrebbero provenire da un potenziale cliente in procinto di effettuare un’acquisto; ha lo scopo di risolvere in via immediata eventuali interrogativi che frenano il visitatore dalla transazione finale, rassicurandolo sull’esito positivo di un eventuale acquisto.
Nel sito web *Natoora.co.uk* l’offerta aziendale è presentata attraverso un catalogo elettronico suddiviso nelle seguenti categorie di prodotto: *Fruit, Vegetables, Butcher, Fishmonger, Cheesemonger, Dairy, Charcuterie, Fresh Pasta, Bakery, Drinks e Groceries*. Queste sono disposte orizzontalmente nella barra di strumenti di navigazione (Figura 4.6), che può essere visualizzata durante tutta la permanenza del visitatore nel sito. Per ogni categoria poi, viene fatta un’ulteriore suddivisione in sottocategorie di prodotto per facilitare la navigazione dell’utilente all’interno del catalogo e permetterne una consultazione mirata; ad ogni categoria di prodotto viene associata una pagina web in cui vengono specificate l’insieme delle sottocategorie di prodotto relative alla categoria in questione. Da questa è possibile accedere alla lista di prodotti all’interno di ciascuna sottocategoria individuata.

**Pagina dettaglio prodotti**

L’obiettivo di questa pagina è quello di informare il visitatore e trasmettere un coinvolgimento emotivo simile all’esperienza reale ma in assenza di un contatto fisico (R. Ghislandi, 2012).

Figura 4.2: Presentazione prodotti *Natoora.co.uk*

*Fonte: www.natoora.co.uk/shop*
Nel sito in esame, ad ogni bene che compone il catalogo viene dedicata una pagina specifica, in cui vengono date una serie di informazioni descrittive del prodotto: nome del prodotto; dati di origine e provenienza geografica; informazioni descrittive del prodotto (*Product details*); informazioni relative alla preparazione (*Ingredients & Info*); consigli per la preparazione (*Advice*); prezzo e unità di misura di vendita. Nelle pagine web relative alla presentazione dei vari prodotti sono inoltre presenti icone che arricchiscono in maniera immediata il contenuto informativo dei beni in catalogo, così come tasti funzionali al processo di acquisto che permettono la selezione del prodotto per l’eventuale transazione finale. Le icone identificano se il bene è: in stagione, organico o distribuito a top chefs; i tasti invece, sono “Add to basket” e “+/-” e servono a inviare i prodotti nel carrello elettronico nella misura in cui si desidera predisporre l’acquisto della merce selezionata.

**Procedura d’ordine**

La vendita elettronica sostituisce le funzionalità della vendita diretta con software che predispongono la transazione in via telematica. I passi che tipicamente caratterizzano la procedura d’ordine sono i seguenti:

1. **Carrello virtuale**: è uno strumento che deve consentire al consumatore di selezionare più prodotti posizionati in pagine diverse del sito e di ritrovarli tutti insieme alla fine della loro selezione per acquistarli in un’operazione unica.

2. **Informazioni cliente**: prima di concludere la procedura d’acquisto è necessario che il consumatore fornisca una serie di informazioni finalizzate a concludere la transazione ed evadere l’ordine. Si fa riferimento ai dati personali del cliente quali: nome, cognome, telefono, indirizzo e altro.

3. **Formulario ordine**: è la pagina web che svolge la funzione di convalidare l’ordine, che quindi precede la conclusione dell’atto di acquisto e avvia l’*iter* per terminare la transazione. Nel formulario vanno riepilogati le specifiche dell’ordine: articoli selezionati, quantità e prezzo. Esso inoltre deve dare all’utente possibilità di ripensamento, consentendogli di eliminare prodotti precedentemente selezionati o di tornare indietro per selezionarne altri. Il formulario richiede una struttura schematica e di facile da compilare.
4. Opzioni di spedizione: prima di procedere con il pagamento, è predisposta una selezione dedicata alle modalità di spedizione dell’ordine. A seconda dell’impresa e del sistema logistico adottato, il cliente potrà scegliere con che tipo di spedizione vuole che l’ordine gli sia pervenuto ed eventualmente la fascia oraria più conforme ai propri impegni. Generalmente, in questa sezione viene segnalato l’ammontare delle spese di spedizione richieste.


6. Conferma d’ordine: è il passaggio che perfeziona l’atto di acquisto; esso consiste nell’invio di una e-mail all’utente nel quale vengono sintetizzati tutti i dati della transazione: data e ora dell’ordine, numero d’ordine, nome e cognome del cliente, indirizzo di spedizione, articoli acquistati, quantità, prezzi unitari, prezzo totale, data e ora della consegna.

Nel sito Natoora.co.uk è predisposta una procedura di selezione dei prodotti estremamente semplice, che utilizza un insieme di tasti ai quali si può accedere da qualsiasi pagina web relativa agli articoli in catalogo. Ogni volta che l’utente desidera inviare un articolo nel proprio carrello sarà sufficiente premere il tasto “Add to basket” posizionato di fianco al prodotto d’interesse nella quantità selezionata. Una volta finita la consultazione del catalogo, l’utente può controllare il contenuto del proprio carrello alla sezione “My basket”. Se si tratta di un cliente nuovo, verrà richiesta la registrazione di quest’ultimo presso il sito e quindi la compilazione di un formulario, in caso contrario sarà sufficiente compilare i campi dell’aria profilo utente con i propri dati personali.

L’accesso alla sezione “My basket” apre una lista in cui sono presenti tutti gli articoli selezionati fino a quel momento; attraverso questa, l’utente può scegliere se proseguire nella consultazione del catalogo on line o concludere la procedura d’acquisto, premendo rispettivamente i tasti “Continue Shopping” o “Checkout”. La fase si checkout apre l’iter che porta alla conclusione definitiva della transazione in atto; essa inizia con la scelta da parte dell’utente delle opzioni di spedizione dell’ordine. Come prima cosa viene chiesta conferma dell’indirizzo presso il quale il pacco dovrà essere recapitato. In seguito, se l’ordine è destinato verso una località fuori Londra, Natoora si affida a una
ditta di spedizioni esterna; per le delivery verso Londra invece, sono predisposte una serie di *slots*, ovvero fasce orarie, durante le quali far recapitare l’ordine all’indirizzo indicato a discrezione dell’utente. Dopo aver scelto lo slot per il recapito della spedizione, premendo il tasto “Continue”, si accede alla fase successiva del procedimento d’acquisto. In questa fase, l’ultima della procedura, viene predisposto il formulario dell’ordine, ovvero la pagina web contenente il riepilogo relativo alla transazione in corso.

Figura 4.3: Formulario d’ordine Natoora.co.uk (dati di spedizione)

Nel formulario d’ordine vengono riportate le informazioni riguardanti i dati di spedizione quali l’indirizzo di fatturazione (*My billing address is*), l’indirizzo di recapito (*Where is this order being delivered to*) e ulteriori opzioni di invio, in base a necessità particolari (*Order options*). In questa pagina, alla sezione “Basket details” sono altresì
4.1 – Vendere on line

riportate i dettagli relativi al contenuto dell’ordine: articoli selezionati, quantità, prezzo unitario, prezzo totale.

Figura 4.4: Formulario d’ordine Natoora.co.uk (contenuto carrello)

<table>
<thead>
<tr>
<th>Description</th>
<th>Each</th>
<th>Qty</th>
<th>Total</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>British Blackberries</td>
<td>£2.50</td>
<td>2</td>
<td>£5.00</td>
</tr>
<tr>
<td>Blackcurrente</td>
<td>£2.50</td>
<td>1</td>
<td>£2.50</td>
</tr>
<tr>
<td>Sicilian Ovalina Oranges</td>
<td>£2.85</td>
<td>3</td>
<td>£8.55</td>
</tr>
<tr>
<td>French Apricots</td>
<td>£2.90</td>
<td>4</td>
<td>£11.60</td>
</tr>
<tr>
<td>Italian Green Figs</td>
<td>£2.99</td>
<td>2</td>
<td>£5.98</td>
</tr>
<tr>
<td>Petit Violet Artichokes</td>
<td>£2.79</td>
<td>1</td>
<td>£2.79</td>
</tr>
<tr>
<td>Italian Borlotti Beans</td>
<td>£2.79</td>
<td>2</td>
<td>£5.58</td>
</tr>
<tr>
<td>Italian Green Courgettes</td>
<td>£2.89</td>
<td>1</td>
<td>£2.89</td>
</tr>
<tr>
<td>Baby Ligurian Aubergines</td>
<td>£2.99</td>
<td>1</td>
<td>£2.99</td>
</tr>
<tr>
<td>Sicilian Datterini Vine Tomatoes</td>
<td>£6.99</td>
<td>3</td>
<td>£20.97</td>
</tr>
<tr>
<td>Buffalo Mozzarella from Campania DOP</td>
<td>£4.50</td>
<td>1</td>
<td>£4.50</td>
</tr>
<tr>
<td>Cow’s Milk Mozzarella “Bocconcini” from Puglia</td>
<td>£3.95</td>
<td>1</td>
<td>£3.95</td>
</tr>
<tr>
<td>Freshly Sliced Pancetta Salamata</td>
<td>£2.89</td>
<td>1</td>
<td>£2.89</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.natoora.co.uk/shop

Alla stessa pagina, nella sezione “Payment information”, sono predisposte le modalità di pagamento. L’unica modalità di pagamento prevista da Natoora è il pagamento attraverso carta di credito; in tale sezioni vanno quindi inseriti i dati relativi alla carta con la quale si intende effettuare l’acquisto. La sicurezza del pagamento inoltre è garantita da Sage pay2.

L’ordine viene infine convalidato premendo il tasto “Submit order” alla sezione “Summary” del formulario dell’ordine. Questo pone termine alla procedura d’acquisto

2Società privata che offre un servizio di garanzia per la sicurezza di pagamenti on line.
La transazione viene perfezionata con l’invio della conferma d’ordine attraverso posta elettronica. In questa, come detto sopra, vengono specificati i dati relativi all’ordine appena concluso: data e ora dell’ordine, numero d’ordine, nome e cognome del cliente, indirizzo di spedizione, articoli acquistati, quantità, prezzi unitari, prezzo totale, data e ora della consegna. Generalmente, essa contiene una sorta di ringraziamento al cliente per la fiducia concordata e un resoconto delle normative relative al servizio di spedizione e all’assistenza clienti.

Figura 4.5: Modalità di pagamento \textit{Natoora.co.uk}

\begin{table}[h]
\centering
\begin{tabular}{|l|c|c|}
\hline
\textbf{Sicilian Datteri Olive Tomato} & \textbf{\euro{}9.99} & \textbf{3} & \textbf{\euro{}29.97} \\
\hline
\textbf{Buffalo Mozzarella from Campania DOP} & \textbf{\euro{}4.00} & \textbf{1} & \textbf{\euro{}4.00} \\
\hline
\textbf{Cov’e Milk Mozzarella "Bocconcini" from Puglia} & \textbf{\euro{}3.95} & \textbf{1} & \textbf{\euro{}3.95} \\
\hline
\textbf{Freshly Sliced Pancetta Salmorita} & \textbf{\euro{}2.89} & \textbf{1} & \textbf{\euro{}2.89} \\
\hline
\end{tabular}
\caption{Payment Information and Summary}
\end{table}

Fonte: www.natoora.co.uk/shop

**Pagine secondarie**

Generalmente, dalla home page è possibile accedere ad una serie di pagine secondarie all’interno del sito web, che contribuisco a rendere il sito più dinamico ed interessante, nonché ad incrementare il contenuto informativo e ad invogliare l’utente ad effettuare una transazione.
Le pagine secondarie principali a cui fare riferimento nel sito in esame sono le seguenti:

- **Special Offers**: raggruppa l’insieme dei prodotti offerti ad un prezzo scontato nel momento in cui l’utente visita il sito.

- **What’s new**: selezione dedicata alle novità di prodotto del momento che svolge la funzione di mantenere vivo l’interesse dell’utente ed invogliarlo a visitare il sito in maniera più frequente, aumentando in questo modo le probabilità e il numero delle transazioni recepite. In tale sezione sono riportate principalmente le novità del momento relative all’offerta di prodotti. In particolare, si possono ritrovare informazioni riguardanti un nuovo prodotto del catalogo elettronico o un bene ortofrutticolo in fase di piena stagione.

- **Weekly picks**: è una selezione di dieci prodotti scelti ogni settimana, proposti al clienti come punto di forza del catalogo online e presentata attraverso l’uso di fotografie.

- **Recipes**: è il blog gestito dal team di marketing aziendale, in cui vengono riportate principalmente ricette e consigli per la preparazione di piatti particolari utilizzando i prodotti disponibili nel catalogo.

- **In the press**: è una sezione dedicata all’informazione presso giornali e magazines dedicata alla compagine aziendale e alla sua offerta. L’obiettivo di aggiornare continuamente tali riferimenti in una sezione dedicata all’interno del sito web, è quello di di aumentare la divulgazione e la visibilità presso i media tradizionali, nonché suscitare interesse e accrescere la consapevolezza del consumatore nei confronti dell’azienda.

- **Newsletters**: contiene la raccolta di materiale promozionale inviato periodicamente ai propri clienti e a utenti scelti del mercato di riferimento. Essa può avere ad oggetto notizie relative ad eventi, nuovi prodotti, partecipazioni a manifestazioni di rilievo, cambiamenti nell’organizzazione, riconoscimenti ottenuti o articoli in catalogo. Essa ha il compito di mantenere il contatto con il cliente anche in seguito all’acquisto, in modo tale da aumentarne la predisposizione alla fidelizzazione.
• **Natoora PRO**: è un rinvio alla pagina web dedicata all’attività off line, ovvero il wholesales; in questa pagina viene fornita una spiegazione rapida ed esaustiva relativa all’attività di vendita all’ingrosso praticata dall’azienda. Viene spiegata la filosofia di base che contraddistingue tale attività e vengono riportate una serie di testimonianze positive di clienti prestigiosi e personaggi illustri del settore della ristorazione.

• **Shop Locations**: localizza i punti vendita di Natoora (al momento esiste un unico shop a Londra).

**Barra strumenti di navigazione**

Si tratta di uno strumento di navigazione che accompagna il visitatore durante tutta la sua permanenza nel sito. Essa è presente in tutte le pagine web e funge da punto di riferimento per l’utente. Ha il compito di guidare il cliente nella consultazione del sito e nell’eventuale processo di acquisto; a tal fine, in esso sono contenuti una serie di link e collegamenti a pagine secondarie di rilievo per agevolare la navigazione.

![Barra strumenti di navigazione Natoora.co.uk](https://www.natoora.co.uk/shop)

Fonte: www.natoora.co.uk/shop

Nel sito web di Natoora, la barra strumenti di navigazione è posizionata in alto alla pagina in posizione orizzontale. In essa sono presenti: il logo aziendale, i link delle categorie di prodotto presenti in catalogo, i collegamenti alle pagine secondarie e altri link utili alla navigazione del cliente, quali: contatti dell’azienda, profilo aziendale, FAQs, Shop locator e motore di ricerca.
Connessioni

Spesso la navigazione di un sito web viene arricchita con una serie di link e collegamenti a pagine interne al sito e connessioni a siti o pagine esterne, che siano eventualmente apportatori di traffico.

