



Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

In Lingue e Istituzioni economiche e
giuridiche dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

Alibaba e gli altri

Il gigante dell'e-commerce cinese e i suoi
principali concorrenti

—

Ca' Foscari
Dorsoduro 3246
30123 Venezia

Relatore

Prof.ssa Daniela Rossi

Correlatore

Prof. Franco Gatti

Laureanda

Alma Bisceglia
Matricola 838196

Anno Accademico

2015/2016

INDICE

Introduzione

Capitolo 1 “*L’apertura della Cina ad Internet*”

1.1 Breve *excursus* storico

1.2 La censura e il “*Great Firewall of China*”

1.2.1 Gli *Internet café*

1.2.2 I *blogger* e gli attivisti

1.2.3 E-commerce e censura

Capitolo 2 “*E-commerce*”

2.1 Definizione e storia

2.2 E-commerce nel mondo

2.2.1 Europa

2.2.2 Stati Uniti

2.2.3 America Latina

2.2.4 Sud-est asiatico

2.3 Approfondimento: e-commerce nel contesto cinese

Capitolo 3 “*Alibaba*”

3.1 “Jack” Ma Yun e Alibaba

3.2 La partnership con Yahoo

3.3 Le controversie

3.4 Analisi SWOT

3.5 Modello delle cinque forze competitive di Porter

3.6 Alcune piattaforme facenti parte del Gruppo Alibaba

3.6.1 Taobao

3.6.2 Tmall

3.6.3 Etao

- 3.6.4 Juhuasuan
- 3.6.5 Aliexpress
- 3.7 Strumenti collegati ad Alibaba
 - 3.7.1 Alipay
 - 3.7.2 Alibaba Cloud Computing

Capitolo 4 “Gli altri”

- 4.1 Jingdong.com
 - 4.1.1 Liu “Richard” Qiangdong e Jingdong.com
 - 4.1.2 La partnership con Tencent
- 4.2 Suning.com
 - 4.2.1 Zhang Jindong e Suning
- 4.3 Amazon China
 - 4.3.1 Zhang Wenyi, Amazon China e la partnership con Gome

Conclusioni

Bibliografia

Introduzione

互联网的开放是中国能够在全国范围内发展电子商务的关键。当下的中国，几乎所有的人都上网（据统计截止2015年有大约6亿8千8百万的网民），从在大城市长大的孩子到外出打工的人员，而且，新的技术可以满足人们随时随地上网：在路上、在地铁上、在网吧里，等等。。。。。。如果没有王云峰老师，以及Karlsruhe大学的帮助，没有在1987年9月20号在中国发出历史上的第一封电子邮件，也许这一切都可能无法发生。从那时候起，技术人员就想尽快地在时间上弥补缺失，缩小中国和其他国家在互联网普及以及技术上的差距，所以在技术领域有了很大的进步。虽然如此，从一开始，这项工作就一直受到政府金盾工程以及多年来研发出的缜密监控系统的约束，规范着中国网上冲浪的方方面面，尤其网吧的电脑是主要的监控对象。

随着网络在全国的扩展，到网吧上网成为一个新的需要，特别是对于民工。他们买不起个人电脑，就去网吧，通过网吧的电脑跟家人保持联系或者上网。经过几年的发展，中国人的生活水平有了提高，很多老百姓都买得起个人电脑，网吧就成了年轻人主要玩网络游戏的地方。在这里禁止传播违法或者不利于政府的信息，违规者将得到非常严厉的处罚。

在2011年的冬天政府对网络采取了更加严密的控制。当时在中国的几个城市发生了一些为了民主主义的革命，称为“中国茉莉花革命”。在那种形势下，许多民运分子和网络博主受到了政府非常严厉的处罚。从那个时候起，政府对网络的控制变得更加严密，国家互联网信息办公室作为一个新的管控部门也由此产生。可想而知，在像中国这样的一个国家，政府的支持就意味着一切，因此，作为在线销售的电子商务公司，要取得成功，首先要得到政府的支持和承认，这样不仅避免了被淘汰的命运，而且还能得到必要的经济帮助，并最终进一步发展并取得成功。概括起来说，政府的行为就是一方面删除不喜欢的内容，另一方面，利用因特网作为其政策的传播手段。电子商务平台和网站也一样，我们可以看到本地企业相较外国企业有着更大的优势，

消费者被政府的标准所主导。

在七十年代末期，“电子商务”这个词是指在商业活动中用电子的形式将通讯和管理整合在一起，方便用户交流商贸信息。虽然互联网已经开始成为大众文化的一部分，1994年，又过了四年才制定了安全协议，目的是建立一个安全的链接，这是互联网快速访问和稳定连结的保证。

到了2000年，电子商务的内涵有了发展：人们开始把电子商务定义为使用安全服务器通过在线支付方式在线购买货物、服务的过程。虽然在2000年网络泡沫的崩溃给电子商务带来灾难性的后果，但仍然有很多公司和实体零售商认识到电子商务的优势，扩大在他们网站推行网购的可能性。一年以后，B2B在线交易成为电子商务的最主要形式，销售金额达到了7000亿美元。

电子商务在世界上迅速扩张，但每个地方都有自己不同的特点。

- 在欧洲，最成熟的市场之一，有相当长的邮购传统，很容易习惯用非实体渠道如网络购买产品。虽然北方国家（英国、德国和北欧）和南方国家（意大利、西班牙和波兰）通过网络购物的比例有着明显的差距，但南方国家消费者的增长潜力是无容置疑的，利用电子商务购买各类日用产品也必将是他们的趋势。
- 美国市场，虽然面临着中国的激烈竞争，但仍保持着稳步的增长。它的特点是购物者少子或无子。事实上，有子女的家庭很少有时间去实体店购物，但他们同时又需要很多日常用品。在这种情况下，移动设备起到了很重要的作用，让购物变得更加便捷。
- 在拉丁美洲，电子商务陷入了两难的境地。一方面，越来越多的中产阶级希望对产品有更大的选择空间，但另一方面，物流服务相当落后，同时非常高的税赋又将进口产品挡在了国门之外。在这种情况下，货到付款就成了首选。
- 在东南亚，随着工资的增长和生活品质的提升，人们在线购物的主要目的不再是购买日用必需品，而是有更广泛的选择，对奢侈品和西方国家品牌产品的消费不断在增长。

- 中国互联网用户的比例在世界上最高，也是世界上最大最活跃的市场，而且不遗余力推动中-小城市的电子商务活动，同时促进其在社交网络上的发展。

说到中国的电子商务，就不能不提到阿里巴巴，世界上最重要的电子商务企业之一。它的创造者，马云，从一个英语老师到中国第二个最富有的人，他在1995年开始经营一家网站，目的是让中国企业能够跟外国企业更加直接的沟通和联系。之后，在2005年又开始跟美国的Yahoo合作，以便帮助它深入中国市场。在一个有别于美国市场的中国市场，搜索引擎的成功是带给阿里巴巴团队完全信心的关键。Yahoo的团队始终保持着谦卑，因为他们不知道在一个并不了解的市场应该如何去运作。同时，马云在用人上并不是严格按照等级规定，他勇于承认自己的不足，因此招纳了许多在某些方面比他更有经验的员工。

今天阿里巴巴已经是世界上最大的B2C在线销售公司了。因为马的远见和谦卑，阿里巴巴成长为世界上第五个电子商务企业。所有这一切之所以成为可能，得益于阿里巴巴收购了一些其他商业领域里的领军企业，比如苏宁和滴滴出行，还有一些实体店，甚至还投资在体育产业上。

如今，有分析人士估计电子商务的巨头会再次恢复其自2005年以来在Yahoo拥有的股份比例。

然而，由于阿里巴巴经营范围扩张的非常迅速，阿里巴巴需要管理的数据又相当庞大，假冒产品近几年一直成为困扰的问题。阿里巴巴联合一些私营企业合作开发出的新软件很可能在今年收到效果，让伪造产品数量减少。

有人常常把富有的、成功的刘强东跟马云相比。初入社交界过不久了，他能开设一连实体电子商店专门光磁产品。但是，在2003年在中国发病了非典型肺炎。这种疫病让老百姓感到那么惊慌，他们不再去实体商店买东西，而依靠电子商务平台。刘强东承认在线销售的潜力了，然后展开了京东商城，一家零售网店。后来，他把所有的实体分公司关门了。在2014年JD跟腾讯建立了合伙。他们结合腾讯的社交网络资料跟JD的电子商务资料。他们一起建立

“brand commerce”工程，也就是说一方面想帮助用互联网的公司达到自己的目标，另一个方面想给消费者一个更简单、更直觉的购买经历。总的来说，这两个巨头的合伙有一个很清楚的目的：反对共同的竞争者，阿里巴巴，在它最弱的经营范围里，即移动。

张近东，苏宁易购的主任，由于最近意大利“Inter”队的入股，是最红的玩者之一。在阿里巴巴的帮助下，他的公司符合了政府推出的“互联网+”的策略。这种策略的目的是把在线企业跟实体企业的经验联合起来，生产一种富有技术、富有附加值的产品。张先生的公司，苏宁易购，是中国最大经营电子品的公司之一。它在289城市有1600分公司。

亚马逊中国的新总经理已经有很多年的经验。她为英特尔（Intel）工作了二十年了，并且从她开始为亚马逊工作的时候，她跟多于600中国出版社建立了合作，生产了30万用中文的Kindle电子书。随着国美电器建立的合伙，亚马逊中国希望可以从后勤得到好处，因为国美在全国经营1800实体店也有经过试验的后勤网际。

阿里巴巴的这些对手里，有没有一个可以在未来超过它？这部作品会分析一下儿这四家大企业的状况试试回答这个问题。

Capitolo 1 “L’apertura della Cina ad Internet”

1.1 Breve excursus storico

La Cina ha avuto e ha tuttora un rapporto travagliato con il mondo di Internet: da una parte c’è un Governo che vede nella libertà di espressione una costante minaccia alla propria autorità e che, quindi, preferisce eliminare alcuni contenuti dal Web e punirne i divulgatori, dall’altra un Paese che ha una grandissima richiesta di Internet per quanto riguarda gli ambiti più disparati, da quello della messaggistica a quello dei videogiochi online per arrivare poi al commercio elettronico, l’argomento principale di questa tesi. Alla fine del 2015 la Cina contava 688 milioni di utenti Internet¹, un numero impressionante se si pensa che equivale a più del doppio dell’intera popolazione degli Stati Uniti. L’anno scorso la navigazione su Internet via smartphone ha registrato una crescita del 90% e si prevede che in un prossimo futuro questo sarà lo strumento preferito degli utenti cinesi per connettersi a Internet². Il 50% della popolazione cinese naviga sul Web quotidianamente e, con l’evolversi della tecnologia, utilizzare questo servizio è sempre più facile, veloce e intuitivo. Ci troviamo davanti ad uno strumento ormai indispensabile nella società moderna, così utile, ma, allo stesso tempo, così potenzialmente “pericoloso” all’interno di una realtà particolarmente delicata come quella cinese.

In questo capitolo cercheremo di analizzare i principali momenti storici che hanno portato alla diffusione su grande scala di Internet in Cina e delle istituzioni che ne regolano il funzionamento e il controllo.

Il 20 settembre 1987 è considerata una data storica per Internet in Cina.

¹ LEE M., China’s Nearly 700 Million Internet Users Are Hot For Online Finance, 2016
<http://www.forbes.com/sites/melanieleest/2016/01/25/chinas-nearly-700-million-internet-users-are-hot-for-online-finance/#3648ab871391>, 04/2016

² CNNIC, 37th China Internet Development Statistics Report, 2016,
<https://cnnic.com.cn/IDR/ReportDownloads/201604/P020160419390562421055.pdf>, 05/2016

Questa è, infatti, la data della spedizione della prima e-mail da parte del Professor Wang Yufeng (王云峰) dal contenuto: “Attraverso la Grande Muraglia possiamo raggiungere ogni parte del mondo³”.

```
(Message # 50: 1532 bytes, KEEP, Forwarded)
Received: from unikal by irau11.germany.csnet id aa21216; 20 Sep 87 17:36 MET
Received: from Peking by unikal; Sun, 20 Sep 87 16:55 (MET dst)
Date: Mon, 14 Sep 87 21:07 China Time
From: Mail Administration for China <MAIL.@ze1>
To: Zorn@germany, Rotert@germany, Wacker@germany, Finken@unikal
CC: lhl@parmesan.wisc.edu, farber@udel.edu,
jennings%irlean.bitnet@germany, cic%relay.cs.net@germany, Wang@ze1,
RZLI@ze1
Subject: First Electronic Mail from China to Germany
```

```
*Ueber die Grosse Mauer erreichen wie alle Ecken der Welt*
*Across the Great Wall we can reach every corner in the world*
Dies ist die erste ELECTRONIC MAIL, die von China aus ueber Rechnerkopplung
in die internationalen Wissenschaftsnetze geschickt wird.
This is the first ELECTRONIC MAIL supposed to be sent from China into the
international scientific networks via computer interconnection between
Beijing and Karlsruhe, West Germany (using CSNET/PMDF BS2000 Version)
University of Karlsruhe Institute for Computer Application of
-Informatik Rechnerabteilung- State Commission of Machine Industry
(IRA) (ICA)
Prof. Werner Zorn Prof. Wang Yuen Fung
Michael Finken Dr. Li Cheng Chiung
Stefan Paulisch Qiu Lei Nan
Michael Rotert Ruan Ren Cheng
Gerhard Wacker Wei Bao Xian
Hans Lackner Zhu Jiang
Zhao Li Hua
```

La prima e-mail spedita dall'*Institute for Computer Application of State Commission of Machine Industry* (ICA) capitanato dal Professor Wang Yufeng (Wang Yuen Fung) all'*Informatik Rechnerabteilung* (IRA) dell'Università Karlsruhe in Germania il 20 settembre 1987⁴.

Questa entusiasta dichiarazione indicava la volontà della Cina di espandersi, ma soprattutto di aprirsi, finalmente, non solo dal punto di vista commerciale, ma anche da quello sociale e informativo, volontà in linea con quel processo di liberalizzazione e di crescita economica iniziato negli anni Settanta. Fino ad allora, la Cina aveva perseguito una politica di chiusura nei confronti del Mondo Occidentale e Internet sarebbe stato il canale ideale per veicolare uno scambio di beni e informazioni.

In seguito fu il Professor Qian Tianbai (钱天白), a capo del progetto Chinese

³ “越过长城，走向世界” Yuè guò Chángchéng, zǒuxiàng shìjiè

⁴ ZORN W., China's CSNET Connection 1987 – origin of the China Academic Network CANET, 2012, https://www.informatik.kit.edu/downloads/ZornContribution_to_AsiaInternetHistory-10Jul2012.pdf, 07/2016

Academic Network (CANET) in collaborazione con l'università tedesca Karlsruhe, a occuparsi di portare avanti i primi esperimenti con Internet collegando alla fine degli anni Ottanta alcune università cinesi con università occidentali.

Nell'ottobre del 1990 il Professor Qian Tianbai registrò ufficialmente il dominio “.cn” rendendo più semplice la ricerca di dati riguardanti la Cina e mettendo a disposizione una gran quantità di informazioni su questo Paese.

Fu così che dal 20 aprile 1994 la Cina venne ufficialmente collegata ad Internet, ma la rete non era ancora aperta al pubblico utilizzo (cosa che avvenne nel 1997)⁵.