Nella colonna di destra della home page del sito di Natoora (Figura 4.1), sono presenti una serie di connessioni a pagine interne e siti esterni che arricchiscono il contenuto informativo del sito e contribuiscono a renderlo dinamico. In particolare, le pagine con cui il sito è interconnesso sono: il blog, la sezione newsletters, la sezione dedicata alla stampa e le piattaforme social.

4.1.2 Gestione del sito

Un sito internet e, in particolare, un sito adibito all’e-commerce, richiede una gestione attenta ed accurata. Da questa infatti dipende il successo del sito e, di conseguenza, l’operazione di vendita on line in atto. In particolare, la gestione di uno shop virtuale richiede interventi di due tipi: interventi di “front office” e interventi di “back office” (A. Foglio, 2012). Gli interventi di front office sono quelli che coinvolgono la gestione della relazione con i clienti/utenti; quelli di back office invece, riguardano tutto ciò che succede dietro le quinte, ovvero gli interventi finalizzati al supporto e al buon funzionamento del sito.

Il mantenimento richiesto da uno shop on line può essere equiparato a quello che richiede un tradizionale negozio. Nella manutenzione del sito va tenuto in considerazione il layout, ovvero l’aspetto con cui questo si presente ai navigatori in rete, occorre verificare il corretto funzionamento di tutti i link e dei collegamenti esistenti all’interno del sito e con altre pagine esterne, bisogna inoltre monitorare continuamente il contenuto del sito stesso, che deve essere aggiornato e di interesse per i visitatori. Un sito trascurato e obsoleto rischia infatti di compromettere il grado d’interesse da parte di chi lo visita, con conseguenze negative sulle vendite. Un sito di e-commerce dunque, così come la vetrina di un tradizionale negozio viene sottoposta continui cambiamenti, dovrà essere oggetto di una serie di operazioni di aggiornamento funzionali a mantenere vivo l’interesse dei visitatori nei confronti del sito in questione; risulta infatti difficile che un navigatore mantenga un certo grado di coinvolgimento se la sua attenzione non viene stimolata volta per volta con nuovi contenuti informativi, nuovi prodotti, nuove offerte,
e così via. Le operazioni di aggiornamento richieste da un sito e-commerce possono essere di natura diversa, ad esempio aggiornamenti del catalogo, notizie straordinarie, organizzazione di eventi o altro, e si possono differenziare anche sulla base della periodicità con cui vengono posti in essere: si può trattare di aggiornamenti istantanei, quotidiani, settimanali, mensili, ciclici o straordinari.

Aggiornamenti e manutenzione del sito dunque, sono operazioni essenziali per mantenere viva l’attenzione dei consumatori nei confronti dell’azienda e aumentare il grado di attrattività del sito e di conseguenza incrementare le vendite. In questo senso, il sito Natoora.co.uk è oggetto di aggiornamenti periodici e sistematici, come quelli che seguono:

- Controllo continuo del funzionamento di link e collegamenti incrociati tra le pagine web del sito e pagine esterne.

- Aggiornamento delle pagine dedicate a ricette, suggerimenti di tipo culinario e informazioni sui prodotti presenti in catalogo. Tali informazioni aumentano il coinvolgimento dell’utente e rendono più completa l’esperienza d’acquisto dei consumatori; tuttavia il loro mancato aggiornamento potrebbe rendere il sito obsoleto e poco interessante.

- Gestione del layout del sito, ovvero il continuo rinnovamento del sito da un punto di vista estetico. In particolare, Natoora propone un “vestito” diverso per ogni stagione dell’anno, accentuando l’enfasi sulla stagionalità dei prodotti proposti; ad esempio, il layout del sito è caratterizzato da colori caldi è accesi nel periodo estivo, più freddi e cupi durante il periodo invernale.

- Aggiornamento quotidiano dei prodotti presenti in stock. In particolare, vengono riportati eventuali avvisi di disponibilità accanto a prodotti particolarmente richiesti dal mercato e momentaneamente non disponibili nel catalogo. In questo modo si da all’utente la possibilità di tenere d’occhio i prodotti verso i quali ha un interesse maggiore e programmare l’acquisto in funzione della rispettiva disponibilità.

- Aggiornamenti periodici delle principali pagine secondarie di contenuto informativo: what’s new, weekly pics, special offers ed altri elementi di carattere informativo.
4.1 – Vendere online

• Aggiornamenti ciclici relativi alla stagionalità dei prodotti ortofrutticoli.

• Aggiornamenti di tipo straordinario come l’apertura di un nuovo negozio, l’avvio di collaborazioni importanti o la partecipazione ad eventi.

4.1.3 Processo di vendita e logistica

Il processo di vendita online prevede alcuni passaggi fondamentali per l’esito positivo della transazione commerciale, essi sono:

1. Pre-vendita
2. Transazione di vendita
3. Post-vendita

Fase di pre-vendita

La fase di pre-vendita comprende tutte le operazioni poste in essere con la finalità che l’utente venga a contatto con l’offerta aziendale e possa effettuare una transazione. In questa fase è di fondamentale importanza la visibilità del sito presso il mercato di riferimento e il modo in cui viene presentato all’utente il catalogo di prodotti. Il successo di questa fase, e quindi dell’intera operazione di vendita, dipende dal grado d’interesse che l’azienda è in grado di suscitare nei confronti dei visitatori e dalla completezza informativa e di prodotto contenuta nel catalogo online.

Fase di transazione di vendita

La transazione di vendita avviene online e in tempo reale; essa deve altresì essere condotta in maniera trasparente. La fase di transazione si compone a sua volta di alcuni passaggi essenziali che portano al perfezionamento del processo d’acquisto, si fa riferimento a: la formulazione dell’ordine, il pagamento e la fatturazione.

La formulazione dell’ordine attiene a tutte le operazioni di consultazione e selezione degli articoli da parte dell’utente. Il buon esito di questa fase dipende in via diretta da una corretta predisposizione della procedura d’ordine e dagli strumenti di navigazione a
disposizione dell’utente funzionali all’acquisto on line; tale procedura deve necessaria-mente essere semplice e chiara, deve cioè permettere all’utente di eseguire il procedura d’acquisto in modo facile ed intuitivo.

Il pagamento on line segna il successo dell’operazione di vendita. Si tratta del mo-
mento più delicato della transazione, soggetto a rischi vari ed eventuali. Durante questa fase infatti potrebbero sorgere problematiche relative al livello di sicurezza e di prote-
zione dei dati forniti dal cliente, all’identificazione del cliente in procinto di effettuare la transazione e ad operazioni fraudolente compiute da malintenzionati.

Infine, l’invio della fattura è la fase che pone termine alla transazione commerciale. La fatturazione può essere effettuata per posta o via mail, in ogni caso, una copia di questa deve accompagnare la merce spedita; il suo contenuto è simile a quello della conferma d’ordine, in essa sono riportati i dati relativi all’acquista e al pagamento.

**Fase di Post-vendita**

La fase di post-vendita si riferisce alle operazioni tra impresa e cliente successive al-
l’acquisto. Si compone a sua volta dei seguenti passaggi: evasione dell’ordine, logistica, assistenza post-vendita. Il successo delle vendite on line dipende anche dai fattori orga-
nizzativi aziendali. In questo senso è importante un’evasione dell’ordine puntuale e un sistema logistico in grado di supportare l’aspetto fisico della transazione commerciale on line (A. Foglio, 2012).

Per quanto riguarda l’evasione dell’ordine, questa implica lavorare su una serie di problematiche particolari, quali: la ricezione on line dell’ordine, la preparazione, il controllo dell’avanzamento dell’ordine, la preparazione, la fatturazione, la spedizione, il trasporto.

L’assistenza post-vendita è volta a risolvere eventuali controversie e problematiche che possono sorgere in seguito all’acquisto. Si fa riferimento in particolare a situazioni quali: non conformità dell’ordine ricevuto, danneggiamento della merce, resi e rimbor-
si. In questo senso, Natoora garantisce un servizio di reso gratuito nei termini e nelle condizioni imposte dalla legge; prevede inoltre, un rimborso o un nuovo invio gratuito se, per qualsiasi ragione, un cliente non dovesse essere soddisfatto dell’ordine, o parte dell’ordine, ricevuto.
La logistica

La logistica è l’insieme delle attività che supportano e rendono possibile il trasferimento fisico della merce dall’impresa al cliente: l’approvvigionamento, la gestione del magazzino, lo stoccaggio, il packaging, il trasporto e la consegna, sono tutti fattori di rilevanza strategica per la buona riuscita del progetto e-commerce.

Il packaging fa riferimento all’imballo della merce spedita, che deve essere funzionale alle esigenze di trasporto: deve permettere lo spostamento della merce da un punto ad un altro senza comprometterne l’integrità. In particolare il packaging deve essere studiato col fine di svolgere alcune funzioni, quali: assicurare la protezione e la conservazione della merce; permettere le fasi di carico e scarico durante il trasporto; ovviare ad eventuali manomissioni. Per quanto riguarda questo tema, Natoora lavora con sistemi d’imballo refrigeranti (Cold Pack Systems) che mantengono i prodotti a temperature controllate dal momento in cui la merce lascia il magazzino al momento in cui giunge a destinazione del cliente finale. I contenitori di frutta e verdura poi, sono studiati in modo da conservare l’integrità e l’aspetto del prodotto durante le fasi di stoccaggio e trasporto (Fonte: Delivery information, Natoora.co.uk).

Lo stoccaggio attiene alle attività svolte in azienda per il supporto e la gestione dell’offerta aziendale; essa comprende attività quali la gestione dello stock in magazzino, la preparazione degli ordini e la spedizione. Un’operazione di stoccaggio ben gestita garantisce margini di azione più ampi e una risposta più immediata alla domanda di mercato, il che, a sua volta, contribuisce in maniera decisiva a conseguire la soddisfazione del cliente e quindi incrementare le vendite. Natoora in particolare, lavora con uno stock di prodotti a rotazione elevata: la maggior parte dei prodotti in catalogo, specialmente frutta e verdura e altri prodotti freschi, entrano ed escono dal magazzino nell’arco di poche ore, in molti casi in giornata. Per garantire un ricambio così elevato l’approvvigionamento del magazzino lavora su ordini piuttosto frequenti; i prodotti poi escono secondo la logica per la gestione del magazzino FIFO\(^3\).

La spedizione e la consegna infine, sono aspetti che caratterizzano l’acquisto on line

\(^3\)First In First Out: la merce viene spedita in base ai tempi di arrivo, ciò che arriva in un primo momento avrà precedenza nella spedizione rispetto a ciò che arriva in un secondo momento.
e lo differenziano nettamente dai processi d’acquisto tradizionale: mentre una transazione commerciale ci conclude con il trasferimento istantaneo del possesso del bene da venditore ad acquirente, nel processo d’acquisto elettronico la transazione necessita un ulteriore passaggio per poter essere completata, la spedizione e la consegna, che permettono al cliente finale di entrare in possesso della merce acquistata. Il trasporto del prodotto dovrà tenere conto della natura del bene commercializzato e deve garantire caratteristiche quali: la puntualità, la rapidità, la sicurezza, la regolarità e il rispetto delle condizioni prestabilite relative all’evasione dell’ordine. L’adempimento di tali aspetti, favorisce la soddisfazione del cliente e la possibilità che da un’esperienza positiva derivino altre operazioni analoghe.

4.1.4 L’offerta on line

In seguito verrà analizzata l’offerta on line di Natoora per quanto attiene ai seguenti aspetti: la composizione del catalogo per categoria di prodotto; i dati di vendita on line; le politiche di vendita che emergono dall’analisi dei dati.⁴

Composizione dell’offerta per categoria di prodotto

L’offerta esposta sopra, si presenta secondo una composizione di prodotti in base alla quale ogni categoria ricopre un grado di rilievo più o meno maggiore all’interno dell’offerta aziendale. Primo criterio di discrezione tra le varie categorie che compongono il catalogo on line è la loro presenza in termini di quantità di prodotti appartenenti a ciascuna categoria. In questo senso, rileva la presenza dei diversi prodotti nelle rispettive categorie di appartenenza all’interno del catalogo esposto on line, nonché la loro distribuzione in un arco temporale ampio. Si analizza in seguito la composizione del catalogo on line durante gli esercizi del 2010, 2011, 2012 e primo semestre del 2013.

Si noti come varia la composizione del catalogo on line per categoria di prodotti nell’arco temporale di riferimento 2010-2013: mentre le categorie di prodotto con una

⁴Ai fini dell’esposizione e dell’analisi dei dati, vengono considerati un numero limitato di macrocategorie: Fruit & Vegetables, Cheesemonger & Charcuterie, Butcher & Fishmonger, Groceries, Fresh pasta e Others; in quest’ultima macrocategoria vengono incluse le categorie di prodotto con un grado relativo di presenza meno rilevante quali Bakery, Dairy, Drinks.
4.1 – Vendere on line

La presenza meno elevata all’interno del catalogo on line non hanno subito variazioni rilevanti da un punto di vista quantitativo (Cheesemonger & Charcuterie, Fresh pasta e Butcher & Fishmonger si distribuiscono in maniera uniforme nell’intervallo di tempo considerato), le categorie Fruit & Vegetables e Groceries subiscono evidenti cambiamenti quantitativi in relazione al numero di linee appartenenti alla rispettiva categoria all’interno del catalogo on line. In particolare, da una parte la categoria delle groceries è stata man mano limitata in quantità e ampiezza di gamma anno dopo anno (dal 30% nel 2010 al 18% nel 2013), dall’altra parte invece, la categoria di frutta e verdura ha subito un trattamento esattamente opposto: ne sono state incrementate le linee vendute (38% sul totale dei prodotti presenti in catalogo) con l’introduzione di varietà sempre più variegate e differenziate.

![Figura 4.7: Composizione offerta per categoria di prodotto - 2010, 2011, 2012 e 2013](image)

Fonte: dati aziendali

La motivazione di fondo di una politica di vendita di questo tipo è quella di rendere più esclusiva l’offerta aziendale e andare ad aggreddire una nicchia di mercato poco sfruttata sulla piattaforma on line: quella relativa agli acquisti, in ambito alimentare, di beni ad alto tasso di coinvolgimento emotivo e psicologico; settore dove peraltro, Natoora risulta più competitiva, data la tipologia di prodotto offerta, e subisce di meno la concorrenza dei grandi concorrenti impegnati nella distribuzione alimentare on line. In altre parole, l’intento è quello di proporre un prodotto che, prima di essere funzionale ad un bisogno primario ovvero nutrirsi, coinvolga la sfera emotiva di chi ne effettua l’acquisto e sia funzionale piuttosto all’appagamento di bisogni secondari legati alla passione per
il cibo, all’hobby della cucina e così via. In questo senso un prodotto poco differenziato e facilmente reperibile nel mercato come nel caso dei beni di tipo groceries si concilia poco con l’obiettivo aziendale di fondo, oltretutto la loro facile reperibilità li rende oggetto di dinamiche competitive più forti e difficilmente sostenibili da parte di un’azienda dalle piccole dimensioni come Natoora; da ciò deriva un taglio piuttosto consistente, e tuttora in atto, della categoria Groceries, per dare maggiore spazio a prodotti di maggior coinvolgimento emotivo.