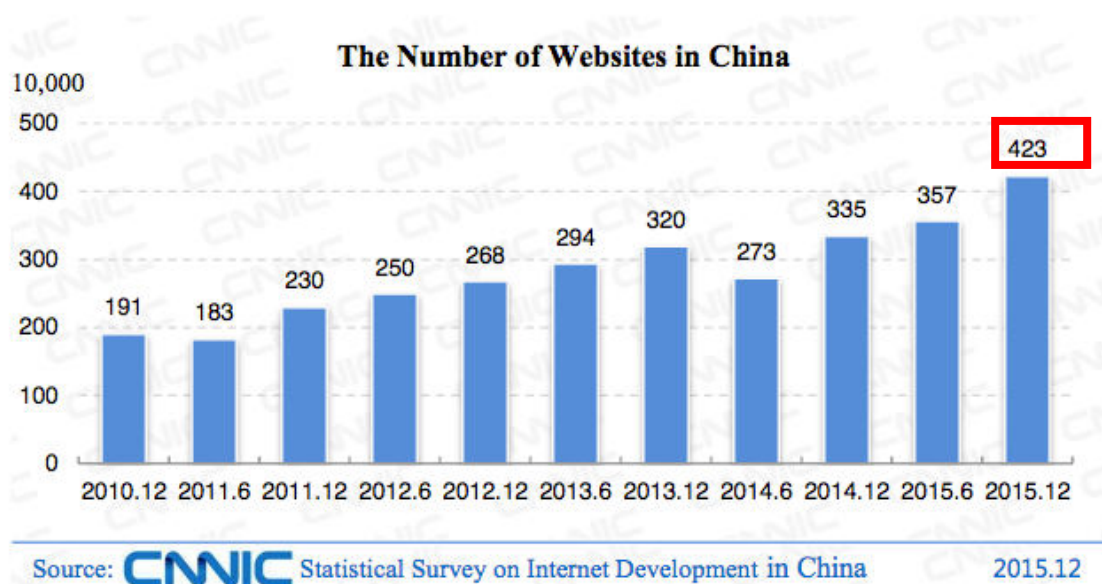
Dopo che Internet fu reso pubblico, il governo cinese collegò le quattro principali reti che sarebbero andate a gestire il traffico nazionale e internazionale e che sarebbero state responsabili dei controlli sui contenuti di Internet: il China Education and Research Network (CERNET 中国教育和科研计算机网) si occupa del settore dell'educazione ed è gestito dalla Commissione Statale per l'Educazione; il China Science and Technology Network (CSTNET 中国科技网) si interessa del settore della scienza e della tecnologia ed è gestito dall'Accademia Nazionale delle Scienze; il CHINANET (中网载线) e il China Golden Bridge Network (CHINA GBN) gestiscono entrambi il settore commerciale e sono controllati rispettivamente dal Ministero delle Poste e delle Telecomunicazioni e dal Ministero dell'Industria Elettronica.

L'attività di queste quattro reti dipende a sua volta dal Ministero dell'Industria e dell'Informazione Tecnologica (MIIT 中华人民共和国工业和信息化部) che si occupa di monitorare e, se è il caso, eliminare quelle pagine presenti sulla rete che mostrano contenuti non in linea con il pensiero del Governo, che possono mettere a repentaglio l'unità nazionale oppure contenuti violenti o pornografici.

⁵ Ibidem

In quello stesso anno il China Internet Network Information Center (CNNIC 中国互联网络信息中心) pubblica le prime statistiche sulla penetrazione di Internet in Cina. Secondo questi studi alla fine di ottobre del 1997 la Cina aveva già più di 290.000 computer connessi a Internet con 620.000 utenti⁶ e 1500 siti web.

Diciannove anni dopo, possiamo notare un aumento enorme del numero degli utenti (688 milioni) e dei siti web (4,23 milioni).



1.1 La censura e il “Great Firewall of China”

Nel 1997, dieci anni dopo il messaggio entusiastico del Professor Wang Yufeng, il governo cinese, accortosi del potenziale pericolo che una tale libertà di informazioni poteva rappresentare per sé stesso e per il Paese, attraverso il Ministero della Pubblica Sicurezza (MPS), emanò le “Regole sulle procedure per la gestione della sicurezza per l’accesso ad Internet” la cui sostanza è riassunta nelle sezioni 4-6:

⁶ CNNIC, Semi-annual statistical survey report on the Internet development in China 1997-2005, 05/2016

E' proibito agli individui l'uso di Internet per: danneggiare la sicurezza nazionale; rivelare segreti di Stato; o danneggiare gli interessi dello Stato o della società. Agli utenti non è permesso utilizzare Internet per creare, replicare, ricevere, o trasmettere informazioni che istighino alla disobbedienza alla Costituzione della Repubblica Popolare Cinese (RPC), alle leggi, o alle regolazioni amministrative; che promuovano la sovversione al Governo o del Sistema Socialista; che minino l'unificazione nazionale; che distorcano la verità, spargano dicerie, o mettano a repentaglio l'ordine sociale; o forniscano materiale a sfondo sessuale o incoraggino il gioco d'azzardo, violenza od omicidio. Agli utenti non è permesso compiere attività che danneggino la sicurezza delle reti di informazione dei computer né usare reti o cambiarne le risorse senza previa approvazione⁷.

In seguito fu pianificato nel 1998 il *Golden Shield Project* (金盾工程), un programma portato avanti dal MPS e diventato operativo nel 2003. Si occupa principalmente di proteggere la rete cinese da possibili attacchi interni ed esterni tramite controllo e monitoraggio costante.

Una parte di questo programma, che in un articolo del 1997 di *Wired* venne ironicamente denominata "*Great Firewall of China*" (防火长城), si occupa della censura di ogni parte del Web, comprese conversazioni private in chat arrivando anche ad applicare sanzioni molto pesanti.

Il *background* ideologico di questo progetto deriva da un detto caro a Deng Xiaoping (邓小平) che va un po' a ridefinire il concetto di liberalizzazione economica sostenuto in precedenza: "Se si tiene aperta la finestra per far entrare aria fresca, c'è da aspettarsi che entrino anche alcune mosche"⁸.

⁷ U. S. EMBASSY IN BEIJING, New PRC Internet Regulation, sezione 4-6, 1998, <http://fas.org/irp/world/china/netreg.htm>, 05/2016

⁸ "打开窗户，新鲜空气和苍蝇就会一起进来"

Questo pensiero fotografa una Cina all'inizio degli anni Ottanta che, mentre iniziava il processo per diventare un'economia di mercato socialista aprendosi agli investitori stranieri, desiderava fortemente mantenere e proteggere i propri valori e la propria ideologia.

Le prime regole che il Governo applicò su Internet furono tre. Per prima cosa i fornitori dei servizi Internet dovevano essere registrati e il traffico doveva necessariamente passare attraverso CERNET, CSTNET, CHINANET o CHINA GBN. In secondo luogo, fu promulgata un'ordinanza per la protezione delle informazioni dei computer e, infine, venne pubblicato il già citato regolamento per l'accesso sicuro a Internet che definiva le "informazioni e le attività dannose" su Internet⁹.

1.3 Gli *Internet café*¹⁰

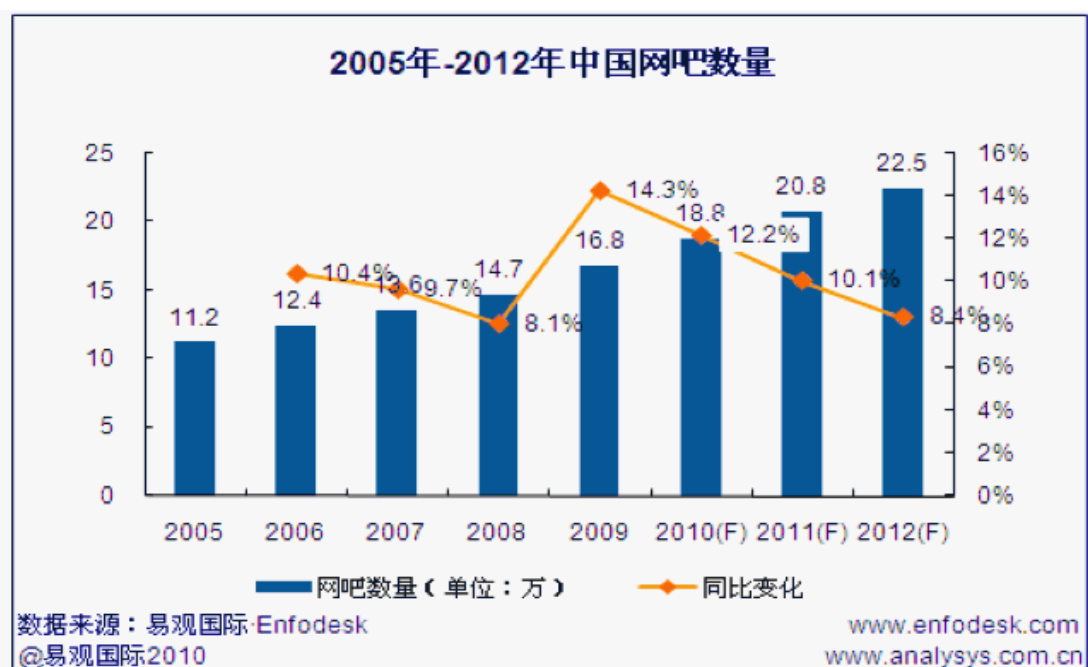
Il business degli *Internet café* nella Cina continentale è enorme. Secondo lo "Studio sull'Industria degli *Internet café* in Cina" finanziato dal Ministero della Cultura, nel 2005 quelli registrati erano più di 100.000 e contribuivano con 185 miliardi di yuan al PIL della RPC (senza tenere conto, evidentemente, dell'enorme numero di quelli illegali).

Sempre secondo lo studio, più del 70% degli utenti degli *Internet café* avevano dai 18 ai 30 anni, il 90% erano uomini, il 65% erano celibi e solo il 54% erano laureati. La grande maggioranza degli utenti, più del 70%, si recava negli *Internet café* per giocare online¹¹.

⁹ FREEDOM HOUSE, Freedom on the net 2015 – China, 2015, https://freedomhouse.org/sites/default/files/resources/FOTN%202015_China%20%28new%29.pdf, 05/2016

¹⁰ JOU E., A look inside the smoky world of chinese Internet cafes, 2012, <http://kotaku.com/5934131/a-look-inside-the-smoky-world-of-chinese-internet-cafes/>, 08/2016

¹¹ TIANXIA WANGMENG 天下网盟, 2015 nian Zhongguo wangba hangye diaocha baogao 2015 年中国网吧行业调查报告, (Analisi del settore degli Internet café in Cina nel 2015), 2015, <http://www.txwm.com/Survey2015res/wb2.html>, 06/2016



Numero e tasso di crescita degli *Internet café* in Cina dal 2005 al 2012

Con la diffusione di Internet su scala nazionale, gli *Internet café* sono stati una nuova necessità soprattutto per i lavoratori migranti che, non potendo permettersi un computer proprio, vi si recavano prevalentemente per rimanere in contatto con la famiglia d'origine tramite messaggistica, oppure per navigare sul Web.

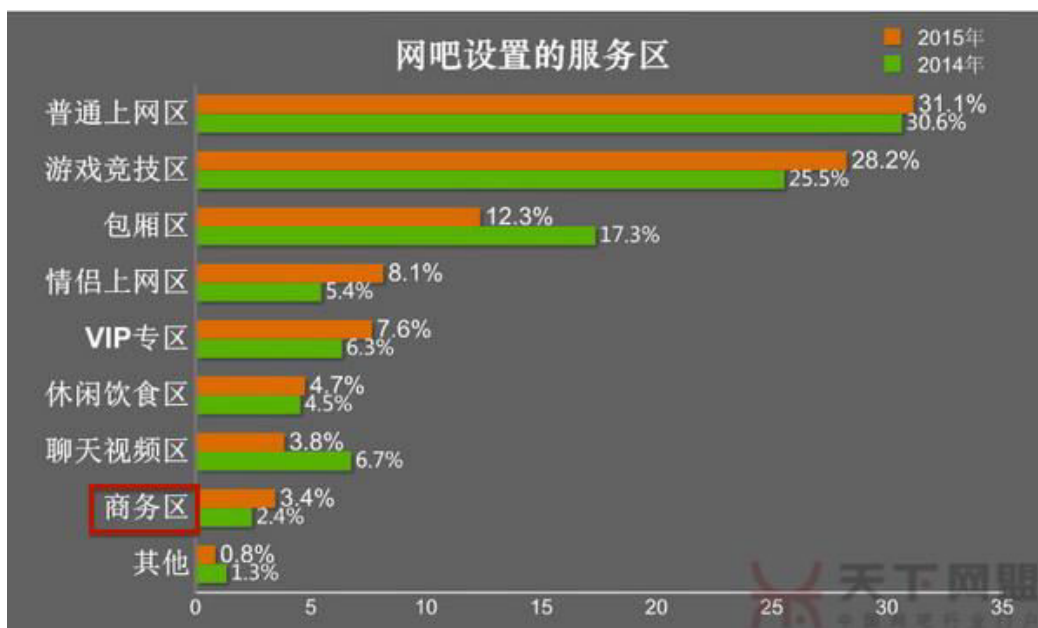
Negli ultimi dieci anni, con l'aumento dei salari e la formazione di una classe media, molte più persone hanno potuto permettersi di acquistare un computer, quindi, la maggioranza degli utenti, ormai, non si reca più negli *Internet café* per utilizzare servizi di messaggistica, ma piuttosto per giocare online¹², visti i vantaggi che un *Internet café* offre:

- Permette di navigare più velocemente e con una connessione stabile.
- I costi sono più ridotti che a casa (nel 2014 erano in media 2-3 yuan all'ora).

¹² HUMAN RIGHTS IN CHINA, Logging on in China's Internet cafes, 2005, <http://www.hrichina.org/en/content/3235>, 04/2016

- A seconda delle dimensioni e della posizione, offre una serie di servizi aggiuntivi fra cui cibo e bevande e una vasta scelta di attrezzature professionali per giocare online.

Un *Internet café* tipo è di piccole dimensioni, con un prezzo all'ora abbastanza basso ed è gestito da privati. Quelli nelle grandi città sono più costosi e controllati pesantemente dal Governo. Quelli più grandi vengono scelti dall'élite per effettuare transazioni commerciali e per riunioni a distanza.



Fra le possibilità che un *Internet café* offre, vi è anche quella di effettuare transazioni commerciali. Nel 2014 la percentuale di utilizzo di questo servizio era del 2,4%, mentre nel 2015 è salita a un 3,4%. Possiamo notare come le attività più frequenti rimangano comunque la navigazione e il gioco online.

In generale la maggioranza degli *Internet café* è illegale perché non raggiunge gli standard imposti dal Governo oppure non vuole imbarcarsi nel lungo processo della registrazione. Il governo cinese si sta impegnando per farli chiudere in quanto, non essendo controllati, alcuni gestori autorizzano l'ingresso anche ai minorenni, permettono la diffusione di propaganda politica contraria ai dettami dello Stato e di contenuti pornografici.

Fra i metodi implementati dal Governo per monitorare gli *Internet café* troviamo:

- Identificazione obbligatoria attraverso la registrazione del proprio documento d'identità¹³.
- Introduzione in alcune regioni di telecamere monitorate direttamente dal governo locale.
- Sostituzione di *Internet café* illegali con quelli approvati dal Governo.
- Dal 2010 è vietato l'ingresso ai minori di diciotto anni.
- Impossibilità di effettuare alcune ricerche online che includano termini non graditi al Governo, *blog*, *microblog*, ecc...

Le sanzioni per la mancata osservanza del regolamento includono:

- Revoca della licenza al proprietario dell'*Internet café*.
- Chiusura del locale.
- Multe per i proprietari e per gli utenti che utilizzano documenti falsi per accedere a Internet.
- Arresto da parte della polizia postale.
- Reclusione.

Gli ufficiali del governo cinese hanno fatto chiudere nel 2002 17.488 *Internet café* illegali e altri 27.000 nel 2003. Alla fine del 2004 ne sono stati fatti chiudere più di 70.000¹⁴.

1.4 I *blogger* e gli attivisti

¹³ BODEEN C., China launches net cafe ID system, 2002, <http://www.govtech.com/security/China-Launches-Net-Cafe-ID-System.html>, 03/2016

¹⁴ MUDIE L., "Illegal" Internet cafes closed, 2011, <http://www.rfa.org/english/news/china/illegal-03182011160906.html>, 03/2016

Nel febbraio del 2011 la Cina è stata luogo di diverse proteste per la democrazia che vengono raggruppate sotto il nome di “Rivoluzione del Gelsomino” (中国茉莉花革命) prendendo ispirazione dalla rivoluzione omonima avvenuta in Tunisia l’anno precedente.

Le proteste iniziarono il 20 febbraio con l’urlo di slogan che inneggiavano alla democrazia e alla libertà d’espressione. La polizia intervenne duramente per mettere fine alle proteste arrivando a percuotere e arrestare partecipanti e giornalisti locali ed esteri.

Per evitare interventi da parte della polizia, il 27 febbraio la modalità di protesta fu modificata: i partecipanti furono esortati a “camminare in silenzio” in modo da non essere individuati dalla polizia. Alla fine del mese furono arrestati 35 tra attivisti per i diritti umani e avvocati, e altre cinque persone furono accusate di istigazione alla sovversione al potere di Stato.

La terza e ultima fase della protesta, avvenuta nei primi di marzo 2011, prevedeva che i dissidenti camminassero per le strade con un fiore di gelsomino in mano e usassero gli speaker dei propri cellulari per far sentire la canzone popolare “*Molihua*” (茉莉花).

Mentre per le strade i dissidenti venivano arrestati, sul Web la protesta proseguiva a colpi di *tweet* e *post* come quello pubblicato dal noto artista filo democratico Ai Weiwei (艾未未) il 23 febbraio 2011:



艾未未 Ai Weiwei ✓
@aiww

Segui

本来不关心茉莉花的，可是害怕茉莉花的人，频频送来许多茉莉如何有害的信息，让我意识到了茉莉花是他们的最怕，好一朵茉莉花。

RETWEET
64

MI PIACE
9



18:58 - 23 feb 2011



64



9



All'inizio non mi importava del gelsomino, ma le persone che lo temono hanno diffuso informazioni su quanto spesso il gelsomino sia dannoso, cosa che mi fa rendere conto che il gelsomino è quello che li spaventa di più. Che razza di gelsomino.

Per questo *tweet* lo studio dell'artista fu perquisito dalla polizia, i computer vennero sequestrati e lui e parte del suo *entourage* venne arrestata dalla polizia il 3 aprile 2011. L'accusa ufficiale fornita dal Ministero per gli Affari Esteri fu di "evasione fiscale".

Oltre al caso più rappresentativo di Ai Weiwei, fra i dissidenti troviamo anche numerosi *blogger* arrestati per aver incitato alla sovversione al potere di Stato (il caso più emblematico è quello di Ran Yunfei 冉云飞¹⁵). Quello riportato qui sotto è uno dei tanti *post* di Ran Yunfei in cui critica il Governo e che gli è costato gli arresti domiciliari:

La libertà di espressione riguarda i diritti e la dignità di ognuno. È impossibile che esista un pensiero libero e indipendente se la libertà di espressione viene monopolizzata e stroncata. Non può

¹⁵BUCKLEY C., WEE SUI-LEE, Prominent chinese blogger charged as crackdown deepens, 2011, <http://www.reuters.com/article/us-china-blogger-idUSTRE72R1HK20110328>, 03/2016

esserci alcuna creazione vivida o incisiva senza una mente libera e la gloriosa luce della vita morirà con essa¹⁶.

Molti dissidenti operanti durante le proteste del 2011 erano già stati arrestati in passato con accuse simili e alcuni avevano partecipato o sostenuto le proteste di Piazza Tian'anmen nel 1989. Fra le pene che sono state applicate vi sono: carcere, rieducazione, campi di lavoro, esilio, pena di morte. Alcune persone sono scomparse¹⁷ e non sono più tornate, mentre altre hanno subito torture durante il periodo di incarcerazione, come il caso dell'avvocato Ni Yulan (倪玉兰), costretta sulla sedia a rotelle a causa delle percosse ricevute e più avanti sfrattata da casa.

Per quanto riguarda la censura avvenuta sul Web dopo questi fatti, l'impatto è stato di un'ulteriore stretta alla morsa del controllo: il Governo istituì un nuovo organo di controllo del traffico Web, l'Ufficio del Consiglio di Stato delle Informazioni su Internet, con a capo l'allora Ministro Wang Chen (王晨).

Questa nuova istituzione permise al Governo di mantenere stretta la morsa sui contenuti a disposizione degli utenti cinesi. Dopo i fatti del Gelsomino, Pechino ha impiegato molte risorse nel controllare e censurare i contenuti Internet¹⁸. L'Ufficio del Consiglio di Stato sulle Informazioni (国务院新闻办公室), rappresenta tuttora un concentrato di controllo tecnico e politico su Internet. In quel periodo e durante la campagna anticorruzione subito dopo la nomina del Presidente Xi Jinping (习近平), le notizie e le informazioni online, nuovi business nell'ambito dei media e l'accesso a Internet in generale hanno subito un controllo durissimo.

¹⁶ “言论自由与任何人的利益、尊严都有关联，一旦言论自由被垄断被扼杀，自由思考和自由思想就成为不可能，没有自由思想，便没有元气淋漓的创造，就不会使人之生命散发出应有的光芒”

¹⁷ BRANIGAN T., Crackdown in China spreads terror among dissidents, 2011, <https://www.theguardian.com/world/2011/mar/31/china-crackdown-on-activists-arrests-disappearances>, 04/2016

¹⁸ THE DAY, Dissidents freed, but China crackdown continues, 2011, <http://theday.co.uk/international/dissidents-freed-but-china-crackdown-continues>, 03/2016

Allo stesso tempo, il Governo ha utilizzato fortemente Internet per promuovere se stesso sia in casa sia all'estero.

1.2.3 E-commerce e censura

In un discorso tenuto all'Assemblea Nazionale del Popolo (ANP) nel marzo 2015¹⁹, il Primo Ministro Li Keqiang (李克强) ha più volte sottolineato l'enorme potenziale economico che Internet ha sul commercio elettronico in Cina e, nello stesso anno, il Governo ha messo in pratica una politica per creare nuovi modelli economici applicando Internet alle industrie tradizionali, la politica di "Internet Plus" (互联+)²⁰. Fra i tanti obiettivi di questo programma vi è la promozione dell'e-commerce, in città medio - piccole, nelle aree rurali e nelle piccole comunità, interlacciando il mercato online con quello fisico (Online2Offline, O2O).

Ad un'analisi superficiale, quindi, potrebbe sembrare che, come afferma anche Zhang Yi, amministratore delegato di iMedia Research, uno studio di consulenze sull'e-commerce con quartier generale a Canton "La censura vada a colpire prevalentemente l'aspetto mediatico di Internet...le operazioni commerciali non sono inibite dalla censura." Questa affermazione è una mezza verità: la censura, infatti, è stata fin dall'inizio uno dei più grandi ostacoli per la diffusione dell'e-commerce in Cina, ma allo stesso tempo uno dei suoi maggiori aiutanti.

Le Regole sulle Telecomunicazioni promulgate il 25 settembre del 2000²¹, affidano al MIIT tutte le attività connesse alle telecomunicazioni, e-commerce incluso. Nello stesso giorno furono rilasciate le Misure Amministrative sui

¹⁹ SINA.COM 新浪, Li Keqiang zuo zhengfu gongzuo baogao (quanwen) 李克强作政府工作报告 (全文) (Testo completo del rapporto del lavoro del Governo di Li Keqiang), 2015, <http://news.sina.com.cn/c/2015-03-05/105331571230.shtml>, 08/2016

²⁰ UNITED STATES INFORMATION TECHNOLOGY OFFICE (USITO), China pursues "Internet Plus" strategy, 2015, <http://www.usito.org/news/china-pursues-internet-plus-strategy>, 09/2016

²¹ CHINA.ORG.CN, Telecommunications Regulations of the People's Republic of China, 2000, http://www.china.org.cn/business/laws_regulations/2010-01/20/content_19273945.htm, 08/2016

Servizi di Informazione di Internet²², il primo regolamento che tratta di attività che generano profitto tramite Internet e che ha spianato la strada per futuri regolamenti sull'e-commerce in Cina. Il 28 agosto del 2004 durante l'undicesima sessione del decimo Comitato permanente dell'ANP, fu adottata la legge della Firma Elettronica, considerata la prima legge in Cina che si riferisce specificatamente all'e-commerce e che segna l'entrata del Paese in una fase di rapida evoluzione per quanto riguarda le leggi sul commercio elettronico.

Il Governo aveva ben chiare le potenzialità di Internet e aveva avuto la lungimiranza di capire che si trovava di fronte alla chiave del futuro successo economico. Dall'altra parte, però, sapeva che questo strumento rappresentava una forte minaccia per se stesso e che, se ne avesse perso il controllo, sarebbe stata la fine. Tuttavia, poiché Internet vuol dire anche e-commerce ed e-commerce significa la spina dorsale della crescita economica cinese in questo momento, il Governo non se n'è sbarazzato, ma lo ha personalizzato estendendo inesorabilmente il proprio modello di censura dal mondo off-line a quello on-line e aprendo il Web e l'e-commerce per beneficiarne economicamente, ma, allo stesso tempo, controllarne e monitorarne i contenuti per minimizzare l'impatto "negativo" sul piano sociale e politico.

Gli strumenti del Governo per attuare questo piano si concentrano su diversi fronti: sul piano tecnico, dà l'approvazione a un numero limitato di servizi online sotto il suo controllo che sono connessi alla rete globale (al momento solamente otto). In più, attraverso l'installazione di *software* di filtraggio e di *firewall*, il governo cinese è in grado di bloccare qualsiasi servizio di e-commerce o sito web non gradito; per quanto riguarda gli utenti individuali e i fornitori di servizi Internet, il MPS, come abbiamo già spiegato in questo capitolo, ha emanato diversi regolamenti che elencano le azioni illegali come

²² CHINA.ORG.CN, Administrative Measures on Internet Information Services, 2000, http://www.china.org.cn/business/2010-01/20/content_19274704.htm, 08/2016

la divulgazione di dati politicamente sensibili (segreti di Stato politici ed economici) o di contenuto pornografico e violento. Perciò, si può dire che una minaccia significativa per lo sviluppo dell'e-commerce è rappresentata dal fatto che vi è una definizione molto vaga dei termini "segreti politici ed economici" e quindi le punizioni sono spesso applicate in maniera arbitraria. Ma la censura ha anche un'altra faccia della medaglia, in quanto favorisce le aziende nazionali di e-commerce a discapito di quelle straniere semplicemente facendo "scompare" quest'ultime dai risultati di ricerca. È anche in questo modo che Alibaba, JD.com e altre aziende importanti sono riuscite ad avere il successo che hanno avuto, mentre le società straniere in Cina sono spesso costrette a ricorrere a software Virtual Private Network (VPN) per utilizzare strumenti indispensabili che sarebbero altrimenti bloccati (come Google, Twitter o Facebook). È stato stimato che per accedere al VPN ogni volta che si desidera collegarsi a siti bloccati, i lavoratori perdono il 20% della loro produttività. Inoltre, secondo un sondaggio della Camera di Commercio Europea in Cina, l'86% degli intervistati ha confermato un impatto negativo sul proprio business derivato dal blocco del proprio sito web o dei propri strumenti online²³.

Con il supporto da parte delle politiche governative, l'e-commerce transfrontaliero diventa un nuovo punto di crescita per il mercato online, acquisendo importanza a livello globale. I dati forniti dal Ministero del Commercio indicano che il tasso di crescita dell'e-commerce transfrontaliero è di media intorno al 60% per le importazioni e circa al 40% per le esportazioni. Alcune piattaforme di e-commerce cinesi hanno introdotto oltre 5000 marchi provenienti da oltre 25 Paesi e regioni inclusi gli Stati Uniti, i Paesi europei, il Giappone e la Corea del Sud, andando a coprire tutte le categorie di import e hanno esportato più di 50 milioni di prodotti provenienti

²³ SCHREURS M., How China's Internet censorship affects foreign business, 2015, <http://globalriskinsights.com/2015/02/how-chinas-internet-censorship-affects-foreign-business/>, 05/2016

da oltre 5000 produttori in 64 Paesi e regioni inclusi quelli nella regioni della Nuova Via della Seta. Allo stesso tempo, le aziende con base online stanno iniziando a sfruttare il potenziale dei consumatori nelle zone rurali che costituirebbero circa il 22,4% dei consumatori totali. Alibaba, JD.com e Suning hanno già costruito le loro basi nelle aree rurali e hanno assunto dei *promoter* per andare incontro alle esigenze delle popolazioni che vivono in queste zone.

Capitolo 2 “E-commerce”

2.1 Definizione e storia

Si cominciò a utilizzare il commercio elettronico solamente nel 1991, anno in cui Internet fu aperto all'uso commerciale.

Inizialmente, il termine “e-commerce” indicava l'insieme della comunicazione e della gestione di attività commerciali in forma elettronica, generalmente ricorrendo a tecnologie quali *Electronic Data Interchange* (EDI) e *Electronic Funds Transfer* (EFT) che davano l'opportunità agli utenti di scambiarsi informazioni commerciali e di portare a termine transazioni elettroniche. La possibilità di utilizzare queste tecnologie arrivò alla fine degli anni Settanta e inizialmente permise alle aziende di spedire documentazioni commerciali in formato elettronico.

Nonostante Internet iniziò a far parte della cultura di massa nel 1994, ci vollero altri quattro anni per sviluppare i protocolli di sicurezza, per esempio *HyperText Transfer Protocol over Secure Socket layer* (HTTPS), che assicuravano una connessione sicura e *Digital Subscriber Line* (DSL) che permettevano un accesso rapido e una connessione stabile a Internet.

Fra il 1998 e il 2000, un gran numero di aziende negli Stati Uniti e nell'Europa Occidentale offrirono i loro servizi sul World Wide Web sotto forma di pagine web rudimentali.

A questo punto il significato della parola e-commerce cambiò: si iniziò a definire e-commerce il processo di acquisto di beni e servizi su Internet su *server* sicuri, tramite servizi di pagamento in linea.

Anche se il collasso del *dot-com* nel 2000 portò a conseguenze disastrose e molte aziende che si basavano sull'e-commerce perirono, i rivenditori fisici, avendo riconosciuto i vantaggi del commercio elettronico, avevano cominciato ad aggiungere la possibilità di fare acquisti online sui loro siti web.

Un anno più tardi, le transazioni online di tipo B2B divennero la più grande attività di e-commerce registrando 700 miliardi di dollari in vendite.

Secondo i dati disponibili, le vendite tramite e-commerce continuarono a salire per alcuni anni e, alla fine del 2007, arrivarono al 3,4% delle vendite totali.²⁴

L'evoluzione dell'e-commerce ha permesso a piccole e grandi aziende di mettere in piedi un business velocemente e con bassi investimenti, tuttavia, gestire un'impresa online non è così semplice come sembra e, talvolta, è più conveniente che un'azienda mantenga il proprio negozio fisico, piuttosto che ne apra uno online. Allo stesso modo, molti consumatori sono ormai abituati ad acquistare nel mercato in linea, mentre altri tendono a non fidarsi dei sistemi di pagamento e preferiscono rivolgersi ai negozi fisici. Infine, l'e-commerce ha sicuramente un forte impatto sulla società e sull'ambiente, che sia positivo o negativo. Il commercio elettronico ha, quindi due facce della medaglia che analizzeremo qui sotto dal punto di vista delle aziende, dei consumatori e della società.

Vantaggi dell'e-commerce:

- PER LE AZIENDE

- La rete e i suoi motori di ricerca offrono un metodo per essere trovati dai clienti senza il bisogno di costose campagne pubblicitarie, quindi, anche piccole aziende possono far parte del mercato globale.
- Il commercio elettronico annulla o comunque riduce fortemente i costi di produzione, di distribuzione e di gestione delle informazioni cartacee.
- Aumenta l'efficienza delle aziende perché si basa sulla strategia "pull", in cui un processo produttivo si mette in moto all'ordine del cliente e non prima, evitando così inutili sprechi di tempo e di risorse.

²⁴ SPIRECAST TEAM, History of e-commerce, 2009, <http://www.spirecast.com/history-of-e-commerce/>, 03/2016

- Il *range* di clienti è illimitato, persone provenienti da tutto il mondo hanno la possibilità di visionare i prodotti online e di acquistare in qualsiasi momento.
- PER I CONSUMATORI
- I consumatori possono compiere ricerche in un *database* di prodotti e servizi potenzialmente illimitato. Possono visionare i prezzi reali e compararli in modo facile e veloce.
- Possono acquistare i prodotti oppure informarsi da qualsiasi parte del mondo e in qualsiasi momento.
- I portali di e-commerce offrono ai clienti gli strumenti necessari per pubblicare recensioni sui prodotti acquistati e di visionare le recensioni di altri clienti prima di procedere con l'acquisto.
- Per abbracciare un bacino più ampio possibile di clientela e per fidelizzarla non è raro trovare offerte vantaggiose o *coupons* spendibili nei negozi online.
- PER LA SOCIETA'
- Poiché i clienti non hanno bisogno di recarsi fisicamente nel negozio, vi è una notevole riduzione dell'inquinamento da gas di scarico.
- Per favorire l'e-commerce vengono costruite infrastrutture per accedere anche alle zone rurali che, altrimenti, non sarebbero raggiungibili dal mercato di Internet.

Svantaggi dell'e-commerce:

- PER LE AZIENDE
- Il problema della sicurezza dei dati non è da sottovalutare e, come ben sappiamo, oggi è possibile che qualche *hacker* riesca ad introdursi nei sistemi di un'azienda online.

- Spesso i gestori delle carte di credito prendono le parti del cliente nel caso di una disputa su un pagamento. Questo può portare a una perdita per le aziende quando il prodotto ormai è già stato consegnato.
- Per assicurarsi che il *business* online sia gestito in maniera efficiente, il proprietario dell'azienda dovrà assumere *manager* esperti del settore per gestire le fasi di acquisto e vendita.
- Anche se potrebbe sembrare che al giorno d'oggi chiunque possa utilizzare Internet illimitatamente, per le aziende mantenere il proprio sito sul Web ha un costo non indifferente. A questo possono ovviare grazie all'acquisizione di sponsor.
- Quando un'azienda decide di costruire un sito di vendita online, è fondamentale che si mantenga al passo con le evoluzioni tecnologiche in modo da poter essere in grado di adattarsi velocemente ai cambiamenti del mercato online.