Nel paragrafo successivo viene data una breve analisi delle dinamiche di vendita legate nello specifico a ciascuna macrocategoria di prodotti.

**Dati di vendita**

Il monitoraggio costante dei dati di vendita relativi ad ogni categoria di prodotto, nonché ad ogni prodotto specifico, sono estremamente importanti nelle decisioni relative alla politica di vendita aziendale, in quanto danno un riscontro immediato del grado di successo di decisioni alla base di un progetto di offerta aziendale. Un prodotto con un numero relativamente basso di vendite potrebbe essere un prodotto poco desiderabile all’interno del catalogo e quindi soggetto a politiche di taglio, al contrario, un prodotto con un numero alto di presenze può essere più ben voluto all’interno del catalogo e sottoposto ad azioni più intense di commercializzazione. Ancora, un bene poco venduto può essere caratterizzato da margini di guadagno elevati rispetto ad altri, oppure la sua presenza potrebbe essere complementare a prodotti caratterizzati da una frequenza di vendita più elevata; un bene caratterizzato da un alto tasso di vendita potrebbe dare luogo a margini di guadagno minimi o addirittura negativi.

Per l’analisi delle performance di vendita del sito Natoora.co.uk sono stati considerati i seguenti indici di vendita utilizzati in ambito aziendale:

- **Ordini**: numero di ordini totali recepiti in un esercizio

- **Linee vendute**: numero di linee totali vendute in un esercizio. Per linea si intende ciascun elemento che compone l’ordine effettuato da un cliente.

---

5Esempio: in un intervallo di tempo limitato si considerino due ipotetici ordini A e B. L’ordine A si compone di due unità di mele, quattro di banane e cinque di zucchine; l’ordine B invece, si compone di quattro unità di zucchine e due di carciofi.
4.1 – Vendere on line

- **Linee per ordine**: numero medio di linee presenti in un solo ordine.

- **Quantità venduta**: quantità di beni venduta in base alla relativa unità di vendita.

- **References vendute**: numero totale di prodotti presenti nel catalogo venduti in un esercizio. Per reference si intende il nominativo che identifica ciascuno dei prodotti presenti nel catalogo aziendale\(^6\).

- **Tasso di vendita**: è il rapporto tra le linee di prodotto vendute e il totale delle references. Tale dato indica il tasso di vendita dei prodotti presenti in catalogo: un alto tasso di vendita indica un prodotto altamente richiesto dal mercato, al contrario, un basso tasso di vendita, indica un prodotto non particolarmente apprezzato dal mercato di riferimento.

- **Fatturato**: entrate totali realizzate dall’azienda che possono essere attribuite esclusivamente alla vendita dei prodotti presenti in catalogo, al netto di tasse ed altre spese varie. Il fatturato a cui si fa riferimento in questo caso, può essere considerato come la somma delle singole quantità di prodotto vendute moltiplicate per il relativo prezzo di vendita.

- **Fatturato per linea**: indica il ricavo economico medio attribuibile a ciascuna linea che compone gli ordini ricevuti.

- **Fatturato per articolo**: indica il ricavo economico medio che deriva dalla vendita di un’unica unità di prodotto.

**Analisi dei dati**

L’analisi che segue si basa sui dati di vendita\(^7\) rilevati in ambito aziendale.

Con riferimento ai dati di vendita generali, se si guarda al numero degli ordini, si nota come questo dato tenda a crescere nell’intervallo di tempo di riferimento. Contemporaneamente, si osserva come il numero medio di linee per ordine invece tenda a

\(^{6}\)Nell’intervallo di tempo considerato, il numero totale di references è pari a quattro.

\(^{7}\)I dati in questione sono riportati nelle tabelle in appendice A, posizionato alla fine di questo elaborato.
diminuire; in particolare, nel periodo di riferimento considerato, il numero degli ordini subisce un aumento complessivo di poco più del 21% mentre, al contrario, il numero di linee per ordine registra un calo quasi speculare del 22%. Quindi, nell’arco di tempo in esame, sono aumentati il numero degli ordini recepiti ma ne è diminuita la dimensione media in termine di linee vendute per ordine.

Figura 4.8: Trend dati di vendita: ordini - linee per ordine

Fonte: dati aziendali

La stessa tendenza viene confermata dai dati relativi alla quantità totale di vendita e al fatturato medio per ogni unità di prodotto venduta, nonché dai dati relativi al totale delle linee vendute e al fatturato medio per ogni linea di prodotto.

Figura 4.9: Trend dati di vendita: linee e quantità vendute - fatturato per linea e per ordine

Fonte: dati aziendali

Nello specifico, se da una parte la quantità totale di unità di prodotto vendute è in diminuzione, dall’altra parte il valore medio del fatturato per unità di prodotto venduta
registra un andamento in crescita; in particolare, il calo della quantità di prodotti venduta di circa il 10% rispetto al 2010 è compensato in modo più che proporzionale da un aumento del 12% del fatturato attribuibile ad ogni unità di prodotto venduta. Di conseguenza, si delinea un andamento delle vendite che prevede volumi di vendita minori e prodotti singoli con maggiori margini di guadagno.

Anche il numero totale delle linee di prodotto vendute registra un lieve aumento, circa il 4% nel periodo di riferimento in esame. Questo conferma le considerazioni precedenti relative agli ordini totali e al numero delle linee vendute, ovvero nonostante la riduzione del numero medio di linee vendute per ogni ordine, l’aumento degli ordini complessivi recepiti permette di mantenere e, anzi, di aumentare, anche se non di molto, il numero totale di linee di prodotto venduto. All’aumento del numero complessivo di linee di prodotto venduto poi, corrisponde un andamento lineare del fatturato per linea di prodotto venduta; ciò significa che i dati relativi all’aumento di ordini e alle linee di prodotto vendute riscontrano un aumento del fatturato di vendita complessivo.

Per quanto riguarda invece i dati di vendita relativi alle singole macrocategorie di prodotto, possono essere fatte alcune considerazioni generali che aiutano ad inquadrare quali sono i prodotti che trovano un buon riscontro nel mercato sul versante delle vendite e quindi comprendere se le politiche di vendita adottate a livello aziendale vadano o meno nella direzione nella direzione designata.
In particolare, se si guarda al fatturato di vendita per macrocategoria di prodotto, si nota un predominio netto e in aumento della categoria *Fruit & Vegetables*, che dal 36% delle vendite registrato nel 2010 arriva a quota 46% nell’esercizio in corso, quindi quasi le metà del fatturato di vendita on line. Seguono le categorie *Cheesemonger & Charcuterie, Butcher & Fishmonger e Fresh pasta*, che mantengono performance di vendita stabili durante il periodo di riferimento considerato, ricoprendo una quota media sulle vendite complessive rispettivamente del 15%, 22% e 2%. Infine, una considerazione a parte va fatta per la categoria *Groceries*, questa infatti passa da un contributo sulle vendite di circa il 15% nel 2010 ad una quota corrente pari al 7% sul totale delle vendite.

Figura 4.11: Trend dati di vendita: linee vendute per categoria di prodotto

![Diagramma delle linee vendute per categorie di prodotto]

Fonte: dati aziendali

Anche dall’analisi del numero di linee vendute per categoria di prodotto emerge una tendenza che conferma quanto è stato descritto relativamente all’andamento del fatturato di vendita. In particolare, la categoria *Fruit & Vegetables* registra un numero di linee vendute nel primo semestre del 2013 pari a circa il 62% del totale delle linee vendute, con un incremento del 21% rispetto al 2010; al contrario la categoria *Groceries* registra un calo del totale delle linee vendute, da una percentuale pari al 14% sul totale delle linee vendute del 2010 al 6% del primo semestre dell’esercizio in corso. Le altre categorie seguono un andamento lineare nel periodo di riferimento considerato.

Per quanto riguarda invece gli altri indici di vendita più importanti, per semplicità di analisi, si considerano i dati dell’esercizio in corso ovvero il primo semestre del 2013. In termini di vendite, quantità vendute e linee di prodotto, si nota come ci sia
una prevalenza su tutta la linea della categoria *Fruit & Vegetables*. Nel dettaglio, la categoria considerata registra valori delle vendite, quantità venduta e linee di prodotto rispettivamente pari a 46%, 60% e 62% rispetto ai valori complessivi. Seguono le categorie di *Cheesemonger & Charcuterie* e *Butcher & Fishmonger* con valori medi degli indici sopra indicati contenuti rispetto alla categoria predominante. Infine, la categoria *Groceries* registra un valore di vendite del 7%, di quantità vendute del 9% e di linee di prodotto del 9% sul totale realizzato. La categoria *Fresh pasta* registra i valori più bassi in assoluto.

**Figura 4.12: Dati di vendita - I Semestre 2013**

![Bar Chart showing sales, quantity, and lines for various categories]

Fonte: dati aziendali

**Considerazioni finali**

Riepilogando, dall’analisi sopra esposta relativa ai dati di vendita generali, vi sono alcune microtendenze che rispecchiano le decisioni di base delle politiche di vendita on line intraprese negli ultimi due anni; esse sono:

- Aumento degli ordini ricevuti e progressiva riduzione del numero medio di linee per ordine ricevuto.
- Restringimento del volume complessivo di vendite realizzato attenuato da un aumento più che proporzionale del fatturato totale di vendita grazie a margini di guadagno più elevati per unità di prodotto venduta.
- Aumento delle linee di prodotto vendute accompagnato da valori medi di fatturato per linea di prodotto venduta inalterati.
Da tale situazione si traggono le seguenti conclusioni relative alle dinamiche di vendita:

- L’attività commerciale in internet punta al numero degli ordini e non alla dimensione degli ordini in sé: si preferisce dunque una situazione di vendita nella quale il fatturato complessivo di vendita derivi da tanti ordini di dimensioni limitate piuttosto che da un numero più contenuto di ordini di dimensione maggiore.

- Si punta altresì alla vendita di beni che garantiscono margini di guadagno unitario più elevati piuttosto che alla vendita di elevati volumi di merce con margini di guadagno unitari più contenuti.

I risultati di vendita di questo tipo e la tendenza che ne emerge possono ritenersi coerenti con la commercializzazione di prodotti via a via più differenziati e ad alto contenuto emotivo e psicologico. Questa tipologia di prodotto tende ad essere oggetto di acquisti mirati e sporadici piuttosto che di acquisti abitudinari, il che spiega l’aumento degli ordini e la progressiva diminuzione di linee vendute per singolo ordine. La stessa tipologia di prodotto, caratterizzata da una dimensione di esclusività nel mercato di riferimento, è funzionale a guadagni unitari più elevati per unità di prodotto venduta, da cui un aumento più che proporzionale del fatturato di vendita complessivo di fronte a volumi di vendita più bassi. L’aumento degli ordini in sé poi, non può che essere spiegato da un riscontro positivo presso il mercato di riferimento della politica di vendita intrapresa e da una dinamica concorrenziale meno pressante, dato il settore di mercato in cui l’azienda tende a posizionarsi, più vicino alle logiche di nicchia/lusso e lontano dalla standardizzazione di prodotto proposta dai principali concorrenti.

L’impressione in ogni caso, è che si tratti semplicemente dell’inizio di un progetto di lungo termine relativo alla gestione delle politiche di vendita on line da parte di Natoora. In particolare, dati i marginali margini di crescita registrati dal retail on line di Natoora.co.uk, l’intento, nel lungo termine, è quello di implementare un business lontano dalle logiche presenti (F. Fubini, Director Manager Natoora UK Ltd), e caratterizzato dai seguenti elementi:

- Acquisto impulsivo: si vuole che, chi acquista on line da Natoora.co.uk, non sia motivato da scelte di uso quotidiano come “fare la spesa”, ma sia spinto piuttosto dalla ricerca di prodotti pregiate, che ne catturino i sensi e che siano rivolti a soddisfare bisogni di tipo emotivo.
4.2 – Comunicare on line

- Cliente sporadico: non si punta ad un numero limitato di clienti abituali da fidelizzare, ma ad una vasta gamma di utenti che si rivolgano a Natoora per l’acquisto di beni specifici.

- Immagine del marchio: accompagnare il bene offerto ad un’immagine aziendale forte.

- Molti ordini di piccole dimensioni.

- Molti clienti che acquistino in modo impulsivo e non sistematico.

4.2 Comunicare on line

Come accennato nel capitolo introduttivo, uno dei maggiori apporti consentito dalla rete nell’attività d’impresa consiste nella possibilità di fare comunicazione in modo totalmente diverso rispetto alle modalità tradizionali. Si fa riferimento nella fattispecie, all’elevato grado di interattività comunicativa permessa dalla rete, data dalla reciprocità, la significatività, la velocità di risposta e la comunicazione non verbale che caratterizzano il web. I social network, i blog e tutti gli altri strumenti del web 2.0 sono in grado di offrire concrete possibilità per conoscere meglio i propri clienti, di predisporre prodotti e offerte a loro adeguate, e di interagire e comunicare meglio.

In seguito, vengono elencati i principali strumenti a cui si affida Natoora.co.uk nell’ambito della comunicazione on line. Essi sono:

Search angine optimization: l’azienda si avvale di strumenti per l’ottimizzazione del posizionamento nei motori di ricerca, sia a livello organico che a pagamento. In particolare, per quanto riguarda quest’ultimo aspetto, viene fatto uso del servizio Google AdWords.

Blog aziendale: il blog è una finestra di dialogo che ha l’obiettivo di creare una connessione diretta tra visitatore/consumatore e azienda. In essa vengono riportate notizie e informazioni particolari, normalmente attinenti all’azienda e al suo settore, con l’obiettivo di suscitare l’interesse dell’utente e renderlo partecipe in una sorta di dibattito on line, nel quale potrà esprimere le proprie opinioni e i propri pensieri al riguardo. Essendo Natoora un’azienda che commercializza prodotti agroalimentari, nel suo blog
di fa riferimento in maniera particolare alla preparazione di cibi e piatti particolari, ad argomenti di natura culinaria e ad informazioni su prodotti alimentari e ortofrutticoli.

Figura 4.13: Parole chiavi Natoora.co.uk

<table>
<thead>
<tr>
<th>Keyword</th>
<th>Visite</th>
<th>% Visite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. (not provided)</td>
<td>10,835</td>
<td>24.39%</td>
</tr>
<tr>
<td>2. natoora</td>
<td>9,263</td>
<td>20.60%</td>
</tr>
<tr>
<td>3. vegetables</td>
<td>819</td>
<td>1.84%</td>
</tr>
<tr>
<td>4. natoora.co.uk</td>
<td>467</td>
<td>1.05%</td>
</tr>
<tr>
<td>5. natoora</td>
<td>377</td>
<td>0.86%</td>
</tr>
<tr>
<td>6. ( remarketing/content targeting )</td>
<td>521</td>
<td>0.72%</td>
</tr>
<tr>
<td>7. morusian lemonade</td>
<td>391</td>
<td>0.72%</td>
</tr>
<tr>
<td>8. <a href="http://www.natoora.co.uk">www.natoora.co.uk</a></td>
<td>285</td>
<td>0.64%</td>
</tr>
<tr>
<td>9. moul</td>
<td>196</td>
<td>0.44%</td>
</tr>
<tr>
<td>10. san marzano tomatoes</td>
<td>194</td>
<td>0.44%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: Google Analytics

**Social network:** Natoora è presente nelle principali piattaforme social (Pinterest, Twitter, Flickr, Facebook e altre). Queste garantiscono un traffico maggiore verso il portale e-commerce aziendale e contribuiscono ad un maggiore grado di interazione con gli utenti oltre che ad un aumento dei canali di comunicazione con i quali raggiungere la clientela di riferimento.