- PER I CONSUMATORI

- Anche per il cliente vi è un problema di sicurezza. Spesso può accadere che le informazioni della propria carta di credito vengano rubate da qualche *hacker* in osservazione.
- Nonostante l'e-commerce renda tutto facilmente accessibile, il cliente deve acquistare facendo un atto di fiducia. Alcuni inconvenienti che potrebbero accadere sono la mancata consegna del prodotto oppure che questo non rispecchi la descrizione riportata sul sito.
- Se il prodotto arriva da una località molto lontana, è probabile che si verifichino ritardi nella consegna. Se a questo si aggiungono cattive condizioni meteorologiche che non permettono la spedizione, il prodotto potrebbe arrivare anche dopo alcuni mesi.
- I clienti hanno bisogno di un canale di comunicazione in comune con le aziende per acquistare online. L'accesso ad Internet, però, non è gratuito e

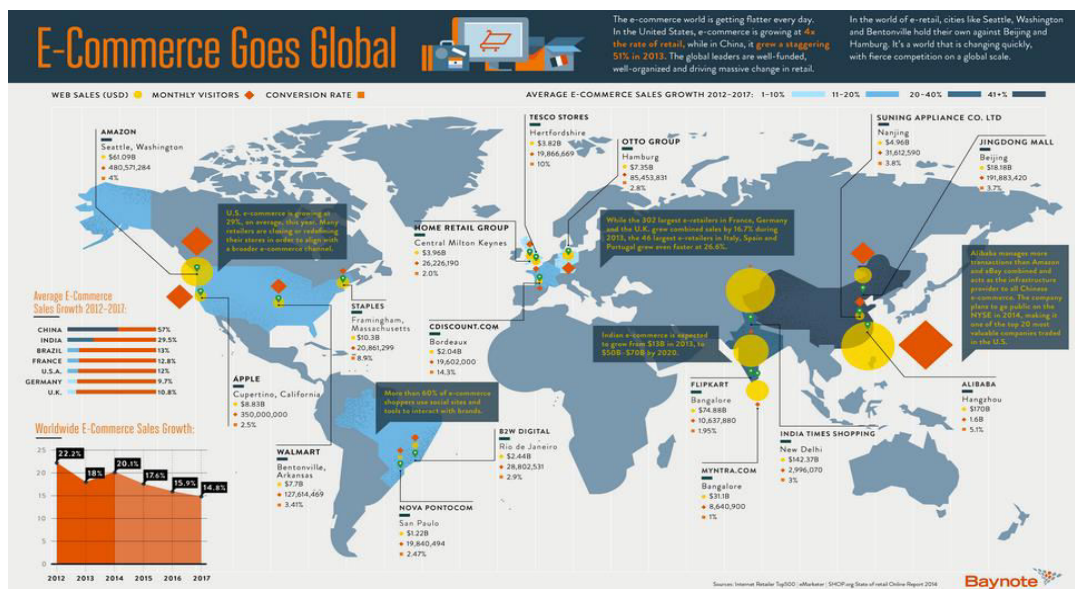
se ci si connette ad un *free wifi*, c'è la possibilità che i propri dati vengano rubati.

- Nonostante la maggior parte de siti di e-commerce offra l'opportunità di comunicare con un consulente per ricevere informazioni su un determinato prodotto, manca il contatto umano che rende personalizzato l'acquisto di un prodotto o servizio.

- PER LA SOCIETA'
- Se da una parte si riduce l'inquinamento da gas di scarico provocato dal movimento degli acquirenti, dall'altra vi è un aumento dell'inquinamento da imballaggio e da trasporto.
- L'accesso costante al mercato globale comporta il rischio di non promuovere l'economia del proprio Paese, perché l'acquirente medio si focalizzerà sulla convenienza piuttosto che sulla qualità.
- Ci sarà un mancato rispetto del ciclo delle stagioni con la vendita di prodotti disponibili in qualsiasi parte del mondo in qualsiasi periodo dell'anno a discapito dei prodotti locali.

2.2 E-commerce nel mondo²⁵

²⁵ NIELSEN GLOBAL, E-commerce: evolution or devolution of the fast-moving consumer goods world?, 2014, http://s1.q4cdn.com/199638165/files/doc_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf, 06/2016



2.2.1 Europa²⁶

Il commercio elettronico in Europa è in continua crescita e i compratori si stanno abituando velocemente ad acquistare spesso, spendendo cifre maggiori rispetto a prima. Di conseguenza, le relazioni commerciali fra Paesi *intra* ed *extra* europei si stanno rafforzando sempre di più e l'offerta di prodotti e servizi online è diventata pressoché illimitata. Questa tendenza rappresenta maggiori possibilità per le aziende orientate verso l'e-commerce di trovare mercato in Europa.

In uno studio di Postnord sono riportate le interviste effettuate a un totale di 11.000 consumatori dai 15 ai 79 anni provenienti dai 12 Paesi più rappresentativi per quanto riguarda l'e-commerce in Europa e cioè: Belgio, Francia, Germania, Italia, Paesi Bassi, Polonia, Spagna, Regno Unito, Danimarca, Finlandia, Norvegia e Svezia (questi ultimi quattro raggruppati sotto la categoria "Paesi Nordici"). In totale questi consumatori hanno speso una cifra pari a 180 miliardi di Euro nello shopping online, quasi 10 miliardi in più rispetto all'anno precedente.

²⁶ POSTNORD, E-commerce in Europe 2015, 2015, http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2015/en_e-commerce_in_europe_20150902.pdf, 08/2016

Paesi Nordici, Regno Unito e Germania rappresentano i mercati in cui il livello di penetrazione di Internet è il più alto d'Europa e il numero dei compratori online è maggiore. Questi sono anche i mercati europei più maturi ed esperti per quanto riguarda il commercio elettronico. All'estremo opposto troviamo Italia, Spagna e Polonia, Paesi con un basso livello di penetrazione di Internet, ma in cui ci si aspetta una crescita del numero degli utenti e, di conseguenza, un aumento dell'attività collegata all'e-commerce.

Con il passare del tempo, i consumatori hanno preso fiducia nel commercio elettronico e hanno cominciato ad acquistare diverse tipologie di prodotti. In Europa le categorie più popolari sono: abbigliamento e scarpe, elettronica di consumo e libri, questo si può spiegare dal fatto che gli europei hanno una lunga tradizione di acquisto di questo genere di prodotti per corrispondenza e quindi, sono da sempre abituati ad acquistarli attraverso canali non fisici come Internet. In un prossimo futuro è previsto un forte aumento dei consumatori che non si recheranno più nei supermercati per fare la spesa, ma si affiederanno all'e-commerce per acquistare beni di prima necessità. Questa è già una realtà nel Regno Unito, dove una persona su tre si serve già di questo strumento.

Per pagare la loro spesa, gli inglesi utilizzano preferibilmente carta di debito o di credito come anche in Francia e Belgio, perché lì il livello di fiducia sul trattamento dei dati è più alto rispetto agli altri Paesi europei. PayPal e altri metodi affini sono popolari in molti Stati tranne che nei Paesi Nordici e in Belgio, mentre in Polonia il sistema più utilizzato è il pagamento tramite banca seguito da quello alla consegna.

Gli italiani e gli spagnoli ritengono che la possibilità di restituire un articolo sia imprescindibile. Germania, Paesi Bassi e Regno Unito, cioè i Paesi con un mercato dell'e-commerce più maturo e con un numero maggiore di acquirenti, sono anche quelli che hanno effettuato più restituzioni di prodotti (principalmente capi di abbigliamento e scarpe).

Nonostante l'aumento delle tasse e il fatto che il dollaro al momento sia ancora una valuta relativamente forte, fattori che probabilmente inibiranno l'importazione dagli Stati Uniti, per molti europei l'America resta la meta preferita dove fare acquisti online. Inglese e tedeschi rappresentano la maggioranza dei clienti che acquista online dagli Stati Uniti. Fra tutti i Paesi presi in considerazione in questo sondaggio, Belgio e Italia sono gli unici in cui gli Stati Uniti non fanno parte dei primi tre Paesi dove comprano online. L'acquisto da Paesi a nord e a sud rispetto agli Stati Uniti è molto ridotto: circa tre milioni di europei hanno acquistato dal Canada e poco meno di due milioni da altri Stati o regioni.

Il mercato più popolare è, naturalmente, la Cina per la varietà di prodotti disponibili online combinata spesso con offerte incredibili. I consumatori in Europa hanno raggiunto un certo livello di maturità e stanno acquistando sempre di più da mercati molto lontani dal proprio. Il mercato cinese, finché manterrà prezzi fissi e bassi, sarà una garanzia di risparmio soprattutto per gli italiani che mettono il prezzo al primo posto. Regno Unito e Germania possiedono il più alto numero di consumatori che hanno acquistato online dalla Cina, ma il Paese dove si è comprato di più in relazione all'ammontare della popolazione è la Spagna. Francia, Belgio e Polonia sono gli unici Paesi in cui la Cina non è fra i tre Paesi preferiti da cui si compra online.

2.2.2 Stati Uniti²⁷

Il mercato dell'e-commerce americano si è sviluppato costantemente nell'ultimo decennio con le vendite dalle aziende B2C che ammontano al 34,9% delle vendite globali nello stesso settore nel 2013. L'America deve fare i conti con un valido avversario nel mercato asiatico, la Cina, che sta puntando alla posizione di *leader* del mercato globale realizzando vendite che raggiungeranno presto il 38% delle vendite globali. Normalmente le vendite

²⁷ STATISTA, Statistics and facts about e-commerce in the United States, <https://www.statista.com/topics/2443/us-ecommerce/>, 08/2016

negli Stati Uniti raggiungono il picco annuale durante le vacanze natalizie, superando i 53 miliardi di dollari nel novembre e dicembre del 2014, di cui oltre 2 miliardi di dollari sono stati spesi durante il *Cyber Monday*²⁸.

Il rivenditore online più popolare negli Stati Uniti attualmente è la piattaforma B2C Amazon, con un guadagno di quasi 80 miliardi di dollari in America nel 2014. Altre aziende di successo presenti solamente sul Web sono Netflix, Etsy e Amway. Secondo recenti statistiche, nel 2014 i 500 migliori rivenditori online hanno fatturato un totale di 296,52 miliardi di dollari, registrando una crescita del 15,74% rispetto all'anno precedente.

Uno studio sullo shopping online in America nel 2015 dell'azienda Mintel rivela che oltre due terzi della popolazione americana adulta compra online almeno una volta al mese. Nonostante il 28% dei compratori online scelga sempre il prodotto col prezzo più conveniente, questi spendono una cifra media di 114 dollari per ordine, portando le vendite online da 264,2 miliardi di dollari nel 2013 a 304,9 miliardi di dollari nel 2014. Un incentivo per i clienti per spendere di più consiste nel raggiungimento della quota minima per ricevere la spedizione gratuita. La ricerca di Mintel dimostra che la spedizione gratuita è fondamentale per molti clienti, così tanto che quasi la metà (il 48%) ammette di aver aggiunto prodotti extra al carrello per arrivare alla quota minima per la spedizione gratuita²⁹.

Le categorie di prodotti più acquistati l'anno scorso sono state vestiti e accessori seguiti da prodotti elettronici e giocattoli. La caratteristica comune dietro queste tre categorie di prodotti è che sono tutti acquistati occasionalmente. "I rivenditori che si sono specializzati in queste categorie di prodotti, paradossalmente, sono stati quelli che hanno registrato più guadagni nel 2014 a discapito dei rivenditori di prodotti comprati più spesso. Per questi

²⁸ CAMBRIDGE DICTIONARY, "Cyber Monday", <http://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/cyber-monday>, 08/2016

²⁹ MINTEL, Nearly 70% of Americans shop online regularly with closet o 50% taking advantage of free shipping, 2015, <http://www.mintel.com/press-centre/technology-press-centre/nearly-70-of-americans-shop-online-regularly-with-close-to-50-taking-advantage-of-free-shipping>

ultimi il guadagno si è dimostrato meno sostanzioso, anche se potevano garantire servizi interessanti come la disponibilità della consegna nello stesso giorno dell'ordine" spiega Billy Hulkower, analista *senior* nell'ambito della tecnologia alla Mintel. "La presenza di categorie come abbigliamento, accessori e prodotti elettronici fra i prodotti più acquistati online ci aiuta a delineare i mercati più redditizi. Fra tutti, gli acquisti di capi d'abbigliamento e di calzature sono aumentati nel 2015, suggerendo che gli acquirenti, soprattutto donne, sono rassicurati dalla possibilità di poter restituire un articolo in caso di problemi".

Infine, fra tutte le peculiarità del mercato americano quella più degna di nota è la frequenza degli acquisti online in base alla presenza o meno di figli. È provato che solo il 23% degli acquirenti senza figli acquista ogni settimana, comparato a un 40% di clienti con un figlio, un 56% che ne ha due e un 66% che ne ha tre o più di tre. Oltre alla frequenza degli acquisti, cambia anche la somma spesa per acquisto. L'ordine medio per famiglia con un figlio si aggira intorno ai 123 dollari, mentre quello di una famiglia senza figli corrisponde a 78 dollari di media.

"È più probabile che siano famiglie con bambini ad effettuare acquisti online e questo è dato dal fatto che hanno più bisogno di scorte rispetto a una famiglia senza figli e, allo stesso tempo, perché hanno meno tempo a disposizione per lo shopping in negozi fisici. In aggiunta alla convenienza, lo shopping online può essere un ottimo sistema per evitare ai genitori la lagna di un bambino capriccioso davanti alle casse", dice Hulkower.

L'American Customer Satisfaction Index (ACSI) riferisce che il grado di soddisfazione degli acquirenti online raggiunge gli 82 punti su 100, tuttavia, il numero delle vendite online è ancora esiguo rispetto a quello delle vendite nei negozi reali. Studi recenti hanno, però, sottolineato che nei prossimi anni assisteremo ad un aumento degli acquisti influenzati dal Web che raggiungeranno gli 1,8 miliardi nel 2017, mentre quelli non influenzati dal

Web inizieranno a perdere terreno. A questo si aggiunge che il numero degli acquirenti digitali è in continua crescita, come dimostra un recente sondaggio secondo il quale circa il 73% degli utenti Internet negli Stati Uniti, cioè più del 60% dell'intera popolazione americana, ha acquistato online. Fra questi, il 61% effettua acquisti online utilizzando un sistema mobile (smartphone, tablet...), una quota che ci si aspetta arrivi all'80% entro il 2018.

2.2.3 America Latina³⁰

L'America Latina rappresenta un caso particolare, quasi un paradosso dell'e-commerce. Al suo interno troviamo una classe media in continua crescita, desiderosa di acquistare una più ampia selezione di prodotti di qualità, ma, allo stesso tempo, in questa regione i servizi di spedizione non sono per niente affidabili, i consumatori hanno scarso accesso a banche e carte di credito e le tasse altissime scoraggiano l'importazione di prodotti dall'estero³¹. La Banca Mondiale stima che più di 50 milioni di latino-americani si sono aggiunti alla classe media fra il 2000 e il 2010 e ora circa il 30% della popolazione ne fa parte. Nonostante ciò, l'America Latina nel 2014 si è posizionata al terzultimo posto in livello di vendite online, sorpassando solamente il Medio Oriente e l'Africa.

Tuttavia, nonostante i vari problemi intrinseci della regione, uniti alla crisi economica, il mercato dell'America Latina è uno di quelli su cui i rivenditori dovrebbero focalizzare la propria attenzione. L'America Latina, infatti, è una delle regioni in cui l'e-commerce cresce più velocemente dopo quella dell'Asia Pacifica e del Nord America e quei rivenditori che hanno iniziato a costruire relazioni commerciali in precedenza, saranno nella posizione

³⁰ STATISTA, Statistics and facts about e-commerce in Latin America, <https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/>, 08/2016

³¹ KAPLAN M., Ecommerce in Latin America: challenges, opportunities, 2015, <http://www.practicalecommerce.com/articles/82016-Ecommerce-in-Latin-America-Challenges-Opportunities>, 09/2016

migliore per appropriarsi di una grossa fetta di mercato, una volta che la crisi sarà finita. È previsto, infatti, che le vendite al dettaglio lievitino del 17% e raggiungano gli 85 miliardi di dollari fra il 2014 e il 2019.

Fra tutti gli Stati dell'America Latina, quello con il più grande mercato di vendita online è il Brasile che contribuisce al 42% delle vendite totali. Il Messico si colloca al secondo posto occupandosi del 12,3% delle vendite online dell'America Latina, ma con una quota che ci si aspetta arrivi al 15,6% nel 2019.