**Newsletters:** si tratta di materiale promozionale inviato periodicamente ai propri clienti e a utenti scelti del mercato di riferimento attraverso posta elettronica. Generalmente hanno ad oggetto notizie relative ad eventi, nuovi prodotti, partecipazioni a manifestazioni di rilievo, cambiamenti nell’organizzazione, riconoscimenti ottenuti o articoli in catalogo; hanno l’obiettivo di mantenere il contatto con il cliente anche in seguito all’acquisto, in modo tale da aumentarne la predisposizione alla fidelizzazione.
Capitolo 5

Web analytics

5.1 Audience overview

I dati di Audience ovvero di pubblico, attengono al traffico di visite relative al sito in questione e al comportamento degli utenti. In particolare, tali dati si compongono dai seguenti indici:

Visite: si intende il numero totale di visite al sito (definizione di Google Analytics). Per visita o sessione si intende la fattispecie in cui un utente entra in un sito web, naviga su una o più pagine ed esce. Si tratta di un dato poco indicativo per il successo di un sito se considerato in maniera isolata: indica quante sessioni sono state aperte nel periodo di riferimento, ma non vengono fornite informazioni sui comportamenti degli utenti.

Visitatori unici: indica il numero di visitatori del sito web non duplicati (contati una sola volta) nel periodo di tempo specificato (definizione di Google Analytics).

Google Analytics è in grado di conteggiare i visitatori unici rispetto al numero totale delle visite attraverso l’utilizzo di un apposito cookie. Si tratta in ogni caso di una misura approssimativa, in genere sovradimensionata: dato che la sua rilevazione è basata su un sistema di cookies, è sufficiente che lo stesso utente effettui l’accesso al sito

---

1 È un file di testo inviato da un server a un client e poi rimandato indietro dal client al server, senza subire modifiche ogni volta che il client accede allo stesso server.
web attraverso diversi devices o semplicemente cancelli i cookies della visita precedente, perché questo venga nuovamente conteggiato come visitatore unico, sovrastimando dunque l’effettiva portata dell’indice.

**Figura 5.1: Panoramica di pubblico - I Semestre 2013**

**Visualizzazioni di pagina:** indica il numero totale di pagine visualizzate; comprende singole pagine visualizzate più volte (definizione di Google Analytics). Il dato è rilevato a prescindere dall’utente che effettua l’accesso alla pagina e dalla sessione all’interno della quale avviene l’accesso. L’indice sarà di maggiore significato quanto più elevato sarà il numero di pagine che compone il sito web; attraverso questo dunque sarà possibile capire le pagine di maggiore e minore interesse per gli utenti, nonché il flusso di navigazione che porta il navigatore a compiere operazioni di rilievo, come l’acquisto, nel caso di un sito e-commerce.

**Pagine/visite:** è il rapporto tra pagine e visite, ovvero la profondità media della pagina, indica il numero medio di pagine visualizzate durante una visita al sito web (definizione di Google Analytics). Il rapporto \( \frac{\text{Visualizzazioni di pagina}}{\text{Visite}} \) indica la misura della profondità media per visita effettuata. Questo dato aiuta a capire il livello di interesse e
5.1 – Audience overview

coinvolgimento che il contenuto delle pagine del sito riesce a suscitare negli utenti che
vi navigano.

**Durata media visita**: identifica la durata media di una sessione (definizione di
Google Analytics).

La misura relativa alla durata media per sessione è molto difficile da rilevare in
maniera attendibile e generalmente è errata\(^2\), ma può essere usato come riferimento del
grado di qualità che caratterizza le visite presso il sito: un tempo di permanenza elevato
presso il sito in esame può indicare un alto livello di coinvolgimento dell’utente e di
interattività con il sito.

**Frequenza di rimbalzo**: è la percentuale di visite di una sola pagina, ossia visite in
cui l’utente esce dal sito dalla stessa pagina in cui entra senza interagire con essa (defi-
nizione di Google Analytics). Può essere considerata come una misura approssimativa
del livello di qualità delle visite presso il sito; un alta frequenza di rimbalzo in genere
indica che la pagina di entrata non ha un contenuto sufficientemente rilevante e coin-
volgente per invogliare l’utente a proseguire nella navigazione. Quanto più il sito web
è ricco di pagine, tanto più l’indicatore assume importanza perché un’elevata frequenza
di rimbalzo significa che l’utente non è interessato a leggere altri contenuti del sito oltre
a quello della prima pagina che ha letto (F. Checchinato, 2012).

**Percentuale nuove visite**: è una stima della percentuale delle nuove visite (defini-
zione di Google Analytics).

Vi sono poi, altri indici utili per la valutazione del comportamento degli utenti. Si
fa riferimento a quelli relativi alla tipologia di visitatore, in base al comportamento di
navigazione, e a quelli relativi al grado di coinvolgimento dimostrato dall’utente nei

\(^2\)Ogniqualvolta che un client accede ad una pagina web del server, Google Analytics annota nel pro-
prio database l’orario in cui la pagina è stata caricata; successivamente, quando il navigatore chiede una
nuova pagina, viene registrato nuovamente il rispettivo orario di caricamento della pagina richiesta, sic-
ché la differenza tra l’orario di caricamento della pagina precedente don quello della pania successiva
identificherà il tempo che il navigatore ha trascorso in quella pagina. Tuttavia, nel momento in cui il
navigatore abbandona il sito, non viene registrata una chiamata nel sistema di analytics relativa all’orario
dell’eventuale uscita dell’utente rendendo, di conseguenza, impossibile il calcolo del tempo di permanen-
za dell’utente nell’ultima pagina visitata. La misura del tempo di permanenza medio per sessione risulta
dunque imprecisa e sarà tanto più approssimativa quanto minore è il numero di pagine che compongono
il sito. A compromettere maggiormente il grado di precisione del dato poi, è il navigatore stesso che,
in genere, apre contemporaneamente più finestre di navigazione; in questo caso nessun sistema di Web
analytics è in grado di rilevare l’effettiva presenza del navigatore sulla pagina caricata.
confronti del sito e del suo contenuto.

**Visitatori nuovi:** si tratta del numero totale di visite eseguite da utenti che non hanno mai effettuato l’accesso al sito in precedenza. Un alto numero di visitatori nuovi indica che il sito si trova in una fase ad alto reclutamento di utenti; può trattarsi di un sito lanciato da poco o che ha subito modifiche rilevanti.

**Visitatori di ritorno:** identifica le visite eseguite da utenti che hanno effettuato l’accesso al sito precedentemente e via fanno ritorno. Un elevato numero di visitatori di ritorno indica che il sito è in grado di suscitare un grado di coinvolgimento tale da invogliare alcuni utenti a visitarlo in più occasioni. Maggiore è la differenza tra il totale delle visite e i visitatori unici assoluti e maggiore è il tasso di visitatori di ritorno, ricavato come rapporto percentuale sul totale delle visite rispetto ai visitatori nuovi.

**Frequency:** è la misura della frequenza con cui avvengono le visite ad un sito web da parte degli utenti. Si calcola come il numero di visite effettuate da un navigatore in un arco di tempo predefinito.

**Recency:** è la misura del tempo medio trascorso tra due visite da parte dello stesso utente. Si calcola come il numero di giorni trascorsi dall’ultima visita effettuata dall’utente.

**Engagement:** è una misura che da l’idea della loyalty che caratterizza l’attività di navigazione degli utenti nei confronti del sito in esame. Si calcola come il totale delle visite e il numero complessivo di pagine visualizzate, segmentati per la intervalli di tempo di durata della visite e per intervalli della misura della profondità della visita.

### 5.2 Sorgenti di traffico

Le sorgenti di traffico costituiscono un parametro importante per valutare l’efficacia dell’azione promozionale on line. Essa in particolare, permette di analizzare in che modo l’utente è giunto al sito internet in questione, nonché da che area geografica si è connesso, quale tipo di device è stato usato e con quale browser è avvenuto il collegamento. Google Analytics distingue tre sorgenti di traffico attraverso le quali l’utente ha accesso al sito web; esse sono:

**Traffico diretto:** indica il numero di visite al sito che derivano dalla digitazione diretta dell’URL da parte dell’utente.
5.2 – Sorgenti di traffico

**Traffico di ricerca:** indica il numero di visite generate dall’attività di ricerca da parte dell’utente, ad esempio attraverso l’inserimento di parole chiavi in un motore di ricerca. Google Analytics permette di individuare, non solo il motore di ricerca da cui è partita l’attività di navigazione che ha portato l’utente nel sito in questione, ma anche le parole chiavi maggiormente usate nel processo di ricerca dell’utente. Nell’ambito di questo tipo di sorgente di traffico, si distingue tra: “**traffico organico**” e “**traffico a pagamento**”. Il primo deriva dalla digitazione di parole chiavi in un motore di ricerca da parte dell’utente che, casualmente, lo portano a navigare nel sito in questione; il secondo si ha quando il riferimento al sito non è casuale ma deriva dal pagamento dell’azienda al motore di ricerca per un ranking elevato di parole chiavi associate al sito all’interno dei risultati di ricerca restituiti all’utente.

**Traffico referral:** indica il numero di visite che provengono da link del sito in questione inseriti all’interno di altri siti.

**Traffico da campagne:** indica il traffico verso il sito in questione da campagne pubblicitarie e attività di comunicazione e promozione marketing.

Con riferimento alle sorgenti di traffico, Google Analytics da inoltre la possibilità di incrociare i dati di sorgente con quelli relativi all’audience del sito, visti nel paragrafo precedente. In questo modo si risale alle sorgenti di traffico che contribuiscono in forma più o meno incisiva alla visibilità e alla diffusione del sito presso gli utenti. E’ inoltre possibile risalire alle parole chiavi che con maggiore frequenza, attraverso l’attività di ricerca, portano l’utente a navigare nel sito web.

**Figura 5.2:** Dati audience per sorgente di traffico - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics
5.3 Sorgente di traffico social referral

Uno degli obiettivi principali dei *Social media* è dirigere traffico nel proprio sito web. Ecco dunque, che, nell’ambito del traffico da referral, assume un’importanza rilevante la presenza del sito internet e dell’eventuale portale e-commerce nelle principali piattaforme social, quali: Facebook, Twitter, Quora, Slideshare, Flickr, Pinterest, Wordpress e altri. Maggiore è la presenza dell’azienda e della sua proposta on line all’interno dei principali social, e maggiore sarà il flusso di traffico indiretto che ne può derivare per il proprio sito internet.

Figura 5.3: Traffico social referral - I Semestre 2013

![ Traffico social referral - I Semestre 2013 ]

Fonte: www.google.com/analytics

Google Analytics permette inoltre, di individuare le principali sorgenti di traffico social referral, ovvero quei social media dai quali deriva un maggior flusso di visite verso il sito web. Per ognuno di questi è possibile risalire al totale delle visite generate e alla percentuale rappresentativa di sul numero complessivo di visite derivate dai social media. E’ possibile inoltre, incrociare i dati da sorgenti di traffico social referral con le misure di audience per risalire all’effettivo impatto sul traffico complessivo del sito, generato dalla presenza all’interno delle specifiche piattaforme social.

5.4 E-commerce overview

Le misure viste finora sono utili per qualsiasi tipologia di sito web. Ce ne sono alcune invece, specifiche per la valutazione delle performance di vendita dei siti e-commerce. Google Analytics propone una serie di indici che misurano il comportamento d’acquisto on line degli utenti, i principali sono:
**Tasso di conversione e-commerce:** indica la percentuale di visite che hanno dato origine a una transazione e-commerce (definizione di Google Analytics). Viene calcolato come il rapporto $\frac{Visite}{Transazioni}$. Identifica la percentuale di utenti che effettuano l’accesso nel sito e acquistano; un valore elevato di questo indice indica che la maggior parte degli utenti entra nel sito per acquistare. Oltre che conoscerne il valore assoluto, rileva ai fini dell’analisi di vendita online, l’incrocio di tale dato con la tipologia di visitatori: nuovi o di ritorno, nonché la sua segmentazione per le differenti fonti di traffico.

**Figura 5.4:** Panoramica e-commerce - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics

**Transazioni:** indica il numero totale di acquisti completati sul sito in esame (definizione di Google Analytics).

**Entrate:** sono il ricavo totale derivante delle transazioni e-commerce. Esse comprendono tasse e spese di spedizione (definizione di Google Analytics). E’ la somma di tutti gli ordini e-commerce ricevuti. Il significato di tale indice va ponderato attraverso il risultato di altre dimensioni quali il numero di transazioni e il tasso di conversione e-commerce.
**Valore medio**: indica il valore medio delle transazioni e-commerce (definizione di Google Analytics). Equivale allo scontrino medio emesso da un punto vendita fisico, si calcola come risultato del rapporto \( \frac{\text{Entrate}}{\text{Transazioni}} \) e mette in relazioni i valori assoluti degli indici visti sopra arricchendone il significato ai fini dell’analisi e della strategia. Il valore assunto da tale indice dipende in maniera particolare dalla tipologia di beni venduti nel sito e-commerce; si tratta inoltre di una misura oggetto di varie azioni di marketing e politiche di vendita.

**Valore per visita**: è il valore medio in termini di fatturato attribuibile ad ogni visite al sito web. Si calcola come il risultato del rapporto \( \frac{\text{Entrate}}{\text{Visite}} \), è un significativo riscontro delle operazioni di marketing intraprese in piano commerciale.

**Acquisti unici**: indica il numero totale di volte in cui un prodotto specifico (o un insieme di prodotti) è parte di una transazione (definizione di Google Analytics). E’ un dato funzionale al monitoraggio delle vendite di una selezione di prodotti o di un prodotto in particolare.

**Quantità**: indica il numero di unità vendute in transazioni e-commerce (definizione di Google Analytics).

Figura 5.5: Performance di prodotto - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics

Google analytics permette di scomporre gli indici appena descritti sulla base dei singoli prodotti venduti nel sito e-commerce. Questo tipo di statistica permette all’azienda di inquadrare il livello di performance e il grado di vendibilità associabile ai singoli prodotti dell’offerta on line.
Tasso di abbandono: è la percentuale che misura il numero di carrelli virtuali riempiti e in seguito abbondanti senza concludere l’operazione d’acquisto; questo indice può essere una buona approssimazione della qualità della procedura di vendita on line. Un elevato tasso di abbandono infatti può indicare la presenza di difficoltà nel processo di acquisto o la mancanza di un adeguato livello di chiarezza nei passaggi che lo compongono, che portano l’utente a non concludere l’operazione d’acquisto avviata.