L'Argentina è in terza posizione in termini di vendite online, ma è lo Stato che sosterrà la crescita più veloce rispetto agli altri due. Per ora gestisce solo l'8,9% delle vendite, ma nel 2019 raggiungerà una quota del 14,6%. Il Cile e la Colombia sono altri due Stati che dimostrano interesse verso l'e-commerce, ma il primo ha una popolazione troppo bassa rispetto agli altri Paesi e nel secondo i consumatori sono ancora lenti ad adottare il sistema del commercio online.

Il sito più popolare in questo momento in America Latina in termini di visite è MercadoLibre.com³², una piattaforma C2C simile a eBay, presente attualmente in tutti gli Stati dell'America Latina tranne in El Salvador, Guyana Francese, Haiti e Porto Rico. Con oltre 45 milioni di visitatori solamente nel giugno del 2014, MercadoLibre.com spera di sorpassare Amazon e l'azienda brasiliana B2W, la più grande rivenditrice online dell'America Latina al momento.

Come abbiamo già accennato, il servizio di trasporto in America Latina non è per niente efficiente e i consumatori sono restii ad acquistare online anche per questo motivo. Ecco perché in Messico e in Argentina molti rivenditori online offrono l'opzione di pagamento alla consegna, mentre in Brasile è frequentemente utilizzato il "*boleto bancário*", una fattura stampabile gestita

³² STATISTA, Statistics and facts about e-commerce in Latin America, <https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/>, 08/2016

dalla Banca Centrale del Brasile e che può essere pagata dal cliente online o fisicamente, per esempio tramite ATM o supermercati convenzionati. In questo modo il rischio di rimborso su una transazione già avviata è completamente eliminato. Per guadagnare la fiducia dei consumatori, alcune aziende gestiscono la propria compagnia di spedizioni e i resi sono semplici e gratuiti.

I clienti online in Brasile stanno cominciando ad acquistare categorie di prodotti come abbigliamento e accessori. La categoria più popolare è quella delle componenti di computer e piccoli elettrodomestici preferibilmente provenienti dal mercato americano o da quello cinese.

2.2.4 Sud-est asiatico³³

Poiché il Sud-est asiatico è passato da una crescita data dagli investimenti ad una data dai consumi, l'ago della bilancia dell'economia globale si è spostato sempre più verso est negli ultimi vent'anni. Tutto questo è stato possibile grazie all'aumento degli stipendi e al miglioramento dello standard di vita in tutta l'Asia sud orientale. Secondo alcune statistiche, i consumatori asiatici acquistano il doppio e coprono più categorie rispetto a quelli di altre zone del mondo. La crescente domanda locale ha portato il Sud est-asiatico ad accodarsi a questo fenomeno globale, pur mantenendo delle caratteristiche intrinseche. La crescita del fenomeno del commercio transfrontaliero dimostra che la *brand awareness* va oltre i confini geografici e tutto quello che i consumatori vogliono è avere un accesso facile e veloce a una vasta gamma di prodotti e servizi. Un salario più consistente ha anche portato a una cultura del commercio elettronico basata su bisogni superflui, piuttosto che su necessità. In Thailandia, dove il PIL si è duplicato in un periodo di soli dieci

³³ ASEAN UP, Overview of e-commerce in Southeast Asia, 2016, <http://aseanup.com/overview-of-e-commerce-in-southeast-asia/>, 08/2016

anni, la vendita dei prodotti di lusso è in costante crescita, mentre, con l'introduzione di marchi occidentali in mercati come quello del Myanmar e dell'Indonesia, sta aumentando la domanda di prodotti di qualità. Tutti questi cambiamenti nell'economia e nel comportamento dei consumatori sono fattori che contribuiscono all'emergere dell'Asia come il più grande mercato mondiale.

Se prendiamo, per esempio il giovane mercato dell'e-commerce thailandese, solamente nel 2015 è cresciuto del 30%. Sempre più attori decidono di entrare nel grande mondo dell'e-commerce, come venditori online, fornitori di servizi di pagamento e, ovviamente, *stakeholder* stranieri stimolati dall'iniziativa del governo volta alla promozione della "*digital economy*".

Il Presidente dell'associazione dell'e-commerce thailandese Pawoot Pongvitayapanu rivela che ultimamente l'e-commerce è diventato un settore molto competitivo: "Quest'anno c'è una forte competizione nell'e-commerce thailandese. Gli attori più importanti investono molto denaro per avere in cambio una grossa fetta di mercato. Quindi, consigliamo alle piccole e medie aziende basate sull'e-commerce di segmentare il mercato, individuando il proprio *target* di clienti su cui puntare³⁴". Aggiunge, inoltre, che il rapido aumento dell'utilizzo di Internet tramite smartphone è stato di grande aiuto per la crescita dell'e-commerce l'anno scorso e, secondo una ricerca di eMarketer, entro il 2018 in Thailandia ci saranno quasi 27 milioni di persone che utilizzeranno uno smartphone, con un tasso di penetrazione del 71% della popolazione totale. L'aumento del tasso di penetrazione dello smartphone è un fattore chiave per la crescita dello shopping online in Thailandia, per questo motivo molti *stakeholder* si stanno concentrando su questo settore.

³⁴ PORNWASIN A., Scope of e-commerce expanding rapidly, 2015, <http://www.nationmultimedia.com/technology/Scope-of-e-commerce-expanding-rapidly-30264882.html>, 09/2016

Un Paese in cui si pensava che l'e-commerce sarebbe arrivato molto tardi è il Myanmar. Infatti, l'assenza di infrastrutture adeguate e di una corretta rete di informazione facevano presagire che il fenomeno del commercio elettronico non si sarebbe verificato molto presto. Invece, contrariamente a quanto si poteva pensare, l'e-commerce è arrivato anche in questo Paese e ora un numero sempre maggiore di persone sceglie di acquistare online piuttosto che nei negozi fisici. Le ragioni dello sviluppo dell'industria dell'e-commerce in Myanmar sono molteplici e includono politiche di governo favorevoli, riforme politiche, sociali ed economiche, accompagnate da una grande ondata di sviluppo economico, ma fra queste si possono individuare due motivazioni principali. La prima è la presenza di popolazione giovane nel Paese. Secondo Tech in Asia sono circa 51 milioni i giovani consumatori che sono alla costante ricerca di nuove tecnologie e che sono passati da usare telefonini economici ad acquistare tablet e smartphone nel giro di pochi mesi³⁵. La seconda è il tasso di penetrazione di Internet. Secondo il Myanmar Guardian, nell'annata 2012-2013 ammontava solo al 10%, ma ci si aspetta che salga all'80% per la fine di quest'anno. Perché l'e-commerce in Myanmar abbia successo anche in futuro, è necessario cambiare le abitudini e la mentalità dei consumatori abituandoli gradualmente a prodotti nuovi e categorie diverse. Il fattore chiave in un mercato così giovane è ottenere la fiducia dei consumatori e questo obiettivo può essere raggiunto fornendo prodotti di qualità in tempi brevi e in maniera efficiente. La situazione attuale e le previsioni future fanno intendere che i giovani siano pronti e accettino lo shopping online, ma, allo stesso tempo, si dovrebbe venire incontro anche alla popolazione non più giovane che trarrebbe grossi benefici dal fare shopping da casa.

Per concludere, l'e-commerce è in Myanmar per restare e presto il Paese diventerà una delle aree più importanti per quanto riguarda questa industria.

³⁵ MILLWARD S., Rocket Internet launches ecommerce store in Myanmar, 2014, <https://www.techinasia.com/rocket-internet-frontier-ecommerce-myanmar>, 08/2016

Patria di una base di clienti sofisticata con a disposizione il più alto reddito del Sud-est asiatico, Singapore rappresenta il mercato più maturo della zona nell'ambito dell'e-commerce.³⁶ Secondo uno studio indetto dal World Economic Forum nel 2014, la città-Stato è l'ambiente più connesso di tutta l'Asia, il più malleabile per quanto riguarda l'introduzione di nuovi regolamenti del mercato e vanta le migliori infrastrutture della zona. In sostanza, rappresenta un suolo ideale per il settore dell'e-commerce data la sua alta connettività con gli altri mercati regionali e l'alto tasso di commercio transfrontaliero.

Secondo Euromonitor, Singapore e la vicina Malesia generano circa la metà delle vendite online totali nel Sud-est asiatico, nonostante l'insieme delle popolazioni dei due Paesi sia solamente l'8% della popolazione dell'intera regione. Appena sotto i tre quarti della popolazione di Singapore (il 73% per la precisione) è connessa a Internet. I singaporiani hanno la febbre dello shopping e i centri commerciali sono presenti ovunque sul territorio, tuttavia, questo non li trattiene dal fare shopping anche online. Un recente studio di Visa mostra come il 26% degli abitanti di Singapore faccia compere online almeno una volta a settimana, il 58% almeno una volta al mese e il 50% farebbe shopping solo online, se possibile. Secondo la Infocomm Development Authority di Singapore, il bacino d'utenza della telefonia mobile a Singapore nel 2013 aveva raggiunto il 156%, superando la media del 120,8% dei Paesi sviluppati e c'erano circa 5,3 milioni di utenti connessi alla rete 3G. Questa grande ondata nell'uso del cellulare è il fulcro del *mobile commerce*, canale fondamentale per l'espansione dell'e-commerce con il 55% dei consumatori che scelgono di fare shopping utilizzando i propri cellulari secondo una ricerca di PayPal.

³⁶ SP ECOMMERCE, eCommerce in Singapore: 9 must know, 2014
http://www.specommerce.com.s3.amazonaws.com/dl/fs/141211_fs_singapore_factsheet.pdf,
08/2016

Mentre il sistema dei pagamenti online ha ancora bisogno di tempo per instaurarsi nel resto della regione, Singapore ha sviluppato una delle infrastrutture per i pagamenti più matura. I metodi di pagamento online più popolari a Singapore per i prodotti locali sono carta di credito o bonifico bancario, invece, per gli acquisti di prodotti provenienti dall'estero sono carta di credito e PayPal. I marchi e i rivenditori che entrano nel mercato dell'e-commerce di Singapore, quindi, possono aspettarsi un compratore medio maturo, con una grande fiducia nei metodi di pagamento.

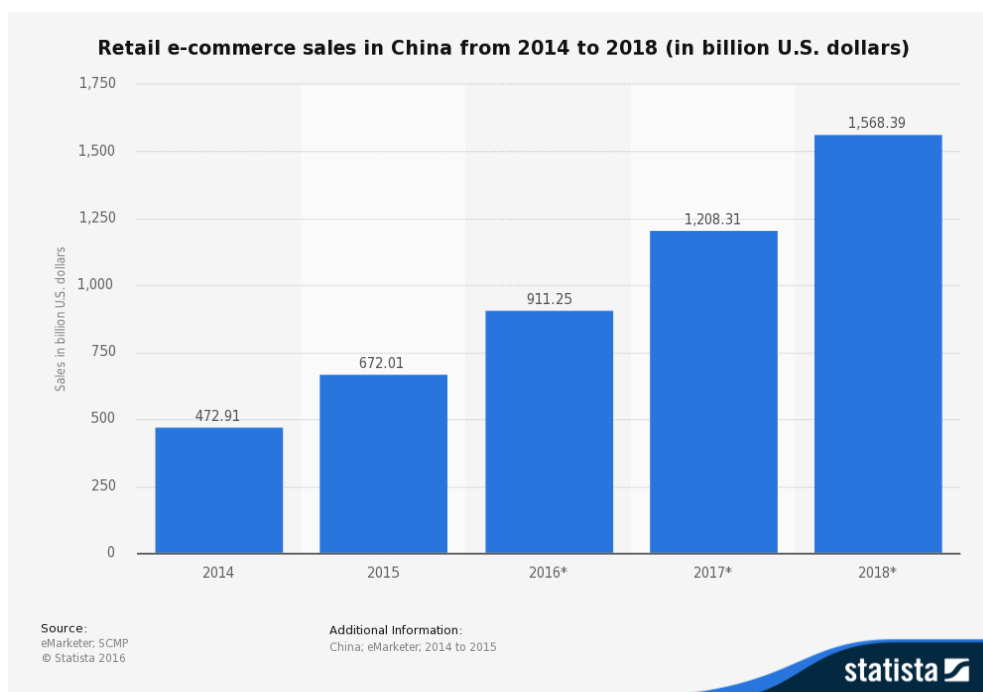
Secondo il Logistics Performance Index, Singapore si classifica al primo posto in Asia nelle spedizioni globali e nelle consegne espresse. I punti chiave per le aziende interessate a entrare nel mercato online di Singapore sono la puntualità delle consegne, la qualità delle infrastrutture e un sistema di logistica maturo.

La Forrester Research indica che il 60% delle vendite online di Singapore vengono dall'estero, una percentuale importante comparata a quella di Paesi come la Malesia (40%), il Giappone (18%) e la Corea del Sud (25%). La Financial Study Association di Amsterdam ha anche sottolineato l'idoneità di Singapore come una base di *test* per l'e-commerce, dato che il suo alto tasso di commercio transfrontaliero offre alle aziende un esempio unico di quello che potrebbe essere il comportamento dei compratori online dell'intera area dell'Asia pacifica.

2.3 Approfondimento: *e-commerce* nel contesto cinese^{37 38}

³⁷ CHINA INTERNET WATCH (CIW), China Internet statistics, 2015, <https://www.chinainternetwatch.com/whitepaper/china-internet-statistics/>, 06/2016

³⁸ ORR G., Six reasons China is winning at e-commerce, 2014, <https://www.weforum.org/agenda/2014/09/china-e-commerce-internet-infrastructure/>, 08/2016



Con la più alta percentuale di utenti Internet, la Cina ospita il mercato online più grande e più dinamico del mondo. Giovare delle sue numerose opportunità, però, sta diventando sempre più difficile per le aziende.

Secondo l'ultimo sondaggio di McKinsey riguardante il numero degli utenti Internet in Cina, ci sono promettenti fonti di crescita per l'e-commerce. La strategia vincente punta su aree con il maggiore potenziale di crescita: l'utilizzo dello shopping online fra i consumatori delle città di basso livello, l'espansione dell'e-commerce oltre le categorie più popolari, le piattaforme social come ausilio allo shopping online e lo shopping transfrontaliero che integra i canali domestici³⁹.

La ricerca rivela anche tendenze positive per quanto riguarda i servizi *multichannel*, conosciuti anche come servizi *online-to-offline* (O2O). Alcuni osservatori hanno fatto notare che i servizi O2O hanno investito per diminuire i prezzi e quindi accaparrarsi una grossa fetta di clienti. Mentre questo è vero per alcune categorie di prodotti, il sondaggio suggerisce che i clienti

³⁹ ZIXIANG T., WU O., Globalization and e-commerce I: factors affecting e-commerce diffusion in China, 2003, <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2728&context=cais>, 05/2016

comunque apprezzano la convenienza e la qualità dei servizi O2O, soprattutto per quanto riguarda i servizi relativi ai viaggi, alla ristorazione e ai servizi di trasporto.

Il sondaggio di quest'anno, condotto online nel gennaio 2016, ha coinvolto più di 3100 persone con diverse fasce di stipendio e residenti in diverse zone. Le loro risposte hanno confermato l'opinione che il mercato dell'e-commerce e dei servizi O2O abbiano ancora tantissimo potenziale.

Con circa 630 miliardi di vendite nel 2015, il mercato online della Cina è il più grande al mondo, dell'80% circa più grande di quello degli Stati Uniti. La fetta di mercato operata dall'e-commerce vale il 13,5% delle vendite totali ed è la più grande di tutte le maggiori economie mondiali, eccetto quella della Gran Bretagna. Tuttavia, nonostante sia previsto che l'e-commerce abbia un ampio margine di crescita nel prossimo periodo, le aziende devono essere pronte a focalizzarsi su nuovi segmenti di clientela. Provvedere ai consumatori attraverso dispositivi è ormai diventato essenziale per le aziende. Infatti, il sondaggio di quest'anno conferma che i consumatori digitali cinesi utilizzano ancora i propri cellulari per accedere a Internet come hanno fatto per anni. Ma, nonostante le strategie di *marketing* che mettono al primo posto il *mobile* siano importanti, le aziende dovrebbero anche imparare a gestire la propria offerta su *computer*, perché i proprietari di più dispositivi connessi a Internet (come smartphone, tablet e computer) acquistano online più spesso e spendono il 17% in più rispetto ai colleghi che utilizzano solamente il canale *mobile*. Inoltre, la loro spesa online copre il 29% di categorie in più e interagisce il 14% in più con le aziende tramite *social network*.

Alcune categorie di prodotti in particolare hanno avuto più successo di altre fra gli *shopper online* in Cina. Per esempio, elettronica di consumo e piccoli elettrodomestici sono due categorie popolari che hanno raggiunto da sole il 30% delle vendite totali. L'abbigliamento è da tempo una categoria collaudata con circa il 60% dei consumatori che hanno acquistato capi d'abbigliamento

online almeno una volta negli ultimi tre mesi. Le aziende che si occupano di alimenti (che comprendono cibo fresco e in scatola) stanno lentamente costruendo modelli di *business* sostenibile con circa il 50% dei consumatori acquistano questa categoria online, tuttavia, queste contano solo per il 5% delle spese totali dei consumatori sugli alimenti. La spesa media per questa categoria è di 15 dollari ad ordine e suggerisce che i consumatori non sono ancora abituati a comprare cibo online, ma preferiscono recarsi nei supermercati. Ciò nonostante, è previsto che le aziende che operano nel settore della vendita di alimenti online in futuro abbiano un grande successo. All'interno di questo grande e attivo mercato online possiamo individuare tre tendenze che hanno implicazioni importanti affinché le aziende possano continuare a fare profitto in Cina.

La prima rileva come la cifra totale degli acquisti online effettuati dai consumatori delle città di basso livello si stia distaccando da quella dei consumatori delle città di alto livello e questo gap potrebbe diventare anche maggiore in futuro. L'attività di e-commerce nelle città di basso livello si sta dimostrando maggiore di quelle di alto livello. La spesa totale delle città di basso livello nell'e-commerce ha raggiunto quella delle città di alto livello per la prima volta nel 2015 e le prime ospitano 74 milioni di consumatori online in più rispetto alle seconde. Tuttavia, anche con tutte queste entrate, le città di basso livello hanno ancora tantissimo potenziale inespresso per la crescita dell'e-commerce. Infatti ci sono ancora 160 milioni di persone in queste aree che non hanno ancora mai fatto shopping online. Perciò, le piattaforme di e-commerce più importanti stanno investendo pesantemente per ingrandire la propria base di clienti e costruire reti logistiche nelle città di basso livello, mentre i marchi che si sono sempre concentrati sulle città di alto livello stanno rivedendo le proprie strategie per trarre opportunità dalle città di basso livello, dove le vendite nei negozi virtuali hanno bisogno di tempo per maturare. Al contrario, nelle città di alto livello, il potenziale per la crescita dell'e-commerce è limitato a causa di un già alto tasso di penetrazione di

Internet. Infatti, la stragrande maggioranza delle persone che vivono nelle grandi città naviga su Internet, se vogliamo essere precisi l'83% della popolazione dai 13 anni in su. Un'ulteriore crescita dell'e-commerce nelle città di alto livello, quindi, non può che arrivare da un aumento della frequenza nello shopping, da un'espansione delle categorie disponibili e da acquisti più consistenti. Per aumentare le vendite all'interno di una clientela già consolidata, le aziende dovranno utilizzare i dati a loro disposizione per venire incontro ai bisogni di diverse fasce di clienti e fornire un servizio su misura per loro. I *social media* sono diventati un canale potente per iniziare gli acquisti online.

La metà dei consumatori digitali presi in esame dal sondaggio utilizza i canali *social* per fare ricerche sui prodotti o per leggerne recensioni. Recentemente, i consumatori hanno usato i *social media* come canali prioritari non solo per decidere cosa comprare, ma anche per fare acquisti. Fra gli utenti WeChat intervistati, il 31% compra direttamente dalla piattaforma, andando a raddoppiare la percentuale dell'anno scorso. Questi acquisti possono cominciare in un ampio *range* di luoghi virtuali come nelle piattaforme social, nei canali ufficiali (come le pagine dei marchi presenti sulla piattaforma JD.com), nei contenuti generati dagli utenti (come la sezione "momenti" o *chat* di gruppo) oppure *link* ad altre applicazioni. Le categorie su cui i clienti comprano per impulso come l'abbigliamento e la cura personale sono le più popolari fra i compratori WeChat intervistati, con acquisti iniziati da WeChat che ammontano al 25-30% della spesa online per queste categorie.

Possiamo vedere grandi opportunità per i marchi e i rivenditori nel raggiungimento dei clienti sulle piattaforme sociali usando tattiche come *targeting* contestuale, cioè mostrare informazioni riguardo alcuni prodotti che i consumatori hanno cercato recentemente.

Il commercio transfrontaliero sta diventando sempre più popolare in Cina. Nel 2016 è previsto che più del 15% della popolazione farà compere da siti esteri per un totale di 85,76 miliardi di dollari di spesa, secondo le stime di

eMarketer sulle tendenze dei consumatori⁴⁰. Anche se l'e-commerce transfrontaliero non è un nuovo fenomeno in Cina, comunque si sta diffondendo tra una base di consumatori molto più vasta ed entro il 2020, un quarto della popolazione totale, che equivarrebbe a più della metà di tutti i compratori online, comprerà online direttamente su siti stranieri oppure tramite terze parti.

Lo shopping online in Cina è cresciuto di oltre il 70% nel 2015. Questo rapido aumento nell'utilizzo di questo mezzo è in parte dovuto al più alto standard di vita in Cina unito a una più vasta esposizione ai *brand* e ad una più ampia conoscenza dei prodotti stranieri. La crescita dell'anno scorso è anche attribuibile al lancio di Tmall Global da parte di Alibaba nel 2014 e di JD Worldwide da parte di JD.com nel 2015, che ha permesso ai marchi stranieri di vendere i propri prodotti tramite queste piattaforme ai consumatori cinesi. Inoltre, per alcune categorie di prodotti, come gli alimenti per neonati, i consumatori in Cina vedono i prodotti provenienti dall'estero di migliore qualità e più affidabili di quelli cinesi dopo che si sono verificati casi di intossicazione alimentare causati dalla presenza di ingredienti tossici all'interno dei prodotti.

L'analista Shelleen Shum di eMarketer ha commentato: "Nonostante la nuova tassa sul commercio transfrontaliero entrata in vigore in aprile abbia avuto un effetto negativo per alcune categorie di prodotti, ci si aspetta che la domanda di prodotti stranieri rimanga alta grazie a prezzi più convenienti rispetto a quelli dei rivenditori fisici. Inoltre, ci si aspetta che la vendita di prodotti provenienti dall'estero venduti tramite canale B2C acquistino una maggiore fetta di mercato nel 2016, perché i consumatori si rivolgeranno a piattaforme che sono più professionali e organizzate e, perché i venditori sulle piattaforme B2C, dovendo essere necessariamente muniti di un'autorizzazione per vendere online, sono considerati più affidabili".

⁴⁰ EMARKETER, China embraces cross-border ecommerce, 2016, <http://www.emarketer.com/Article/China-Embraces-Cross-Border-Ecommerce/1014078>, 09/2016

Capitolo 3 “Alibaba”

3.1 Jack Ma e Alibaba

È la seconda persona più ricca della Cina⁴¹ con un patrimonio superiore ai 20 miliardi di dollari (22 settembre 2016)⁴², è stato tra i primi cinesi ad apparire sulla copertina della rivista statunitense *Time*, è considerato lo Steve Jobs asiatico. Lui è Jack Ma (Ma Yun 马云) ed è il fondatore del portale di e-commerce Alibaba e attuale direttore esecutivo di un gruppo di piattaforme e servizi attivi in oltre 240 Paesi e territori con un bacino di diverse decine di milioni di utenti.

Le più importanti fasi della sua vita in breve⁴³:

- Nasce il 15 ottobre 1964 ad Hangzhou (杭州), nella provincia del Zhejiang (浙江). Sin dai primi anni dell'adolescenza sviluppa un forte interesse per la lingua inglese e ne approfitta per improvvisarsi guida con i primi turisti che arrivano a Hangzhou sul finire degli anni '70.
- Dopo aver fallito per due volte il test di ingresso all'Istituto per Insegnati di Hangzhou, riesce a farsi ammettere all'università e nel 1988 si laurea in lingua inglese.
- Per Ma è un periodo difficile: viene rifiutato da Harvard per dieci volte, dall'Accademia di polizia e da uno dei primi Kentucky Fried Chicken (KFC) in Cina.

⁴¹ FORBES, China rich list, <http://www.forbes.com/china-billionaires/>, 2015

⁴² THE WALL STREET JOURNAL, Jack Ma's money meter, <http://graphics.wsj.com/jack-ma-money-meter/>, 09/2016

⁴³ STONE M., D'ONFRIO J., The inspiring life story of Alibaba founder Jack Ma, now the richest man in China, 2014, <http://www.businessinsider.com/the-inspiring-life-story-of-alibaba-founder-jack-ma-2014>, 06/2016

- Nel 1995 si reca in America per fare da accompagnatore e traduttore per un gruppo di industriali cinesi e qui ha il primo contatto con Internet. Dopo il successo suscitato dalla creazione di un sito dedicato alla Cina, fonda il portale delle Pagine Gialle cinesi, che si occupa della creazione di siti web per aziende.
- Nel 1999 Jack Ma abbandona il ruolo ricoperto all'interno del Ministero del Commercio Estero e della Collaborazione Internazionale e fonda, con un gruppo di diciassette amici, Alibaba, portale di e-commerce B2B dedicato alle aziende cinesi che desiderano stabilire relazioni commerciali oltreoceano.
- Nel 2000 il Governo, nell'ambito di un programma per migliorare la situazione del mercato dell'e-commerce cinese che gli permettesse di rientrare nelle regole della Organizzazione Mondiale del Commercio (OMC), concede ad Alibaba 25 milioni di dollari in investimenti.
- Nel 2003 fonda Taobao, portale di commercio elettronico di tipo C2C e Alipay, un sistema di pagamento integrato per gli acquisti online.
- Nel 2005 rifiuta l'offerta di acquisto di Ebay⁴⁴ e l'11 agosto sottoscrive un accordo di cooperazione strategica con Yahoo China per un miliardo di dollari, trasformando il suo network di piattaforme di commercio elettronico nella più grande impresa web della Cina.
- Nel settembre del 2014 Alibaba riesce a quotarsi in borsa con un'offerta pubblica iniziale di più di 25 miliardi di dollari. Ad oggi, Jack Ma ricopre il ruolo di direttore esecutivo del Gruppo Alibaba, una holding che comprende nove filiali principali: Alibaba.com, Taobao Marketplace, Tmall, Etao, Alibaba Cloud Computing, Juhuasuan, 1688.com, AliExpress.com e Alipay.

⁴⁴ WANG H., How EBay failed in China, 2010, <http://www.forbes.com/sites/china/2010/09/12/how-ebay-failed-in-china/#406fef57abf7>, 07/2016

3.2 La partnership con Yahoo

⁴⁵Yahoo fu lanciata in Cina nel 1999 come piattaforma per e-mail e messaggistica istantanea. Si trattava semplicemente di una mera traduzione dei contenuti americani con una directory contenente 20.000 siti web. Il numero degli utenti Internet in Cina all'epoca era di circa 5 milioni e nel 2002, quando aumentò a 40 milioni, Yahoo cominciò a perdere terreno rispetto alle aziende locali. Come conseguenza, molti *competitor* riuscirono ad accaparrarsi un bacino di utenti molto più vasto fatturando tutti insieme all'incirca 100 milioni di dollari.

Per tentare di smuovere la situazione, Yahoo decise di acquisire un'azienda locale che fosse già affermata nel mercato e che potesse esserle d'aiuto in termini di *management*. Perciò, nel novembre del 2003 comprò un'azienda cinese, la 3721.com, che aveva già cinque anni di esperienza alle spalle, 200 dipendenti circa e il cui direttore sapeva bene come destreggiarsi nell'aggressivo mercato cinese.

Unendo le forze, le due aziende insieme registravano più di 50 milioni di utenti al mese. Yahoo a questo punto era ottimista sul suo futuro in Cina, tuttavia, poco più di sei mesi dopo, iniziarono a esserci conflitti sul *management* che sfociarono, nel 2005, nella fine dell'alleanza fra le due aziende.

Nella prima metà del 2005, il team esecutivo di Yahoo in cerca di un nuovo *partner* in affari si imbatté in Alibaba, un'azienda privata (al contrario della maggioranza delle aziende cinesi all'epoca) le cui quote erano divise fra il *management*, gli investitori e la banca giapponese SoftBank. L'incontro con il fondatore, Jack Ma, aveva lasciato un'ottima impressione al *team* di Yahoo che l'11 agosto firmò il contratto di

⁴⁵ DECKER S., An insider's account of the Yahoo-Alibaba deal, 2014, <https://hbr.org/2014/08/an-insiders-account-of-the-yahoo-alibaba-deal/>, 07/2016

partnership che decretava che Yahoo avrebbe avuto il 40%, SoftBank il 30% e il *management* pre-esistente il 30%. Per non ripetere l'errore che aveva commesso con 3721.com, Yahoo decise di affidare a Ma e alla *leadership* di Alibaba la responsabilità pressoché totale delle decisioni strategiche.

Anche se questo significava che Yahoo avrebbe dovuto abbandonare il sogno di possedere più del 50% delle quote di Alibaba, si può affermare che la vera chiave del successo del motore di ricerca in Cina fu proprio la completa fiducia data al *team* di Alibaba senza aver avuto la presunzione di sapere come muoversi in un mercato così diverso da quello americano e tutto questo fu realizzato grazie alla visione di Yahoo, ma soprattutto grazie all'intraprendenza di Ma. La maggioranza delle aziende cinesi era ed è tuttora fondata su una rigida gerarchia, il punto forte di Ma, al contrario, fu di riconoscere i propri limiti ed essere disposto ad assumere personale con più abilità ed esperienza di lui nei settori in cui era carente. Molte altre aziende straniere che stavano entrando nel mercato cinese nello stesso periodo in cui Yahoo lo stava facendo avevano affrontato situazioni simili, ma si erano scoraggiate alle prime difficoltà e avevano abbandonato il mercato.

Si può dire, dunque, che Yahoo sia l'unico esempio di valore creato da una compagnia americana in Cina.

Tuttavia, negli ultimi anni la pressione della *partnership* con Alibaba sta diventando molto pesante per Yahoo e, nonostante fatturi all'incirca 5 miliardi di dollari all'anno e registri 1 miliardo di utenti al mese, la sua attività di motore di ricerca è valutata meno di zero nel mercato pubblico, mentre la maggior parte del suo valore è data dalle azioni di Alibaba che possiede.⁴⁶ Per districarsi da questa situazione, Yahoo sta studiando un

⁴⁶ KIM E., Here's a stark new remainder that investors don't really care about Yahoo's core Internet business, 2016, <http://uk.businessinsider.com/yahoo-value-almost-entirely-tied-to-alibaba-stake-2016-5?r=US&IR=T>, 08/2016

piano per separare la quota di Alibaba dalle sue attività operative e, allo stesso tempo, sta cercando possibili nuovi *partner*. L'amministratore delegato, Marissa Mayer, ha spiegato: "Vogliamo che Yahoo, società iconica, torni alla sua grandezza. Possiamo farlo valutando le varie alternative strategiche e, in parallelo, mettendo in atto in modo aggressivo un piano strategico per fare crescere le attività e migliorare efficienza e redditività".⁴⁷

La crisi del gruppo, tuttavia, sembra ormai irreversibile: dopo aver perso oltre quattro miliardi di dollari nel 2015, la società ha annunciato l'intenzione di tagliare la propria forza lavoro del 15%. Inoltre, dopo la recente raccolta di quattro miliardi di dollari da parte di Alibaba, gli speculatori ipotizzano la volontà da parte del gigante dell'e-commerce di riappropriarsi della sua quota in mano a Yahoo dal 2005. Se questo succedesse davvero, forse sarebbe l'ideale per risollevare la situazione della società di Sunnyvale.

3.3 Le controversie

Alibaba offre ad alcuni venditori verificati lo status di Gold Supplier per assicurare la loro affidabilità al cliente finale. Una lista completa di tutti i Gold Supplier è presente sul sito di Alibaba e la selezione è ancora più severa per quelli che vendono da fuori dalla Cina. Anche se la maggioranza dei venditori è in buona fede, ci sono stati molti casi in cui alcuni clienti sono stati truffati proprio da quelli con lo status di Gold Supplier. Nel febbraio del 2011, molto prima dell'entrata in borsa di

⁴⁷ LA REPUBBLICA, Yahoo studia come valorizzare Alibaba per sopravvivere, 2016, http://www.repubblica.it/economia/finanza/2016/02/19/news/yahoo_alibaba-133777025/, 08/2016

Alibaba, si erano già scatenate delle controversie quando l'ufficio aziendale di Alibaba ammise di aver rilasciato lo status di Gold Supplier a più di 2000 venditori che, successivamente, avevano truffati i propri clienti. Dopo questa dichiarazione, il prezzo delle azioni dell'azienda è diminuito bruscamente e da allora Alibaba sta disperatamente tentando di riconquistare la fiducia dei consumatori andando a punire nell'immediato i presunti responsabili, il rappresentante anziano, David Wei, il capo esecutivo e Elvis Lee, il direttore operativo, e poi portando avanti una poderosa campagna anti-contraffazione anche con l'aiuto di alcune aziende straniere come la francese Kering. Tuttavia, è stata proprio questa, insieme a Gucci e Yves Saint Laurent, a citare in giudizio il Gruppo Alibaba il 15 maggio 2015 per aver reso possibile la vendita di prodotti contraffatti sulle piattaforme di sua proprietà⁴⁸. La causa, presentata presso la Corte Federale di Manhattan, ha chiesto i danni e un'ingiunzione per una presunta violazione della legge sui marchi e di quella sulle estorsioni. Secondo l'accusa, Alibaba avrebbe cospirato con alcuni produttori affiliati per vendere e trafficare prodotti contraffatti con i nomi dei suddetti brand.