Figura 5.6: Dati e-commerce per comportamento visitatori - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics

Figura 5.7: Dati e-commerce per sorgenti di traffico - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics

Gli indici appena descritti hanno una rilevanza informativa maggiore se vengono incrociati con i dati di audience relativi al tipo di visitatore: visitatore nuovi e visitatori di ritorno, nonché se vengono segmentati per le diverse fonti di traffico.

103
5.5 Analisi dei dati e considerazioni finali

In seguito vengono riportate una serie di considerazioni relative ai risultati delle misure di Web analytics del sito e-commerce Natoora.co.uk\(^3\).

1. Informazioni generali di audience

Le misure generali quali il numero di visite e il numero di visualizzazioni di pagine mostrano, nel caso del sito in esame, un andamento di crescita complessiva per il periodo di tempo considerato. A dimostrazione del fatto che, a parità di gestione, maggiore è il periodo di permanenza in rete e maggiori saranno anche i risultati ottenuti dal sito in termini di diffusione e visibilità presso il pubblico.

Figura 5.8: Trend dati audience: visite - visualizzazioni di pagina

Anche gli indici più specifici pagine/visite e frequenza di rimbalzo mostrano un andamento costante nel periodo di tempo considerato. In particolare, il primo indice mostra una decrescita continua con lievi segni di ripresa a partire dal 2011; come detto in precedenza, l’indice in questione indica la profondità della visita da parte dell’utente, ovvero quanto pagine del sito vengono visualizzate dell’utente ogni volta che accede al sito web. In questo caso l’andamento negativo è dovuto ad un aumento più rapido del

\(^3\)Gli indici indicati sopra e i rispettivi valori nel caso del sito in esame sono riportati nelle tabelle collocate in appendice B alla fine di questo elaborato. In particolare vengono considerati i valori annui dei dati di audience, sorgenti di traffico, e-commerce e performance di prodotto per l’arco temporale dal 2007 al 2012 e primo semestre del 2013.
numero di visite ricevute rispetto al numero di pagine totali visualizzate nel sito. Una spiegazione plausibile di questo comportamento può essere data da una permanenza più lunga dell’utente all’interno di singole pagine che lo portano a consultarne un numero minore, così come potrebbe essere in parte dovuto anche ad un aumento di visite superficiali che si concludono senza una vera e propria consultazione del sito. A quest’ultimo proposito si veda l’andamento della frequenza di rimbalzo, che mostra un andamento in crescita, ovvero la percentuale di clienti che giunge al sito per abbandonarlo dalla stessa pagina d’entrata è cresciuta costantemente nell’arco di tempo considerato.

Figura 5.9: Trend dati audience: pagine/visite - frequenza di rimbalzo

In seguito viene esposta una tabella con i principali indici di audience di Natoo-ra.co.uk del primo semestre 2013. Il numero di visite raggiunto in tale periodo è pari a 122.530. Di queste, più del 62% sono state effettuate da utenti che per hanno avuto accesso al sito per la prima volta in assoluto; 78.193 sono invece, il numero di visite effettuate da visitatori unici, si tratta cioè del numero di volte che il sito è stato visitato da un utente differente, il restante numero di visite, al contrario, deriva da utenti che hanno effettuato nuovamente l’accesso al sito web, sono i cc.dd. visitatori di ritorno. Per quanto riguarda le modalità di visita del sito e delle relative pagine, indici più specifici verranno analizzati nei punti successivi; dai dati in tabella però, si osserva come sia una media di 6,36 pagine visualizzate per sessione e una durata media della visita di quasi quattro minuti. Si nota anche una frequenza di rimbalzo piuttosto elevata, 52%: poco più della metà delle visite consiste in una uscita immediata dall’utente dalla stessa pagina di entrata; si tratta tuttavia di una frequenza inferiore al valore massimo di 60% ritenuto tollerabile nell’ambito del Web analytics (R. Ghislandi, 2012).
2. Comportamento dei visitatori

Per quanto riguarda la tipologia di visitatore che naviga il sito Natoora.co.uk si distinguono due categorie di visitatori nel periodo di tempo considerato: visitatori nuovi e visitatori di ritorno; i primi fanno riferimento a quelli che per la prima volta effettuano l’accesso al sito, i secondi invece sono quelli che consultano ripetutamente il sito in questione.

Dal trend relativo al comportamento dei visitatori, si vede come, per ciascun anno analizzato, la percentuale di visite effettuate da visitatori nuovi sia superiore alla percentuale di visite dovute a visitatori di ritorno. Dall’andamento osservato nella figura sotto, emerge che le due tipologie di visita tendono a convergere nel tempo un po’ alla volta; se nel 2007 il divario tra visite dovute all’accesso di nuovi visitatori e visite dovute all’accesso di visitatori di ritorno era di 44 punti percentuali, tale divario si è progressivamente ridotto negli anni arrivando a circa la metà, ovvero 23%, con un numero di visitatori nuovi e di ritorno pari, rispettivamente, a 61% e 39% sul totale delle visite. Una spiegazione plausibile di tale comportamento è che una piccola parte nei visitatori nuovi, che ogni anno effettua l’accesso per la prima volta presso il sito Natoora.co.uk, trova il sito di gradimento e affine ai propri interessi, mutando il proprio status da visitatori nuovi a visitatori di ritorno. Ne consegue che, man mano che il sito conferma la propria presenza in rete, aumenta il numero di visitatori nuovi da cui deriva un numero relativo di visitatori che si somma a quelli di ritorno, riducendo il divario nel tempo tra le due tipologie di visite.
Figura 5.10: Trend dati audience: comportamento visitatori

Facendo riferimento al primo semestre dell’esercizio in corso, è possibile osservare i dati audience, visti in precedenza, segmentati per il comportamento del visitatore. In linea con ciò che si può aspettare, si nota come gli indici di comportamento all’interno del sito si differenzino nettamente a seconda del tipo di visitatore considerato: un visitatore di ritorno che, si presume, conosca il sito e sia interessato ai suoi contenuti, visita un numero maggiori di pagine per sessione rispetto ad un visitatore nuovo; allo stesso modo, anche la durata media della visita, nel caso del visitatore di ritorno, è sensibilmente superiore rispetto al tempo medio di permanenza nel sito di un visitatore nuovo; al contrario, la frequenza di rimbalzo risulta più elevata nel caso del visitatore nuovo, questo perché, essendo quest’ultimo durante la sua prima visita, ci sono maggiori probabilità che il sito non possa essere di suo gradimento e quindi decida di abbandonarlo, diversamente dal visitatore di ritorno che accede al sito in maniera motivata.

Tabella 5.2: Dati audience per comportamento visitatori - I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Comportamento visitatore</th>
<th>Visite (N)</th>
<th>Pagine/visite</th>
<th>Durata media visita (t)</th>
<th>Frequenza di rimbalzo (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Visitatore nuovo</td>
<td>75.108</td>
<td>4,77</td>
<td>00:02:28</td>
<td>57,19</td>
</tr>
<tr>
<td>Visitatore di ritorno</td>
<td>47.422</td>
<td>8,87</td>
<td>00:06:20</td>
<td>44,79</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics
3. Provenienza geografica delle visite

Per quanto riguarda la provenienza geografica dei visitatori del sito Natoora.co.uk, sono stati considerati i dati di Google Analytics relativi agli aspetti demografici dell’audience nel primo semestre 2013.

Figura 5.11: Provenienza geografica visite - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics

I dati dimostrano come la maggior parte della visite siano locali: circa l’82% del totale delle visite registrate nel periodo considerato provengono dal Regno Unito. Seguono, anche se con un volume di visite marginale, gli Stati Uniti, l’Italia e la Francia.
5.5 – Analisi dei dati e considerazioni finali

Tabella 5.3: Provenienza geografica visite - I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Comportamento visitatore</th>
<th>Visite (N)</th>
<th>Pagine/visite</th>
<th>Durata media visita (t)</th>
<th>Nuove visite (%)</th>
<th>Frequenza di rimbalzo (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Regno Unito</td>
<td>100.663</td>
<td>7,07</td>
<td>00:04:26</td>
<td>56,99</td>
<td>48,83</td>
</tr>
<tr>
<td>Stati Uniti</td>
<td>6.507</td>
<td>2,19</td>
<td>00:01:13</td>
<td>87,91</td>
<td>81,91</td>
</tr>
<tr>
<td>Italia</td>
<td>2.188</td>
<td>4,24</td>
<td>00:02:32</td>
<td>70,61</td>
<td>51,28</td>
</tr>
<tr>
<td>Francia</td>
<td>1.568</td>
<td>3,86</td>
<td>00:01:35</td>
<td>63,01</td>
<td>65,94</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics

4. Coinvolgimento degli utenti

Gli indici che descrivono il grado di coinvolgimento degli utenti nei confronti del sito sono quelli, sopra esposti, di frequency e recency. Con il primo si fa riferimento al numero di visite effettuate da uno stesso utente nel periodo di tempo di riferimento, il secondo misura invece, il numero di giorni trascorsi dell’ultima visita per singolo utente. In entrambi i casi, il dato vuole restituire a chi lo analizza un’idea di frequenza e grado di coinvolgimento degli utenti verso il sito.

Figura 5.12: Dati audience: frequency - I Semestre 2013

Facendo riferimento alle misure appena accennate, si osserva il loro risultato durante il primo semestre dell’esercizio in corso. In particolare, la maggior parte delle visite a Natoora.co.uk sono uniche, ovvero esse sono state effettuate un’unica volta dallo stesso utente; il numero di visite diminuisce man mano che aumenta l’intervallo di visite.
attribuite allo stesso utente per il periodo di riferimento. Si nota però che dall’intervallo 9-14 (Figura 5.13) il numero di visite riferite ad intervalli superiori si stabilizza ed anzi, da segni di leggera ripresa; ciò significa che esiste una piccola percentuale di visite, approssimativamente il 18%, di utenti che accedono al sito con una certa frequenza e che quindi possono essere ritenuti coinvolti in buona misura dai contenuti e dall’offerta del sito web di Natoora.

Figura 5.13: Dati audience: recency - I Semestre 2013

Anche i dati relativi alla recency dimostrano quanto appena detto. In particolare, si osserva come, nella la maggior parte dei casi, il tempo che trascorre tra una visita e l’altra da parte dello stesso utente è pari a zero giorni. Il dato tende quasi ad annullarsi per periodi di tempo superiori alla giornata per poi, riprendersi oltre una certa soglia (8-14 giorni), in corrispondenza di quei clienti che effettuano abitualmente un’accesso periodico al sito.

5. La loyalty dei visitatori

Le misure di engagement possono essere considerati come un punto di riferimento utile del grado di fedeltà dei visitatori. Questo tipo di misura si basa sulla durata e la profondità delle visite al sito web. In particolare, il numero complessivo di visite, registrate in un determinato arco temporale di riferimento, viene segmentato in base a intervalli di tempo per determinare la durata della visita e, in base al numero di pagine visualizzate per sessione, per definire la profondità della visita.
5.5 – Analisi dei dati e considerazioni finali

Per quanto riguarda la durata delle visite, facendo riferimento al primo semestre dell’esercizio in corso, si osserva che la maggior parte delle visite, circa il 55%, ha durata molto breve, meno di quindici secondi. Per intervalli di tempo fino a un solo minuto, il numero di visite diminuisce in maniera decisiva ma, oltre a questo limite di tempo, il numero di visite riprende quota, con quasi il 30% delle visite con durata media tra un minuto e trenta minuti; solo un 3% delle visite supera la durata di mezz’ora. Come prevedibile, il numero maggiori di visualizzazioni di pagina si concentra nelle visite con durata maggiore, mentre il dato diminuisce al diminuire del tempo dedicato alla sessione; questo perché, più è il tempo dedicato alla sessioni, e maggiori sono le possibilità di visitare un numero più elevato di pagine.

![Figura 5.14: Dati audience: durata visita - I Semestre 2013](image_url)

Fonte: www.google.com/analytics

Per quanto riguarda la profondità della visita, si osserva come il 74% delle visite non superi la visualizzazione di quattro pagine per sessione; il dato diminuisce man mano che aumenta il numero di pagine visualizzate per sessione. Solo l’8% delle visite prevede la visualizzazione di un numero di pagine maggiore a venti, il restante 18% delle visite si focalizza su un numero di pagine compreso tra cinque e venti. Anche in questo caso, la visualizzazione di pagine si concentra là dove la profondità della sessione è maggiore, in altre parole la percentuale maggiore di pagine visualizzate sul totale si concentra nelle sessioni con profondità di visita maggiore.

In base ai dati di profondità e durata delle visite presso il sito web di Natoora, si può affermare che una parte degli utenti sia caratterizzato da una sorta di loyalty verso il sito.
Questa è indicata da visite con un numero sostanzioso di pagine visualizzate nonché tempi di permanenza prolungati. In ogni caso, è da tenere in considerazione che si tratta di dati approssimativi, poiché non esiste modo di ovviare, attraverso gli strumenti di web analytics, a circostanze impossibili da gestire, come, ad esempio, un utente che si collega da più devices o una sessione dovuta a più finestre aperte contemporaneamente per la quale non si può avere a certezza se l’utente stia effettivamente visitando il sito o meno.

Figura 5.15: Dati audience: profondità visita - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics

6. Le sorgenti di traffico

Con riferimento alle sorgenti di traffico del sito Natoora.co.uk, si distinguono le sorgenti di tipo diretto, referral e di ricerca. Secondo i dati analizzati, per il periodo che va dall’anno 2007 all’esercizio in corso, si nota che ognuna delle sorgenti apporta traffico al sito in misura differente e secondo un andamento non costante, se si confrontano i dati anno per anno. In particolare, il traffico di tipo diretto è preponderante rispetto alle altre fonti di traffico nell’anno 2007 ma, man mano che passa il tempo, la sua incisività sul totale delle visite cala costantemente fino ad essere uniforme al traffico di ricerca nell’esercizio in corso. Il traffico di ricerca che, nella fattispecie, ha un comportamento opposto rispetto al traffico diretto, incide in maniera marginale nel traffico complessivo del sito nell’anno 2007, per poi diventare man mano sempre più incisivo rispetto alle altre sorgenti di traffico con il passare degli anni ed uniformarsi poi, al traffico di tipo diretto nell’esercizio in corso. La spiegazione di tale comportamento di ricerca del sito
da parte dell’utente è semplice. In particolare, se si considera che il sito, così come lo si conosce attualmente, è stato lanciato nell’anno 2007, non c’è da sorprendersi del fatto che, in un primo momento, con un livello di notorietà molto basso presso il pubblico, la maggior parte delle visite derivi da una ricerca diretta, ovvero da quei pochi utenti che effettivamente sono a conoscenza dell’esistenza del sito. Col passare del tempo invece, la notorietà dell’azienda e del marchio aumentano, grazie ad una attività di marketing più intensiva e al passaparola di clienti soddisfati, ecco che l’impatto del traffico di ricerca e di tipo referral assumono un importanza maggiore: un cliente che non conosce l’azienda è più probabile infatti, che giunga al suo sito web in seguito ad una attività di ricerca. Per quanto riguarda invece il traffico referral, ad eccezione del primo anno analizzato, questo tipo di fonte partecipa al traffico del sito in misura costante anno dopo anno; circa il 15% delle visite al sito provengono da traffico di questo tipo.