Bob Christie, un portavoce di Alibaba, ha dichiarato: "Lavoriamo continuamente in collaborazione con numerosi marchi per aiutarli a proteggere la loro proprietà intellettuale e abbiamo molti record che testimoniano questo. Sfortunatamente, il Gruppo Kering ha scelto la strada della disputa fine a se stessa, piuttosto che quella della cooperazione costruttiva. Riteniamo che la loro accusa non abbia basi fondate e combatteremo per sostenere la nostra opinione".

Tuttavia, preoccupazioni sui prodotti falsi presenti sulle piattaforme di proprietà di Alibaba ci sono da anni, nonostante la U.S. Trade

⁴⁸ RAYMOND N, Alibaba sued in U.S. by luxury brands over counterfeit goods, 2015, <http://www.reuters.com/article/us-alibaba-lawsuit-fake-idUSKBN0O02E120150516>, 09/2016

Representative abbia rimosso Taobao dalla sua lista nera di "mercati famigerati" nel 2012 alla luce dei progressi fatti.

La causa per la contraffazione del maggio del 2015 è la seconda in meno di un anno presentata dalla Kering. La prima, presentata nel luglio del 2014, era stata ritirata nello stesso mese dopo che l'azienda francese avrebbe scelto di collaborare con Alibaba per risolvere insieme il problema della contraffazione. In dettaglio, l'accusa rivolta ad Alibaba è di "facilitare la propagazione pubblicitaria utile ai contraffattori per vendere i loro prodotti ai clienti degli Stati Uniti". L'accusa ha citato, fra i tanti casi di prodotti contraffatti, quello di 2000 lotti di una borsa di Gucci falsa in vendita fra i 2 e i 5 dollari, mentre quella autentica ne costerebbe 795. Si riferisce, inoltre, che Alibaba ha permesso che la vendita di prodotti contraffatti continuasse nonostante ne fosse a conoscenza. La parte offesa vorrebbe arrivare a un ordine che impedirebbe ad Alibaba di facilitare la vendita di prodotti contraffatti con un risarcimento di 2 dollari per ogni prodotto contraffatto venduto.

Come parte della sua campagna anti-contraffazione e per proteggersi da nuove accuse, Alibaba nel luglio di quest'anno ha dichiarato in un discorso ufficiale la sua serietà nel risolvere questo problema, esortando i marchi a collaborare, piuttosto che rivolgersi al giudice. La situazione particolarmente calda l'anno scorso si è ulteriormente aggravata a maggio con l'espulsione della piattaforma dalla International AntiCounterfeiting Coalition, un'associazione che combatte la contraffazione con sede negli Stati Uniti, alcune settimane dopo esserne stata ammessa.

In una conferenza sulla libertà intellettuale tenutasi a Hangzhou, Alibaba ha presentato un nuovo sistema online che la aiuterà a individuare e rimuovere i prodotti falsi, lo "IP Joint-Force System"⁴⁹. Jessie Zheng, una

⁴⁹ RUWITCH J., Alibaba launches new anti-fake drive, urges brands to help out, 2016, <http://fortune.com/2016/07/01/alibaba-online-system-fake-goods/>, 09/2016

partavoce di Alibaba, ha riferito: “Davanti a un problema talmente complesso, non possiamo lamentarci l’uno con l’altro o criticarci...Abbiamo bisogno che si lavori insieme per risolvere questo problema”.

Tuttavia, Bharat Dube, Direttore esecutivo della Strategic IP Information, azienda che lavora a contatto con i marchi per rimuovere prodotti contraffatti dal Web, ha definito gli sforzi di Alibaba “superficiali,” e ha detto che il gigante dell’e-commerce potrebbe fare molto di più di quello che sta facendo adesso, anche se la piattaforma di e-commerce non sta badando a spese per risolvere il problema. Ci sono attualmente più di 2000 persone al lavoro per liberare la piattaforma dai prodotti contraffatti, ma la sua grandezza rende difficile questa operazione.

3.4 Analisi SWOT

L’analisi SWOT, acronimo di Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (Punti di forza, Debolezze, Opportunità e Minacce), è un metodo di pianificazione strutturata che valuta questi quattro elementi in riferimento a un’azienda o a un progetto. Per un’analisi efficace, è necessario specificare l’obiettivo dell’azienda o del progetto e identificare i fattori interni (Punti di forza e Debolezze) ed esterni (Opportunità e Minacce) che sono favorevoli e sfavorevoli per il raggiungimento di questo.

- **Punti di forza:** caratteristiche dell’azienda o del progetto che danno loro un vantaggio rispetto ai concorrenti.
- **Debolezze:** caratteristiche che mettono l’azienda o il progetto in una situazione di svantaggio rispetto ai concorrenti del settore.

- **Opportunità:** elementi che l'azienda o il progetto potrebbe sfruttare a proprio vantaggio.
- **Minacce:** elementi all'interno dell'ambiente in cui l'azienda opera che potrebbero essere in contrasto con il progetto o con il business dell'azienda.

L'analisi è importante perché rivela quali potrebbero essere i passi successivi per raggiungere l'obiettivo fissato. Per andare a identificare il proprio vantaggio competitivo, è necessario fare delle domande che generino informazioni utili per ogni categoria.

Quella riportata qui sotto è una tabella che rappresenta l'analisi SWOT dell'azienda Alibaba.

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">INTERNI</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlla un mercato enorme 2. Leader nel settore 3. Vastissima offerta e tipologia di prodotti 4. Ha il favore del Governo 5. Include una serie di servizi integrati (Alipay, Aliyun, ecc.) 6. Controlla il 60% delle spedizioni in Cina 7. Modello di business efficace <p style="text-align: center;">S</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prodotti di bassa qualità 2. Lunghe attese di consegna 3. Non controlla l'intera catena produttiva 4. Contraffazione 5. Controllato dal Governo 6. Servizio post vendita inadeguato 7. Controllo insufficiente sui venditori <p style="text-align: center;">W</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ESTERNI</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercato occidentale 2. Mercati emergenti 3. OBOR 4. Applicazioni mobile 5. Nuovi orizzonti tecnologici (Aliyun, Alibaba Pictures, ecc.) 6. Piccole e medie imprese in 7. Cina <p style="text-align: center;">O</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presenza di numerosi concorrenti 2. Perdita di fiducia da parte del cliente <p style="text-align: center;">T</p>

3.5 Modello delle cinque forze competitive di Porter

L'analisi delle cinque forze competitive di Porter è un modello che individua la posizione di un'impresa all'interno di un settore. Lo studio delle cinque variabili prese in considerazione dal modello permette di determinare l'intensità della competizione nel settore e quindi la sua redditività.

Le cinque forze di Porter includono tre forze di concorrenza orizzontale: la minaccia dei prodotti o servizi sostitutivi, la minaccia dei concorrenti diretti del settore e la minaccia dei potenziali entranti; e due forze di concorrenza verticale: il potere contrattuale dei fornitori e il potere contrattuale degli acquirenti.

- **Concorrenti diretti del settore:** rappresentano i concorrenti che si occupano dello stesso ambito e che hanno strategie di business simili.
- **Minaccia dei potenziali entranti:** un settore redditizio con un alto ritorno attrarrà nuovi entranti che diminuiranno la redditività del settore. A meno che l'entrata di nuove aziende non sia bloccata dall'intervento della più grande industria del settore, a mano a mano che nuove aziende entrano nel settore, il tasso di profitto tenderà verso lo zero.
- **Minaccia dei prodotti o servizi sostitutivi:** i prodotti sostitutivi sono quei prodotti che rispondono approssivamente agli stessi bisogni dei consumatori a cui rispondono i prodotti dell'impresa considerata. La disponibilità di prodotti sostitutivi influenza il prezzo che i consumatori sono disposti a pagare per il prodotto dell'impresa.
- **Potere contrattuale degli acquirenti:** può essere definito come l'abilità del consumatore di rinunciare alla transazione che influenza anche la possibilità del cliente di diminuire il prezzo. Le aziende possono prendere provvedimenti per ridurre il potere dei consumatori, per esempio, implementando un programma fedeltà. Il potere contrattuale dell'acquirente è alto, se questo ha molte alternative; è basso se agiscono indipendentemente.
- **Potere contrattuale dei fornitori:** i fornitori di materiali grezzi, componenti, manodopera e servizi (come l'*expertise*) sono in una situazione di vantaggio sull'azienda, quando ci sono pochi beni o servizi sostitutivi, perché l'azienda non potrà fare altro che rivolgersi a loro. In

una situazione estrema i fornitori potrebbero rifiutarsi di lavorare con l'azienda o alzare il livello dei prezzi per delle risorse uniche.

Potere contrattuale dei fornitori

I fornitori sono strettamente controllati e ce ne sono talmente tanti che non hanno potere decisionale per quanto riguarda i prezzi

Minaccia dei potenziali entranti

Ormai il mercato dell'e-commerce in Cina è saturo e non sarebbe più conveniente per nuove aziende entrare nel mercato, anche se le barriere all'entrata sono praticamente nulle

Concorrenti diretti del settore

Jingdong.com,
Suning.com, Amazon

Minaccia dei prodotti o servizi sostitutivi

Data l'ampia gamma di prodotti in vendita e i prezzi competitivi, caratteristiche simili anche per altri portali di e-commerce, non è difficile trovare prodotti sostitutivi.

Potere contrattuale degli acquirenti

Il potere contrattuale degli acquirenti è alto in quanto sanno che possono acquistare prodotti simili da altre aziende.

3.6 Alcune piattaforme facenti parte del Gruppo Alibaba



3.6.1 Taobao⁵⁰

Taobao (淘宝网) è una piattaforma di shopping online fondata il 10 maggio 2003 con lo scopo principale di andare a coprire il mercato della vendita al dettaglio minacciato in quel periodo dal concorrente americano eBay che aveva dimostrato di voler entrare aggressivamente nel mercato cinese.

Taobao opera nel settore C2C fornendo vari servizi e funzionalità a piccoli negozi e singoli imprenditori.

I venditori possono mettere in vendita i loro prodotti a un prezzo fisso oppure tramite aste online, mentre, i compratori possono informarsi sul background dei venditori visionando le informazioni disponibili sul sito che includono anche recensioni, commenti e lamentele degli altri utenti.

⁵⁰ THE WALL STREET JOURNAL, What is Taobao?, 2014, <http://www.wsj.com/video/what-is-taobao/69BD4B54-0417-4075-A54D-5FC895B5B3F3.html>, 08/2016

Per contrastare l'espansione di eBay, Taobao introdusse vari servizi aggiuntivi fra cui un sistema di messaggistica istantanea (Ali Wangwang 阿里旺旺) per facilitare la comunicazione fra l'acquirente e il venditore e un sistema di pagamento basato sull'acconto di garanzia, Alipay (支付宝). Come risultato, Taobao in due anni divenne il leader indiscusso del mercato cinese facendo uscire eBay dal mercato. Con circa 533 milioni di visite, è il 12esimo sito più popolare al mondo secondo Alexa (7 agosto 2016).

3.6.2 Tmall

Tmall (天猫) è un sito di e-commerce con focus sul B2C in cui è possibile acquistare e vendere prodotti di marca, di lusso o importati a prezzi più vantaggiosi rispetto a quelli di un negozio fisico.

Venne fondato nel novembre 2010 da Taobao come pagina web indipendente proprio per differenziare i proprietari dei marchi o i rivenditori autorizzati dalla parte di commercio C2C di Taobao, in seguito divenne una filiale controllata direttamente da Alibaba.

Fra i più di 70.000 marchi che si possono trovare su Tmall.com vi sono: Calvin Klein, Guess, New Balance, Adidas, Philips, Schwarzkopf e L'Oreal.

Nel 2010 si è classificato primo in termini di numero di transazioni fra tutti i siti cinesi di commercio B2C con un guadagno netto di circa 30 miliardi di yuan. La piattaforma da sola copre il 47,6% del mercato delle B2C in Cina seguita dal suo maggior competitor, JD.com, con un 16,2% e un 4,8% di Amazon China.

Nell'ottobre del 2011, Tmall è stato al centro di una protesta da parte dei venditori a causa di un forte aumento delle tasse che passarono da 6.000 yuan a 60.000 yuan all'anno più un canone fisso che passò da

10.000 yuan a 150.000 yuan. Secondo le dichiarazioni di Tmall, l'aumento delle tasse era mirato a favorire l'uscita naturale dalla piattaforma dei venditori di prodotti contraffatti o di bassa qualità che non sarebbero quindi riusciti a pagare tale somma⁵¹.

3.6.3 Etao

Secondo alcune statistiche, il 68% degli online shopper prima di procedere con l'acquisto tende a comparare i prezzi dei prodotti. Etao.com (一淘网) è un sito creato nel 2011 dal Gruppo Alibaba in collaborazione con Microsoft proprio per aiutare gli acquirenti in questo compito. Infatti, si affida alla tecnologia di Bing fornita da Microsoft per cercare prodotti sulle varie piattaforme di e-commerce in Cina e successivamente ne compara i prezzi individuando, infine, il prezzo migliore⁵².

Il presidente di Etao, Eddie Wu, spiega: "Etao si rivolge soprattutto ai negozi online che hanno appena cominciato la loro attività su Internet e che quindi non possiedono ancora le risorse per investire in una costosa campagna pubblicitaria, garantendo loro più visibilità di quella che avrebbero normalmente."

Alcuni dei siti di e-commerce indicizzati da Etao.com sono Vancl, Nike China e Yihaodian, ma ce ne sono altri, come per esempio i concorrenti di Alibaba JD.com⁵³, Dangdang.com e Suning.com, che non hanno gradito la propria indicizzazione e hanno bloccato Etao.

⁵¹ TAobao FOCUS, What is the difference between Taobao and Tmall?, <http://taobaoofocus.com/blog/what-is-the-difference-between-taobao-and-tmall>, 06/2016

⁵² LAU A., Will Etao be China's ansie to ecommerce search?, 2011, <https://searchenginewatch.com/sew/opinion/2064028/will-etao-be-chinas-answer-ecommerce-search>, 07/2016

⁵³ MILLWARD S., E-commerce site 360Buy blocks Alibaba's product search engine, 2011, <https://www.techinasia.com/360buy-blocks-alibaba-etao-search>, 06/2016

Dopo la diffusione di alcune voci che suggerivano la possibilità che questa potesse essere un'operazione commerciale di Alibaba per favorire la piattaforma di sua proprietà Taobao, una portavoce di Alibaba ha assicurato che l'algoritmo che permette la ricerca su Taobao non dà assolutamente preferenza ai prodotti di Taobao, al contrario, tiene in considerazione dati oggettivi come la data in cui un prodotto è stato messo online, il marchio, il prezzo e le recensioni dei clienti.

3.6.4 Juhuasuan

Dal 2010 Alibaba gestisce un mercato con offerte giornaliere chiamato Juhuasuan (聚划算) che ha registrato 30 milioni di visitatori al giorno nella seconda metà del 2015. In un'intervista del sito web Alizila, Liu Bo, *general manager* di Juhuasuan dal 2013 presenta la piattaforma e le sue funzioni:

“Juhuasuan è una piattaforma che aiuta i venditori su Taobao e Tmall a ottenere migliori risultati in termini di vendite. La nostra particolarità è che ogni prodotto su Juhuasuan è esposto e venduto solo per 2 giorni.

Ogni venditore su Taobao e Tmall può chiedere di vendere su Juhuasuan, ma noi selezioniamo solo i prodotti migliori basandoci sullo storico delle vendite e sulla valutazione dei servizi. In più, poiché mettiamo in vendita sulla piattaforma solo 450 prodotti e 25 marchi al giorno, il compratore è sempre spinto a tornare il giorno dopo. Il nostro compito è diffondere nuovi *trend* fra i consumatori e le nostre promozioni uniche permettono ai commercianti di Taobao e Tmall di affermare il proprio marchio e lanciare nuovi prodotti.