Nella tabella seguente sono riportati i dati di audience (I Semestre 2013) segmentati per la sorgente di traffico. Si osserva come il 60% del traffico complessivo del sito derivi da traffico di tipo diretto (28%) e traffico di ricerca (30%). Per quanto riguarda il traffico di ricerca, si nota come le visite a pagamento siano inferiori rispetto a quelle organiche, circa il 9% contro il 21%, ma anche la loro maggiore efficacia, dati gli indici di pagine/visite e la durata media della visita, che registrano valori ben più elevati rispetto a quelli registrati da tutte le altre sorgenti di traffico; in questo senso, anche la frequenza
di rimbalzo risulta notevolmente inferiore. Dall’altra parte però, le visite di tipo organico insieme a al traffico diretto sono quelle che garantiscono al sito la percentuale di nuovi visitatori più elevata.

Tabella 5.4: Dati audience per sorgente di traffico - I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sorgente di traffico</th>
<th>Visite (N)</th>
<th>Pagine/visite</th>
<th>Durata media visita (t)</th>
<th>Nuove visite (%)</th>
<th>Frequenza di rimbalzo (%)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Traffico diretto</td>
<td>42.167</td>
<td>5.77</td>
<td>00:03:18</td>
<td>73,85</td>
<td>55,04</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico referral</td>
<td>17.528</td>
<td>5.41</td>
<td>00:04:12</td>
<td>54,52</td>
<td>53,09</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico di ricerca</td>
<td>44.419</td>
<td>6.27</td>
<td>00:03:32</td>
<td>66,53</td>
<td>52,87</td>
</tr>
<tr>
<td>Organico</td>
<td>30.722</td>
<td>4.27</td>
<td>00:02:22</td>
<td>75,08</td>
<td>61,9</td>
</tr>
<tr>
<td>a pagamento</td>
<td>13.697</td>
<td>10.76</td>
<td>00:06:09</td>
<td>47,36</td>
<td>32,62</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico da campagne</td>
<td>31.427</td>
<td>9.76</td>
<td>00:06:20</td>
<td>34,72</td>
<td>38,87</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics

7. Le sorgenti di traffico social referral

Un ruolo particolare nelle visite totali registrate dal sito è da assegnare al traffico da social referral, ovvero tutto il tragico verso il sito che deriva dalla presenza dell’azienda nei social networks. Aspetto che ricopre una importanza strategica in termini di immagine e visibilità, dato il ruolo che questi strumenti assumono negli ultimi anni nell’ambito delle dinamiche di marketing e comunicazione.

Figura 5.17: Trend sorgenti di traffico social referral

Tale tipologia di traffico si manifesta, nel caso di Natoora.co.uk, in modo poco rilevante, con appena un 3% sul totale del traffico, ma, nonostante questo, il trend osservato a partire dal 2011 mostra margini di crescita elevati, sia in termini di viste che in termini
di rilevanza rispetto alle altre sorgenti di traffico, il che fa presagire un ruolo futuro di importanza maggiore nelle dinamiche strategiche del retail on line.

Tabella 5.5: Dati audience per sorgente di traffico network referral - I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Social network</th>
<th>Visite (n)</th>
<th>Visualizzazioni di pagina (n)</th>
<th>Durata media visita (t)</th>
<th>Pagine/visite</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Twitter</td>
<td>2.051</td>
<td>7.330</td>
<td>00:03:23</td>
<td>3,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Pinterest</td>
<td>744</td>
<td>890</td>
<td>00:00:55</td>
<td>1,20</td>
</tr>
<tr>
<td>Facebook</td>
<td>466</td>
<td>1.528</td>
<td>00:01:37</td>
<td>3,28</td>
</tr>
<tr>
<td>Meetup</td>
<td>86</td>
<td>422</td>
<td>00:02:50</td>
<td>4,91</td>
</tr>
<tr>
<td>FC2</td>
<td>59</td>
<td>333</td>
<td>00:01:43</td>
<td>5,64</td>
</tr>
<tr>
<td>Blogger</td>
<td>49</td>
<td>123</td>
<td>00:01:23</td>
<td>2,51</td>
</tr>
<tr>
<td>LinkedIn</td>
<td>46</td>
<td>112</td>
<td>00:01:17</td>
<td>2,43</td>
</tr>
<tr>
<td>Flickr</td>
<td>51</td>
<td>107</td>
<td>00:01:47</td>
<td>3,45</td>
</tr>
<tr>
<td>Draugiem.lv</td>
<td>18</td>
<td>21</td>
<td>00:00:30</td>
<td>1,17</td>
</tr>
<tr>
<td>Odnoklassniki</td>
<td>12</td>
<td>17</td>
<td>00:00:12</td>
<td>1,42</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics

Considerando i dati di traffico da social referral del primo semestre del 2013, si nota che la piattaforma network più importante in termini di visite dirottate verso il sito Natoora.co.uk è Twitter, seguita da Pinterest e Facebook. In particolare, per le prime tre piattaforme social si notano dati diversi in termini di traffico generato: Twitter apporta il numero più elevato di visite rispetto agli altri social presenti nella tabella seguente, con dati soddisfacenti per gli indici di audience considerati, come le visualizzazione di pagina, la durata media della visita e la profondità della visita. Dall’altra parte, Pinterest e Facebook apportano un numero di visite più basso verso il sito e-commerce, rispettivamente 744 e 466 visite nel periodo considerato; il primo però registra dati di audience relativi al tempo e alla profondità della visita inferiori rispetto a quelli registrati dal secondo.

8. Dati generali di e-commerce

Basandosi sugli indici e-commerce di Google Analytics, si notano performance di vendita on line discrete da parte del sito Natoora.co.uk. In particolare, dall’anno 2007 all’esercizio in corso, si osserva un graduale aumento delle entrate registrate con una tendenza verso una crescita maggiore nei prossimi anni, si parte da circa £ 280.000 nel 2007 per arrivare a £ 350.000 registrati soltanto nel primo semestre dell’esercizio in corso, il che significa un aumento del fatturato di vendita ad un margine medio annuo del
17%. Inoltre, si può vedere come anche la quantità totale di unità di prodotto venduta dal sito mostri un andamento in salita; tuttavia, si può osservare che il margine di crescita del fatturato è nettamente superiore a quello delle quantità di prodotto vendute, di circa il 17% contro il 7%. Si può dunque, affermare che il valore delle vendite realizzare cresca in maniera più che proporzionale rispetto alla quantità venduta; ovvero, a parità di unità di prodotto vendute, le vendite aumentano per l’effetto congiunto di un maggior numero di transazioni realizzate e un più elevato margine di guadagno per transazione.

**Figura 5.18:** Trend dati e-commerce: entrate - quantità

Fonte: www.google.com/analytics

A proposito dei responsabili dell’aumento più veloce del valore delle vendite rispetto alla quantità venduta, si osserva nel grafico seguente l’andamento rispettivamente del numero di transazioni e del valore medio realizzato per transazione. In particolare, il numero di transazioni aumenta in maniera molto rapida, con un margine di crescita medio del 9% nell’ultimo triennio: il numero di transazioni cresce dunque, in modo più veloce della quantità di vendita. Dall’altra parte anche il valore medio delle transazioni ha dato un leggero contributo all’aumento del fatturato totale di vendita; tuttavia, si nota come già a partire del 2011 il valore medio di transazione rallenti la sua crescita, per poi subire una definitiva flessione durante il 2012 e un calo in proiezione per l’esercizio in corso.
I dati relativi al primo Semestre del 2013, mostrano un valore del tasso di conversione e-commerce pari a 3,12%, ovvero la percentuale sul totale delle visite che si sono concluse con una transazione on line. Il valore medio delle transazioni è piuttosto elevato, forse ancora lontano dalle prospettive di vendita che l’organizzazione desidera per il sito e-commerce ma, come detto al capitolo precedente, si tratta dell’inizio di un percorso di lungo termine che porterà l’azienda a rivoluzionare le proprie politiche di vendita on line.

Tabella 5.6: Dati e-commerce - I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indice</th>
<th>Valore</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tasso di conversione e-commerce (%)</td>
<td>3,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Valore medio (£)</td>
<td>91,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Transazioni (n)</td>
<td>3.828</td>
</tr>
<tr>
<td>Acquisto unico (n)</td>
<td>66.604</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrate (£)</td>
<td>350.535,30</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantità (u)</td>
<td>89.109</td>
</tr>
</tbody>
</table>

9. Chi acquista?

Google Analytics da la possibilità di capire quali sono i soggetti che effettuano più spesso una procedura d’acquisto presso il sito, incrociando i dati relativi al comportamento dei visitatori con gli indici generali di e-commerce.
Nella tabella seguente, si osservano i dati di e-commerce appena esposti, relativi al primo semestre 2013, segmenti in base al comportamento dei visitatori: visitatori nuovi e visitatori di ritorno. Si può vedere come tutti gli indici di e-commerce assumano un valore nettamente superiore nel caso dei visitatori di ritorno. Ciò significa che un utente, che conosce già il sito e vi fa ritorno abitualmente, ha una propensione maggiore verso un’operazione di acquisto on line. Oltre ai dati assoluti di entrate e transazioni, il legame tra comportamento di visita e possibilità di fare un’acquisto è ampliamento dimostrato dai valori assunti dal tasso di conversione e-commerce e dal valore per visita: il primo è pari a 7,18% nel caso dei visitatori di ritorno, contro 0,96% nel caso dei visitatori nuovi; anche il secondo indice è di gran lunga superiore nel caso dei visitatori di ritorno (£ 6,63) rispetto ai visitatori nuovi (£ 0,86).

Tabella 5.7: Dati e-commerce per comportamento visitatore - I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Comportamento visitatore</th>
<th>Entrate (£)</th>
<th>Transazioni (n)</th>
<th>Valore medio (£)</th>
<th>Tasso di conv. e-commerce (%)</th>
<th>Valore per visita (£)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Visitatore nuovo</td>
<td>26.389,33</td>
<td>295</td>
<td>89,46</td>
<td>0,96</td>
<td>0,86</td>
</tr>
<tr>
<td>Visitatore di ritorno</td>
<td>90.808,87</td>
<td>983</td>
<td>92,38</td>
<td>7,18</td>
<td>6,63</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics

10. Qual è il punto di partenza dell’acquisto on line?

Per rispondere a questa domanda è sufficiente incrociare gli incidi generali di e-commerce con i dati relativi alle sorgenti di traffico. Anche in questo caso, il periodo temporale di riferimento è il primo semestre del 2013; nella tabella che segue vengono esposti i dati e-commerce segmentati per la sorgente di traffico.

Tabella 5.8: Dati e-commerce per sorgente di traffico - I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sorgente di traffico</th>
<th>Entrate (£)</th>
<th>Transazioni (n)</th>
<th>Valore medio (£)</th>
<th>Tasso di conv. e-commerce (%)</th>
<th>Valore per visita (£)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Traffico diretto</td>
<td>95.291,21</td>
<td>1,048</td>
<td>91,53</td>
<td>2,49</td>
<td>2,86</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico referral</td>
<td>31.160,17</td>
<td>350</td>
<td>89,03</td>
<td>2,00</td>
<td>1,78</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico di ricerca\</td>
<td>117.198,20</td>
<td>1,278</td>
<td>91,70</td>
<td>2,88</td>
<td>2,64</td>
</tr>
<tr>
<td>organica a pagamento</td>
<td>26.389,33</td>
<td>295</td>
<td>89,46</td>
<td>0,96</td>
<td>0,86</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico da campagne</td>
<td>90.808,87</td>
<td>983</td>
<td>92,38</td>
<td>7,18</td>
<td>6,63</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico da campagne</td>
<td>196.268,28</td>
<td>2,127</td>
<td>92,27</td>
<td>6,77</td>
<td>6,25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics
Nella fattispecie, si osserva come la maggior parte delle entrate da vendita on line e di transazioni siano realizzate in primo luogo attraverso il traffico da campagna, ovvero le visite generate da iniziative pubblicitarie e di web marketing quali newsletters, promozioni, ecc.; seguono le visite da traffico di ricerca, ciò le visite generate da un’attività di ricerca posta in essere dall’utente; le visite da traffico diretto e, per ultime, le visite da traffico referral, che registrano i valori più bassi in assoluto. I valori degli altri indici registrano valori piuttosto uniformi.

Figura 5.20: Dati e-commerce: comportamento utenti - sorgenti di traffico - I Semestre 2013

Fonte: www.google.com/analytics

Un discorso a parte va fatto per il traffico da ricerca, in cui di distinguono le visite da traffico di ricerca organico dalle visite da traffico di ricerca a pagamento; le prime registrano un valore del tasso di conversione e-commerce e un valore per visita nettamente superiori rispetto alle seconde: rispettivamente, 7,18% e £ 6,63 contro 0,96% e £ 0,86. A dimostrazione dell’efficacia in termini di vendite on line del posizionamento a pagamento di parole chiave nel ranking dei principali motori di ricerca.

11. Che cosa si vende?

Per quando riguarda le performance di prodotto, ovvero la capacità di rendimento dei prodotti venduti on line, si conferma quanto detto al capitolo precedentemente. La categoria *Fruit & Vegetables*, per tutti gli anni esaminati, continua ad essere la categoria principale all’interno dell’offerta aziendale, sia in termini di fatturato che di linee di prodotto vendute, segueno le categorie *Cheesemonger & Charcuterie* e *Butcher & Fishmonger* a pari merito e infine, la categoria *Fresh pasta*. Un discorso a parte invece va
fatto per la categoria Groceries che, nel tentativo dell’azienda di rendere più esclusiva e ricercata la propria offerta per rivolgersi ad un mercato alimentare di nicchia, è stata sottoposta nell’ultimo triennio a tagli rilevanti, che ne hanno diminuito la resa in termini di fatturato e quantità venduta.

Figura 5.21: Dati e-commerce: entrate - linee vendute - I Semestre 2013

Guardando i singoli prodotti, invece che le generali categorie di prodotto di appartenenza, si nota come, dal 2010, i primi tre prodotti del catalogo a vendere di più appartengono alla categoria Fruit & Vegetables, mentre, per gli anni precedenti, le stesse posizioni venivano occupate da prodotti tipici della categoria Groceries, in particolare si trattava di acqua minerale in bottiglia di noti marchi italiani (Tabella 4B).

Tabella 5.9: Dati e-commerce per sorgente di traffico I Semestre 2013

<table>
<thead>
<tr>
<th>Prodotto</th>
<th>Quantità unico (n)</th>
<th>Acquisto unico (u)</th>
<th>Entrate (£)</th>
<th>Valore medio (£)</th>
<th>Quantità media (n)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Sicilian Blood Oranges</td>
<td>905</td>
<td>574</td>
<td>3.329,75</td>
<td>3,68</td>
<td>1,58</td>
</tr>
<tr>
<td>Sicilian Datterini Vine Tomatoes</td>
<td>769</td>
<td>713</td>
<td>3.804,74</td>
<td>4,95</td>
<td>1,08</td>
</tr>
<tr>
<td>Unwaxed Amalfi Lemons</td>
<td>764</td>
<td>581</td>
<td>1.291,16</td>
<td>1,69</td>
<td>1,31</td>
</tr>
<tr>
<td>Fosse Meadows Truly Free Range Chicken</td>
<td>749</td>
<td>238</td>
<td>2.459,70</td>
<td>3,28</td>
<td>3,15</td>
</tr>
<tr>
<td>Long Italian Aubergine</td>
<td>725</td>
<td>343</td>
<td>725,00</td>
<td>1,69</td>
<td>2,11</td>
</tr>
<tr>
<td>Organic Bananas</td>
<td>700</td>
<td>531</td>
<td>1.345,80</td>
<td>1,32</td>
<td>1,32</td>
</tr>
<tr>
<td>Buffalo Mozzarella from Campania DOP</td>
<td>684</td>
<td>589</td>
<td>3.064,05</td>
<td>4,48</td>
<td>1,16</td>
</tr>
<tr>
<td>Large Italian Fennel</td>
<td>660</td>
<td>495</td>
<td>1.611,15</td>
<td>2,44</td>
<td>1,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Giant Red and Green Italian Pepper</td>
<td>598</td>
<td>413</td>
<td>1.792,57</td>
<td>3,00</td>
<td>1,45</td>
</tr>
<tr>
<td>Large Ripe Haas Avocados</td>
<td>578</td>
<td>431</td>
<td>1.810,03</td>
<td>3,13</td>
<td>1,34</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics

Anche il ranking dei primi dieci prodotti più venduti nel primo semestre dell’esercizio in corso, confermano la tendenza delle vendite assunta dalla politica strategica
aziendale negli ultimi anni. In particolare, i primi tre posti sono occupati da prodotti ortofrutticoli di tipologia e provenienza geografica ben specificata: si parla, ad esempio, di pomodori di tipo Datterino importati dalla Sicilia, e non di semplici pomodori. E’ in questo modo che emerge la differenziazione dell’offerta rispetto al mercato comune ortofrutticolo, soprattutto se si considera quello britannico dove tale tipologia di prodotti è fortemente standardizzata e impersonale. Le stesse considerazioni valgono per prodotti appartenenti ad altre categorie all’interno del ranking valutato, come la Mozzarella di bufala campana DOP\(^4\). Per questo prodotto, così come per altri, viene specificata la regione geografica di provenienza, la varietà di prodotto e l’eventuale riconoscimento di marchi di tutela di prodotti tipici legati al territorio di produzione.

**Considerazioni finali**

Nell’analisi dei dati restituiti dallo strumento Web Analytics, si trova un’ulteriore conferma di quanto rilevato precedentemente nell’analisi dei dati di vendita. Per riepilogare, si fa riferimento nella fattispecie a trend quali: maggior numero di transazioni, ordini di dimensioni minori, margini di guadagno maggiori per unità di prodotto, aumento del fatturato totale e parallela diminuzione della quantità totale di beni venduti, performance di maggiore successo per le categorie merceologiche di frutta e ortaggi freschi insieme a prodotti regionali. Tale tendenza è segno di una politica di vendita che intende puntare, in maniera più incisiva, nella commercializzazione di prodotti che si posizionano in un mercato alimentare di nicchia/lusso.

---

\(^4\)Denominazione di origine protetta - « […] Si intende per «denominazione d’origine», il nome di una regione, di un luogo determinato o, in casi eccezionali, di un paese che serve a designare un prodotto agricolo o alimentare originario di tale regione, di tale luogo determinato o di tale paese, la cui qualità o le cui caratteristiche sono dovute essenzialmente o esclusivamente ad un particolare ambiente geografico, inclusi i fattori naturali e umani, e la cui produzione, trasformazione e elaborazione avvengono nella zona geografica delimitata.» (Articolo 2, paragrafo 1, lettera a, del regolamento CE n. 510/2006).
Conclusioni

Per quanto riguarda la prima parte dell’elaborato, sono state date le dimensioni e le caratterizzazioni del fenomeno e-commerce come canale di vendite B2C. È stato osservato come, in particolare, si tratti di un settore che ha già trovato, da qualche anno a questa parte, pieno consenso nei mercati più maturi (Stati Uniti, Gran Bretagna, Germania, Giappone) e si stia sviluppando in maniera molto veloce in altri mercati, quello nazionale nella fattispecie. Sono stati illustrati in maniera dettagliata le implicazioni, i vantaggi e i limiti che l’utilizzo della vendita attraverso la rete apporta all’attività di impresa così come la conosciamo. Si deduce dunque che, e-commerce come canale di vendita, può non essere più considerato come una mera scelta strategica ma, poco alla volta, diviene un elemento competitivo rilevante da integrare con eventuali logiche di business off line, che permette alle aziende di presidiare meglio i mercati di riferimento attraverso il posizionamento in rete.

Dati i bassi costi di gestione e la facilità d’accesso al canale web, si è visto come questo rappresenti un’opportunità rilevante in ambito aziendale per l’ampliamento dei clienti raggiunti, nonché per l’internazionalizzazione. In merito a quest’ultimo punto, sulla base dei dati raccolti e delle opinioni analizzate, si sostiene che l’e-commerce sia uno strumento che si adatta fortemente all’internazionalizzazione d’impresa e che si tratta di una circostanza che riguarda non solo le grandi organizzazioni ma anche le PMI. In particolare, data la propensione di alcuni prodotti del Made in Italy, tra i quali spiccano i beni tipici dell’industria agroalimentare italiana e i soggetti protagonisti della loro produzione, ovvero realtà locali di piccole dimensioni, si conclude sostenendo che, in tale ambito, le funzionalità offerte dal web e il commercio elettronico, inteso come canale di vendita rivolto al consumatore finale, possano costituire la giusta via per promuovere il Made in Italy, in particolare quello agroalimentare, e presidiare i mercati esteri e che, inoltre, la vendita di tali categorie di prodotto possa a sua volta costituire
un vantaggio competitivo assoluto per chi opera in tale ambito.

Per quanto riguarda la seconda parte dell’elaborato, è stata data un’analisi completa e dettagliata dell’azienda Natoora UK Ltd, specializzata nella commercializzazione di prodotti agroalimentari con sede a Londra. Dall’analisi è emersa una realtà aziendale in buona salute e in crescita costante, nonostante si tratti di un’impresa relativamente giovane e di piccole dimensioni. Natoora costituisce un buon esempio di azienda che opera nel mercato del retail on line proponendo beni di tipo alimentare, che è stata in grado di farsi spazio in un mercato maturo dal punto di vista dell’e-commerce, come quello britannico, proponendo un prodotto alimentare di nicchia, legato a forti tradizioni culinarie (Italia e Francia), caratterizzato da un elevata qualità e di derivazione regionale/artigianale. Lo studio del caso aziendale può essere considerato come un buon supporto pratico per la tesi di base proposta dall’elaborato: l’e-commerce come opportunità di sviluppo per le organizzazioni di piccole-medie dimensioni e come canale di vendita adatto a proporre sul mercato, soprattutto quello estero, prodotti alimentari di nicchia e specialità regionali. Nella fattispecie, il caso in esame raccoglie buoni risultati economici attraverso la vendita in rete e trova il proprio vantaggio competitivo su prodotti differenziati e di qualità, in particolare frutta e ortaggi freschi e beni dell’industria di trasformazione alimentare.

Dall’analisi di settore svolta nella prima parte dell’elaborato e dall’esperienza aziendale all’estero si conclude quanto segue: la rete costituisce un elemento importante nelle scelte strategiche di vendita B2C, l’e-commerce in particolare, può essere un buon canale di vendita per presidiare i mercati nazionale ed estero e rappresenta una grande opportunità per l’internazionalizzazione delle imprese italiane, specialmente per le organizzazioni di piccole e medie dimensioni. Il Made in Italy inoltre, può sfruttare le opportunità derivanti dall’e-commerce ed acquisire posizioni di leadership indubbiamente alla sua portata in un contesto internazionale caratterizzato da uno sfruttamento ancora incompleto delle potenzialità del commercio elettronico.

Secondo Fabio Vaccaro, country director di Google Italia: “nessun paese come l’Italia può contare su un sistema manifatturiero e agroalimentare così amato e conosciuto in tutto il mondo, ma fino a ieri comprare italiano era un’opportunità per pochi. Oggi Internet permette di raggiungere direttamente pressoché tutti i potenziali consumatori”.

A supporto della tesi portata in analisi, si fa riferimento alle parole di Eric Schmidt, presidente esecutivo di Google, secondo il quale il digitale è la sfida per il Made in Italy,
punto di partenza per il rilancio dell’economia italiana. In particolare, Schmidt sostiene come non si possa più parlare di un parallelismo tra la new economy e la old economy, sostituito dalla ormai raggiunta fusione tra economia manifatturiera tradizionale ed economia digitale. In questo contesto, l’Italia è caratterizzata da un “potenziale unico che deriva dalla sua tradizione. Ossia, da quello che all’estero siamo ormai abituati a chiamare il Made in Italy”; il Made in Italy è un brand riconosciuto all’estero, caratterizzato da una forte personalizzazione e in grado di sostenere produzioni limitate. Grazie ad internet questi prodotti possono raggiungere consumatori in tutto il mondo, estendendo i prodotti di nicchia ad un mercato globale. Tuttavia si rileva come, a sostegno di questo grande potenziale, il Made in Italy e le PMI autrici di questo successo non siano abbastanza presenti in rete e non usino sufficientemente le sue funzionalità per raggiungere tale obiettivo (E. Schmidt, 2013). Occorre dunque, una maggiore capacità da parte delle imprese italiane, piccole e grandi, di “mostrarsi agli occhi del mondo attraverso la rete” (R. Monti, 2013).
Appendice A

Tabelle dati di vendita

In seguito i dati di vendita di riferimento per l’analisi svolta al capitolo 4 - L’e-commerce di Natoora, vendere on line.

- A.1 - Tabella dati generali di vendita
- A.2 - Tabella dati di vendita categoria Fruit & Vegetables
- A.3 - Tabella dati di vendita categoria Cheesemonger & Charcuterie
- A.4 - Tabella dati di vendita categoria Butcher & Fishmonger
- A.5 - Tabella dati di vendita categoria Fresh pasta
- A.6 - Tabella dati di vendita categoria Groceries

Note:

- I dati di vendita relativi al 2013 sono comprensivi dei dati del primo semestre dell’esercizio in questione
- QOQ: confronto tra i dati di vendita del primo trimestre 2012 e del primo trimestre 2013
- 6O6: confronto tra i dati di vendita del primo semestre 2012 e del primo semestre 2013
A – Tabelle dati di vendita

Figura A.1: Dati generali di vendita

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2010</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013 (*)</th>
<th>2011-2012</th>
<th>QOQ (**)</th>
<th>6O6 (***)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Orders</td>
<td>6042</td>
<td>5811</td>
<td>6244</td>
<td>3828</td>
<td>8%</td>
<td>3%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Lines sold</td>
<td>104,266</td>
<td>104,244</td>
<td>103,936</td>
<td>54,162</td>
<td>-1%</td>
<td>-2%</td>
<td>-4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Lines per order</td>
<td>17,36</td>
<td>17,94</td>
<td>16,32</td>
<td>14,15</td>
<td>-10%</td>
<td>-4%</td>
<td>-8%</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity sold</td>
<td>158,920</td>
<td>158,307</td>
<td>151,397</td>
<td>72,506</td>
<td>-5%</td>
<td>-14%</td>
<td>-15%</td>
</tr>
<tr>
<td>References sold</td>
<td>2048</td>
<td>2157</td>
<td>2260</td>
<td>1226</td>
<td>5%</td>
<td>-35%</td>
<td>-34%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rate of sale</td>
<td>50,91</td>
<td>48,33</td>
<td>45,81</td>
<td>44,18</td>
<td>-5%</td>
<td>5%</td>
<td>46%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover</td>
<td>£522,397,69</td>
<td>£532,686,44</td>
<td>£524,208</td>
<td>£270,047,13</td>
<td>-2%</td>
<td>-1%</td>
<td>-3%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per line</td>
<td>5,01</td>
<td>5,11</td>
<td>5,06</td>
<td>4,99</td>
<td>-1%</td>
<td>1%</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per item</td>
<td>3,29</td>
<td>3,36</td>
<td>3,46</td>
<td>3,72</td>
<td>3%</td>
<td>15%</td>
<td>14%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

Figura A.2: Dati di vendita - categoria Fruit & Vegetables

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2010</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
<th>2011-2012</th>
<th>QOQ</th>
<th>6O6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lines sold</td>
<td>50,976</td>
<td>56,138</td>
<td>59,506</td>
<td>33,404</td>
<td>6%</td>
<td>14%</td>
<td>27%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of lines sold</td>
<td>49%</td>
<td>54%</td>
<td>57%</td>
<td>62%</td>
<td>6%</td>
<td>16%</td>
<td>21%</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity sold</td>
<td>81,071</td>
<td>87,371</td>
<td>87,139</td>
<td>43,312</td>
<td>-</td>
<td>-6%</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of quantity sold</td>
<td>51%</td>
<td>55%</td>
<td>58%</td>
<td>60%</td>
<td>4%</td>
<td>11%</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>References sold</td>
<td>512</td>
<td>630</td>
<td>612</td>
<td>435</td>
<td>-3%</td>
<td>-4%</td>
<td>-18%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of references sold</td>
<td>25%</td>
<td>29%</td>
<td>27%</td>
<td>35%</td>
<td>-8%</td>
<td>-3%</td>
<td>24%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rate of sale</td>
<td>99,56</td>
<td>89,11</td>
<td>97,23</td>
<td>76,79</td>
<td>8%</td>
<td>-42%</td>
<td>37%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover</td>
<td>£171,769,50</td>
<td>£197,551,41</td>
<td>£213,367,41</td>
<td>£125,028,86</td>
<td>7%</td>
<td>8%</td>
<td>27%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of turnover</td>
<td>33%</td>
<td>37%</td>
<td>41%</td>
<td>46%</td>
<td>9%</td>
<td>11%</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per line</td>
<td>3,37</td>
<td>3,52</td>
<td>3,59</td>
<td>3,74</td>
<td>2%</td>
<td>-6%</td>
<td>-1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per item</td>
<td>2,12</td>
<td>2,26</td>
<td>2,45</td>
<td>2,69</td>
<td>8%</td>
<td>14%</td>
<td>17%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

Figura A.3: Dati di vendita - categoria Cheesemonger & Charcuterie

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>2010</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
<th>2011-2012</th>
<th>QOQ</th>
<th>6O6</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lines sold</td>
<td>16,204</td>
<td>13,019</td>
<td>12,125</td>
<td>5,991</td>
<td>-11%</td>
<td>-7%</td>
<td>-1%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of lines sold</td>
<td>16%</td>
<td>13%</td>
<td>12%</td>
<td>11%</td>
<td>-11%</td>
<td>-12%</td>
<td>-6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity sold</td>
<td>20,040</td>
<td>16,031</td>
<td>14,849</td>
<td>6,992</td>
<td>-11%</td>
<td>-24%</td>
<td>-6%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of quantity sold</td>
<td>13%</td>
<td>10%</td>
<td>10%</td>
<td>10%</td>
<td>-6%</td>
<td>-5%</td>
<td>-3%</td>
</tr>
<tr>
<td>References sold</td>
<td>216</td>
<td>223</td>
<td>259</td>
<td>146</td>
<td>14%</td>
<td>17%</td>
<td>11%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of references sold</td>
<td>0,11</td>
<td>0,10</td>
<td>0,11</td>
<td>0,12</td>
<td>10%</td>
<td>8%</td>
<td>4%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rate of sale</td>
<td>75,44</td>
<td>60,62</td>
<td>46,81</td>
<td>41,03</td>
<td>-39%</td>
<td>-30%</td>
<td>-14%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover</td>
<td>£90,231,13</td>
<td>£89,155,12</td>
<td>£75,889,53</td>
<td>£35,415,88</td>
<td>-8%</td>
<td>-24%</td>
<td>-7%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of turnover</td>
<td>17%</td>
<td>15%</td>
<td>14%</td>
<td>13%</td>
<td>-6%</td>
<td>-14%</td>
<td>-10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per line</td>
<td>5,54</td>
<td>6,06</td>
<td>6,26</td>
<td>5,91</td>
<td>-3%</td>
<td>-17%</td>
<td>-6%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per item</td>
<td>4,50</td>
<td>4,95</td>
<td>5,11</td>
<td>5,07</td>
<td>3%</td>
<td>-2%</td>
<td>-1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali
### Figura A.4: Dati di vendita - categoria Butcher & Fishmonger

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lines sold</td>
<td>12.153</td>
<td>9.965</td>
<td>9.682</td>
<td>5.674</td>
<td>-3%</td>
<td>14%</td>
<td>16%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of lines sold</td>
<td>12%</td>
<td>9%</td>
<td>9%</td>
<td>10%</td>
<td>-2%</td>
<td>11%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity sold</td>
<td>21.067</td>
<td>17.462</td>
<td>16.671</td>
<td>9.601</td>
<td>-3%</td>
<td>11%</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of quantity sold</td>
<td>13%</td>
<td>11%</td>
<td>11%</td>
<td>13%</td>
<td>-2%</td>
<td>17%</td>
<td>17%</td>
</tr>
<tr>
<td>References sold</td>
<td>263</td>
<td>259</td>
<td>472</td>
<td>860</td>
<td>46%</td>
<td>30%</td>
<td>9%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of references sold</td>
<td>13%</td>
<td>12%</td>
<td>21%</td>
<td>21%</td>
<td>-3%</td>
<td>22%</td>
<td>2%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rate of sale</td>
<td>46.21</td>
<td>38.09</td>
<td>20.30</td>
<td>21.83</td>
<td>-68%</td>
<td>-22%</td>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover</td>
<td>£123.511.47</td>
<td>£114.700.26</td>
<td>£108.736.16</td>
<td>£63.496.56</td>
<td>-5%</td>
<td>12%</td>
<td>14%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of turnover</td>
<td>23%</td>
<td>22%</td>
<td>21%</td>
<td>24%</td>
<td>-4%</td>
<td>10%</td>
<td>12%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per line</td>
<td>£10.08</td>
<td>£11.63</td>
<td>£11.35</td>
<td>£11.19</td>
<td>-2%</td>
<td>11%</td>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per item</td>
<td>£5.82</td>
<td>£6.36</td>
<td>£6.52</td>
<td>£6.61</td>
<td>-1%</td>
<td>1%</td>
<td>1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

### Figura A.5: Dati di vendita - categoria Fresh pasta

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lines sold</td>
<td>1.419</td>
<td>1.380</td>
<td>1.370</td>
<td>1.210</td>
<td>-1%</td>
<td>43%</td>
<td>43%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of lines sold</td>
<td>1%</td>
<td>1%</td>
<td>1%</td>
<td>2%</td>
<td>-</td>
<td>41%</td>
<td>41%</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity sold</td>
<td>1.824</td>
<td>1.796</td>
<td>1.862</td>
<td>1.650</td>
<td>-4%</td>
<td>45%</td>
<td>44%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of quantity sold</td>
<td>1%</td>
<td>1%</td>
<td>1%</td>
<td>2%</td>
<td>-</td>
<td>48%</td>
<td>46%</td>
</tr>
<tr>
<td>References sold</td>
<td>30</td>
<td>37</td>
<td>39</td>
<td>25</td>
<td>5%</td>
<td>24%</td>
<td>22%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of references sold</td>
<td>1%</td>
<td>2%</td>
<td>2%</td>
<td>2%</td>
<td>-1%</td>
<td>16%</td>
<td>15%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rate of sale</td>
<td>47.30</td>
<td>37.30</td>
<td>35.13</td>
<td>48.40</td>
<td>-4%</td>
<td>26%</td>
<td>27%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover</td>
<td>£8.863.12</td>
<td>£8.100.05</td>
<td>£8.553.51</td>
<td>£6.947.44</td>
<td>-5%</td>
<td>40%</td>
<td>38%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of turnover</td>
<td>2%</td>
<td>2%</td>
<td>2%</td>
<td>3%</td>
<td>-4%</td>
<td>39%</td>
<td>37%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per line</td>
<td>£6.25</td>
<td>£5.87</td>
<td>£6.24</td>
<td>£5.74</td>
<td>6%</td>
<td>3%</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per item</td>
<td>£4.86</td>
<td>£4.51</td>
<td>£4.59</td>
<td>£4.21</td>
<td>-2%</td>
<td>-3%</td>
<td>1%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

### Figura A.6: Dati di vendita - categoria Groceries

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Lines sold</td>
<td>14.635</td>
<td>13.073</td>
<td>11.052</td>
<td>3.257</td>
<td>-18%</td>
<td>-44%</td>
<td>-49%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of lines sold</td>
<td>14%</td>
<td>13%</td>
<td>11%</td>
<td>6%</td>
<td>-17%</td>
<td>-50%</td>
<td>-77%</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantity sold</td>
<td>21.629</td>
<td>19.113</td>
<td>16.039</td>
<td>4.536</td>
<td>-19%</td>
<td>-44%</td>
<td>-77%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of quantity sold</td>
<td>14%</td>
<td>12%</td>
<td>11%</td>
<td>6%</td>
<td>-14%</td>
<td>-51%</td>
<td>-69%</td>
</tr>
<tr>
<td>References sold</td>
<td>670</td>
<td>600</td>
<td>555</td>
<td>226</td>
<td>-4%</td>
<td>-28%</td>
<td>-33%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of references sold</td>
<td>33%</td>
<td>28%</td>
<td>25%</td>
<td>18%</td>
<td>-11%</td>
<td>-4%</td>
<td>-33%</td>
</tr>
<tr>
<td>Rate of sale</td>
<td>21.84</td>
<td>21.79</td>
<td>19.91</td>
<td>14.49</td>
<td>-9%</td>
<td>-44%</td>
<td>-37%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover</td>
<td>£75.360.77</td>
<td>£59.864.80</td>
<td>£59.864.80</td>
<td>£17.600.22</td>
<td>-5%</td>
<td>70%</td>
<td>70%</td>
</tr>
<tr>
<td>% of turnover</td>
<td>14%</td>
<td>13%</td>
<td>11%</td>
<td>7%</td>
<td>-16%</td>
<td>-50%</td>
<td>-75%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per line</td>
<td>£5.15</td>
<td>£4.58</td>
<td>£5.42</td>
<td>£5.37</td>
<td>10%</td>
<td>8%</td>
<td>1%</td>
</tr>
<tr>
<td>Turnover per item</td>
<td>£3.48</td>
<td>£3.13</td>
<td>£3.73</td>
<td>£3.88</td>
<td>16%</td>
<td>14%</td>
<td>4%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: dati aziendali

129
Appendice B

Tabelle dati Web analytics

In seguito i dati web analytics di riferimento per l’analisi svolto al capitolo 5 - Web analytics, analisi dei dati e considerazioni finali.

- A.1 - Tabella dati generali di vendita
- B.1 - Tabella dati di audience
- B.2 - Tabella dati delle sorgenti di traffico
- B.3 - Tabella dati indici e-commerce
- B.4 - Tabella dati performance di prodotto
### Tabella B.1: Dati generali di audience

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anno</th>
<th>Visitatori unici (n)</th>
<th>Nuove visite (%)</th>
<th>Durata media visita (t)</th>
<th>Pagine/visita (n)</th>
<th>Visite (n)</th>
<th>Visualizzazioni di pagina (n)</th>
<th>Visualizzazioni di pagina (n)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2007</td>
<td>51.61</td>
<td>71,85</td>
<td>00:04:35</td>
<td>591.96</td>
<td>8,99</td>
<td>116.727</td>
<td>116.727</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>97.911</td>
<td>70,41</td>
<td>00:04:26</td>
<td>1.477.656</td>
<td>70,73</td>
<td>1.456.975</td>
<td>1.456.975</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>162.630</td>
<td>70,44</td>
<td>00:05:11</td>
<td>1.584.399</td>
<td>70,41</td>
<td>1.369.169</td>
<td>1.369.169</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>190.595</td>
<td>69,12</td>
<td>00:05:00</td>
<td>1.483.912</td>
<td>70,44</td>
<td>1.372.727</td>
<td>1.372.727</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>223.928</td>
<td>70,21</td>
<td>00:04:03</td>
<td>1.411.742</td>
<td>70,14</td>
<td>1.166.427</td>
<td>1.166.427</td>
</tr>
<tr>
<td>2012</td>
<td>250.167</td>
<td>68,12</td>
<td>00:04:12</td>
<td>1.205.658</td>
<td>71,85</td>
<td>779.298</td>
<td>779.298</td>
</tr>
<tr>
<td>2013</td>
<td>211.223</td>
<td>61,24</td>
<td>00:03:58</td>
<td>779.298</td>
<td>71,85</td>
<td>132</td>
<td>132</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics
Tabella B.2: Sorgenti di traffico *Natoora.co.uk*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Sorgenti di traffico</th>
<th>Anno</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>2007</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico diretto (n)</td>
<td>85.868</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico referral (n)</td>
<td>5.679</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico di ricerca (n)</td>
<td>6.364</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico da campagne (n)</td>
<td>-</td>
</tr>
<tr>
<td>Traffico totale (n)</td>
<td>97.911</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics
Tabella B.3: Dati generali di e-commerce *Natoora.co.uk*

<table>
<thead>
<tr>
<th>Indice</th>
<th>2007</th>
<th>2008</th>
<th>2009</th>
<th>2010</th>
<th>2011</th>
<th>2012</th>
<th>2013</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tasso di conversione e-commerce (%)</td>
<td>3,18</td>
<td>2,75</td>
<td>2,68</td>
<td>2,70</td>
<td>2,32</td>
<td>3,00</td>
<td>3,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Valore medio (£)</td>
<td>89,97</td>
<td>71,06</td>
<td>75,00</td>
<td>85,96</td>
<td>94,03</td>
<td>96,55</td>
<td>91,57</td>
</tr>
<tr>
<td>Transazioni (n)</td>
<td>3.111</td>
<td>4.470</td>
<td>5.112</td>
<td>6.042</td>
<td>5.811</td>
<td>6.344</td>
<td>3.828</td>
</tr>
<tr>
<td>Acquisto unico (n)</td>
<td>46.826</td>
<td>63.355</td>
<td>83.040</td>
<td>103.556</td>
<td>102.370</td>
<td>108.161</td>
<td>66.604</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrate (£)</td>
<td>279.882,47</td>
<td>317.619,76</td>
<td>383.407,18</td>
<td>519.352,61</td>
<td>546.429,51</td>
<td>612.482,55</td>
<td>350.535,30</td>
</tr>
<tr>
<td>Quantità (u)</td>
<td>74.232</td>
<td>112.767</td>
<td>136.883</td>
<td>158.238</td>
<td>155.895</td>
<td>180.199</td>
<td>89.109</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics
### Tabella B.4: Performance di prodotto Natoora.co.uk

<table>
<thead>
<tr>
<th>Anno</th>
<th>Prodotto</th>
<th>Quantità venduta</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2013</td>
<td>1. Sicilian Blood Oranges</td>
<td>905</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Sicilian Datterini Vine Tomatoes</td>
<td>769</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Unwaxed Amalfi Lemons</td>
<td>764</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>1. Cox Apples</td>
<td>4.502</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Decana Pear</td>
<td>1.678</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Organic Banana</td>
<td>1.353</td>
</tr>
<tr>
<td>2012</td>
<td>1. Black Figs</td>
<td>1.703</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Limes</td>
<td>1.616</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Amalfi Lemons</td>
<td>1.319</td>
</tr>
<tr>
<td>2011</td>
<td>1. Amalfi Lemons</td>
<td>3.411</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Fennel</td>
<td>1.462</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Green Courgettes</td>
<td>1.408</td>
</tr>
<tr>
<td>2010</td>
<td>1. Ferrarelle Mineral Water</td>
<td>1.778</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Amalfi Lemons</td>
<td>1.579</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Levissima Still Mineral Water</td>
<td>1.302</td>
</tr>
<tr>
<td>2009</td>
<td>1. Levissima Still Mineral Water</td>
<td>2.876</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Ferrarelle Mineral Water</td>
<td>2.571</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Panna Still Mineral Water</td>
<td>2.334</td>
</tr>
<tr>
<td>2008</td>
<td>1. Levissima Still Mineral Water</td>
<td>1.356</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>2. Ferrarelle Mineral Water</td>
<td>1.226</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>3. Panna Still Mineral Water</td>
<td>1.092</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: www.google.com/analytics
Bibliografia


[21] Federalimentari (2013), Export: un tavolo internazionalizzazione tra industria alimentare e istituzioni per sostenere il Made in Italy alimentare nei suoi 12
mercato chiave, Federalimentari.it, Luglio 2013.


[25] Coldiretti (2013), Commercio estero: Coldiretti, tirano cibo (+7%) e farmaci (+16,7%), Coldiretti.it, 19 settembre 2013.

[26] Coldiretti (2013), Commercio estero: Coldiretti, vola cibo Made in Italy fuori UE (+12%), Coldiretti.it, 6 settembre 2013.

[27] Coldiretti (2013), Commercio estero: Coldiretti, con +7% è record export cibo in 2013, Coldiretti.it, 9 agosto 2013.


[29] Cuccino P. (2007), Il paradosso dell’e-commerce e le nuove opportunità per le aziende italiane


139
Bibliografia


[34] Evofashion (2013), *E-commerce e Pmi: opportunità per il Made in Italy*, Evofashion.it, 14 novembre 2013.


[38] Repubblica (2013), *Pmi, non c'è futuro senza Web sfruttare l'onda del made in Italy*, Repubblica.it, 7 ottobre 2013.