Di per sé il numero delle transazioni registrate ogni giorno potrebbe non essere abbastanza per il successo dei venditori che, per rimanere

competitivi, hanno anche bisogno di una crescita esplosiva facilitata dalle nostre campagne promozionali.

Il nostro servizio potrebbe essere particolarmente utile per i venditori che hanno appena aperto il loro negozio online su Tmall o Taobao e non hanno molta esperienza in questo settore.

Da aprile 2015 siamo cresciuti di più del 100% per quanto riguarda le vendite. La chiave del successo è stata la registrazione di nuovi utenti e l'aumento delle transazioni giornaliere per cliente che sono cresciute di più del 50%⁵⁴.

Quindi, possiamo notare che questo è un modello di *business* completamente diverso da quelli di Taobao e Tmall, che hanno un'offerta di milioni di prodotti e migliaia di marchi. Su Juhuasuan, invece, i venditori possono emergere con più facilità promuovendo prodotti individuali o categorie di prodotti.

In futuro Juhuasuan mira a diventare la piattaforma di e-commerce al dettaglio più influente fra quelle di Alibaba.

3.6.5 Aliexpress

Aliexpress è un sito di e-commerce B2C lanciato da Alibaba nel 2010 che permette alle aziende localizzate nella Cina continentale di vendere ad acquirenti di tutto il mondo. I prodotti in vendita sono divisi per categorie che comprendono abbigliamento, cellulari e accessori, casa e giardino, ecc. I prodotti sono venduti a prezzo di fabbrica, quindi sono molto competitivi e spesso la spedizione è gratuita.

⁵⁴ ERICKSON J., Alibaba's daily deals site provides marketing muscle, 2016, <http://www.alizila.com/juhuasuan-alibabas-daily-deals-marketing-muscle/>, 08/2016

AliExpress spedisce in più di 220 Paesi con un traffico di 5 milioni di acquirenti nel 2013 provenienti soprattutto da Russia, America e Brasile. Come molte altre piattaforme che rispondono ad Alibaba, anche AliExpress utilizza un sistema di pagamento tramite acconto di garanzia, inoltre, i dati del cliente sono sempre protetti durante ogni acquisto. In caso di disputa è possibile ottenere un risarcimento parziale se il prodotto non corrisponde alla descrizione o totale se non è arrivato a destinazione⁵⁵. Tutto questo è facilitato dalla presenza di un sistema di chat integrato che permette al cliente di mettersi in contatto direttamente con il venditore.

Per aiutare gli utenti a evitare frodi, AliExpress raccomanda di acquistare solo da venditori con *feedback* e recensioni positive. È inoltre consigliato evitare di acquistare prodotti con prezzi molto bassi, specialmente se di marca.

3.7 Strumenti relativi ad Alibaba

3.7.1 Alibaba Cloud Computing

Alibaba Cloud Computing o Aliyun (阿里云) è una *suite* integrata di prodotti e servizi *cloud*. Creato da Alibaba nel 2012, oggi ha più di mezzo milione di clienti che si affidano alle sue soluzioni. Il direttore finanziario, Maggie Wu, ha spiegato che “si sta avvicinando sempre di più al punto di pareggio” riferendosi al fatto che sta diventando un temibile concorrente per Amazon.

⁵⁵ ALIEXPRESS, What is Aliexpress Buyer Protection?, http://activities.aliexpress.com/adcms/help-aliexpress-com/escrow_buyer_protection_1.php, 07/2016

Esattamente come Amazon, infatti, la necessità di Alibaba di implementare un servizio *cloud* è nata dall'esigenza di gestire un numero enorme di transazioni commerciali in linea. Tuttavia, a differenza della sua controparte americana, Aliyun gioca in casa in un mercato in cui l'informatica basata su Internet è ancora una novità per molte aziende. “Molti investitori sottovalutano le prestazioni che avrà Aliyun nel lungo termine, ma noi crediamo che Alibaba abbia le credenziali per essere il leader del *cloud computing* in Cina grazie alle politiche preferenziali del Governo, al focus regionale e alla profonda competenza nel settore”, ha scritto Colin Sebastian, un analista presso Robert W. Baird & Co., aggiungendo che potrebbe diventare l'Amazon Web Services della Cina. Per portarsi avanti in questo compito, Alibaba ha stabilito accordi con alcuni giganti del settore come Intel e Nvidia, sperando, in futuro di andare oltre l'e-commerce piazzandosi in segmenti come l'assistenza sanitaria, i videogiochi e i servizi finanziari⁵⁶.

A luglio il presidente del settore ha affermato che Aliyun potrebbe riuscire a superare Amazon in un periodo di tre o quattro anni.

Inoltre, di recente, Alibaba ha iniziato a muoversi fuori dal mercato cinese verso quello globale dominato da Amazon e Microsoft.

Per ora, quindi, è il potenziale di crescita che colpisce gli analisti e anche se l'attività *cloud* di Alibaba conta solo il 4% del suo business totale, potrebbe rendere più di 1 miliardo di dollari nel 2018, secondo la SunTrust Robinson Humphrey Inc.

3.7.2 Alipay

⁵⁶ WANG S., Alibaba's cloud business ambitions taking shape for investors, 2016, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-06/alibaba-s-cloud-business-ambitions-taking-shape-for-investors>, 08/2016



Immagine che illustra il sistema di funzionamento di Alipay

Alipay (支付宝) è una piattaforma di pagamento online lanciata nel 2004 in Cina da Alibaba. Offre un servizio di pagamento tramite acconto di garanzia in cui la cifra pagata viene “congelata” fino a che l’acquirente non ha confermato di aver ricevuto il prodotto e che questo rispetti la descrizione online. Solo a questo punto Alibaba, “scongela” la somma e paga il venditore.

Secondo le statistiche, Alipay nel giugno del 2014 gestiva la più grande fetta del mercato dei pagamenti online in Cina con un afflusso di 350 milioni di utenti e con un numero di transazioni pari a 80 milioni al giorno, cioè il triplo delle transazioni operate da PayPal.

Ma, mentre Alipay è riuscito a espandersi e a gestire alcuni aspetti della vita quotidiana, PayPal è rimasto arroccato su *business* concentrato sull’acquisto finale dell’acquirente. Per esempio con Alipay è possibile trasferire denaro ad altri utenti oppure pagare le bollette o addirittura, durante il Capodanno cinese, spedire le cosiddette 红包 a parenti e amici⁵⁷.

⁵⁷ HENDRICH M., Why Alipay is more than just the chinese equivalent of PayPal, 2015, <https://www.techinasia.com/talk/online-payment-provider-alipay-chinese-equivalent-paypal>, 08/2016

Capitolo 4 “Gli altri”

4.1 Jingdong.com



Homepage di JD.com (18/09/2016)

4.1.1 Liu “Richard” Qiangdong e JD.com

Ricco e di successo, Liu Qiangdong (刘强东) viene spesso paragonato a Jack Ma. Appare nella copertina di *Forbes China* del febbraio del 2011 sopra il titolo “The Next Jack Ma? 下一个马云? ”, anche se gli affari non sono sempre andati così bene⁵⁸. E' uno dei 10 uomini più ricchi della Cina con un patrimonio di 7,8 miliardi di dollari, felicemente sposato con la “Sorellina del tè al latte” (奶茶妹妹) Zhang Zetian, di 19 anni più giovane di lui, nel dicembre del 2011, ha ricevuto il prestigioso premio “China Economic Person of the Year” dalla CCTV, la più grande emittente televisiva cinese.

⁵⁸ GRIFFITHS J., How JD.com's Richard Liu turned early disaster into future success, 2014, <http://www.scmp.com/business/china-business/article/1639539/how-jdcoms-richard-liu-turned-early-disaster-future-success>, 09/2016

La sua vita in breve:

- Liu Qiangdong nasce nel 1974 a Suqian (宿迁) nella provincia del Jiangsu (江苏). La sua famiglia è proprietaria di una ditta di trasporto del carbone dal nord al sud della Cina.
- Nel 1994, mentre è ancora studente presso la prestigiosa Università Renmin (中国人民大学) a Pechino, decide di aprire un ristorante vicino al campus universitario per racimolare qualche soldo.
- Nonostante la sua laurea sia in sociologia, Liu ha una grande passione per la programmazione che esercita nel tempo libero. Riesce anche a guadagnare una certa somma e con la sua attività di codificatore *freelance* fonda il proprio *business* non assumendo, però, il ruolo di *manager*. Dopo alcuni mesi lo staff si appropria indebitamente del denaro e il ristorante finisce in bancarotta.
- Nel 1998, dopo essersi liberato dei debiti, Liu decide di riprovarci e con soli 12.000 yuan fonda la Jingdong Century Trading (北京京东世纪贸易有限公司), un negozio fisico di elettronica specializzato in prodotti magneto-ottici. In soli cinque anni riesce ad aprire 12 filiali guadagnando più di 10 milioni di yuan.
- Nel 2003 in Cina scoppia un'epidemia di Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) che uccide più di 300 persone e sparge il panico fra la gente che non si reca più nei negozi fisici per fare compere, bensì si affida alle piattaforme di e-commerce. In quell'anno, infatti, si registra un *boom* delle vendite online.
- Riconoscendo il potenziale del commercio online, Liu nel 2004 lancia il sito di vendita al dettaglio JD.com e nel 2005 fa chiudere tutte le filiali fisiche.

- Nel marzo del 2014 JD forma una partnership con Tencent (腾讯) che acquista il 15% delle azioni di JD per 214,7 milioni di dollari. Questa alleanza gli permette di andare a posizionarsi fra i più grandi competitor di Alibaba e di fare il suo debutto in borsa a maggio, tre mesi prima rispetto ad Alibaba.
- Secondo *Forbes* nel 2015 Liu era la nona persona più ricca della Cina con un patrimonio che si aggirava intorno ai 7,8 miliardi di dollari.⁵⁹

4.1.1 La partnership con Tencent

L'alleanza di JD.com con Tencent nel 2014 ha permesso di approfondire la parte *social* all'interno della piattaforma di e-commerce che ha apportato modifiche sostanziali all'industria tradizionale del *marketing* e della pubblicità.

Come parte della transazione, infatti, JD.com ha acquisito il 100% delle partecipazioni dei servizi B2C QQ Wanggou (QQ 网购) e C2C PaiPai (拍拍) (quest'ultimo chiuso da JD dal 31 dicembre 2015 per preoccupazioni sulla diffusione di prodotti contraffatti) e una quota di minoranza dell'azienda che si occupa di logistica, Yixun (易迅), che in futuro potrebbe aumentare⁶⁰.

In base agli accordi, inoltre, Tencent sarà di supporto alla crescita di JD mettendo a completa disposizione i suoi servizi social Wechat (微信) e Mobile QQ che, a detta di Liu Qiangdong, "miglioreranno la nostra abilità

⁵⁹ FLANNERY R., China rich list, 2015, <http://www.forbes.com/china-billionaires/>, 08/2016

⁶⁰ TENCENT.COM, JD.com and Tencent form strategic partnership to transform ecommerce industry in China – JD acquires certain ecommerce business and assets from Tencent, 2014, <http://www.tencent.com/en-us/content/at/2014/attachments/20140310.pdf>, 08/2016

nel fornire un'esperienza di shopping di alta qualità ad un numero ancora più grande di utenti su diverse piattaforme"⁶¹.

Integrando i dati dei *social network* di Tencent con quelli relativi allo shopping online di JD.com, nell'ottobre del 2015 fu lanciato il progetto "*Brand-Commerce*" che si propone di essere d'aiuto alle aziende che desiderano raggiungere il proprio *target* di clienti tramite Internet e, dall'altra parte, ai clienti che vogliono avere un'esperienza di shopping più intuitiva e facilitata.

In generale la partnership fra questi due giganti, il primo dei *social* e il secondo dell'e-commerce, ha un obiettivo ben preciso: andare a contrastare il concorrente mutuale, Alibaba, proprio nel settore in cui è più debole, il *mobile*. Poiché molto presto la popolazione cinese degli online shopper potrebbe raggiungere il suo picco, le compagnie di e-commerce stanno tentando di accaparrarsi la *leadership* di quanti più settori possibili per mantenere una crescita costante e solida anche in futuro. Alibaba, ad esempio, quest'anno ha acquistato Youku Tudou (优酷土豆), la più influente piattaforma di condivisione di video online in Cina, per 4 miliardi di dollari.

⁶¹ ABKOWITZ A., China's Tencent and JD.com launch targeted brand advertising on WeChat, 2016, <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2016/05/19/chinas-tencent-and-jd-com-launch-targeted-brand-advertising-on-wechat/>, 08/2016

4.2 Suning Commerce



Homepage di Suning.com (18/09/2016)

4.2.1 Zhang Jindong e Suning

Zhang Jindong (张近东) fra i magnati dell'e-commerce citati in questa tesi è probabilmente quello che ha fatto più parlare di sé in Italia ultimamente. A giugno di quest'anno, infatti, l'uomo d'affari è entrato a tutti gli effetti nel capitale dell'Inter con una quota del 68,55% diventandone il maggior azionista. Oltre a questo, si distingue per avere un seggio presso il Comitato Consultivo Politico del Popolo Cinese come membro anziano.

- Nasce a Tianchang (天长) nella provincia dello Anhui (安徽) nel 1963.
- Si iscrive alla facoltà di letteratura cinese dell'Università Normale di Nanchino (南京师范大学) abbandonando gli studi nel 1984 per iniziare a lavorare.

- Fra il 1985 e il 1989 lavora per il Gruppo Haowei, una fabbrica di stoffe.
- A 27 anni (1990) Zhang apre un negozio di vendita all'ingrosso di impianti di condizionamento a Nanchino (南京), il Suning Domestic Appliance (江苏苏宁交家电有限公司). Gli affari procedono bene e alla fine del primo anno di attività arriva a guadagnare 1,65 milioni di dollari.
- Nel luglio del 2004 l'azienda si quota in borsa battendo Alibaba di tre mesi.
- A marzo del 2009 acquista la più grande azienda di prodotti elettronici di Hong Kong, Citicall. Nell'agosto del 2009 acquista il 27% dell'azienda giapponese Laox che gestisce una rete di negozi di elettronica. Nel 2011 ne acquisisce il 51% per 115 milioni di dollari diventando la prima azienda cinese proprietaria di un'azienda giapponese.
- Nell'agosto del 2015 Alibaba annuncia di voler investire 4,63 miliardi di dollari per l'acquisto del 20% delle azioni di Suning diventando così il secondo maggior azionista del Gruppo di Nanchino.
- Attualmente Suning possiede 1600 negozi in 289 città cinesi.

4.2.2 La partnership con Alibaba

Nell'agosto del 2015 Alibaba ha annunciato di voler stipulare un accordo per acquistare il 20% di Suning per 4,63 miliardi di dollari⁶² in cui, a detta di Jack Ma, verrà creato un "nuovo modello di business che integra alla perfezione elementi online e offline".

Adeguandosi alla strategia di "*Internet Plus*" promossa dal Governo, sarà

⁶² CHEN Y., Alibaba spends \$4.6 billion on Suning in Ma's biggest buy, 2015, <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-08-10/alibaba-to-buy-19-9-stake-in-suning-commerce-for-4-6-billion>, 09/2016

possibile combinare l'*expertise* dell'azienda online (Alibaba) con quella offline (Suning) con lo scopo di produrre un *output* più tecnologico e con un alto valore aggiunto.

L'acquisizione sarà una delle più importanti portate a termine da Alibaba, se escludiamo la ri-appropriazione nel 2012 della sua quota di azioni posseduta da Yahoo per 7,1 miliardi di dollari.

Sostanzialmente, le due aziende allacceranno i propri *database* di clienti in modo da poter fornire un servizio comodo e veloce. Da parte sua, Suning ha già aperto un negozio online su Tmall. I prodotti elettronici acquistati da qui che hanno bisogno di essere riparati o sostituiti, potranno essere portati direttamente in una delle 1600 filiali di Suning dove sarà possibile utilizzare Alipay come sistema di pagamento. Grazie alla sua vasta rete di negozi fisici sparsi in molte città, l'influenza di Suning in collaborazione con la Cainiao Logistics di Alibaba andrà a coprire quasi tutti i 2800 distretti e province in Cina con consegne che arriveranno a destinazione entro due ore dalla ricezione dell'ordine. Suning è uno dei marchi più conosciuti in Cina per l'elettronica, ma ha faticato molto recentemente per espandere la sua presenza online, dove i prezzi sono spesso più bassi rispetto a quelli di un negozio fisico. Gli analisti del *retail* sostengono che questa alleanza aiuterebbe sia Suning sia Alibaba a competere meglio con la rivale JD.com, molto forte nella vendita online dei prodotti elettronici. Un portavoce di JD.com si è dimostrato scettico sulla *partnership* fra i suoi due maggiori *competitor* dichiarando: "In 12 anni ci siamo costruiti un'ottima reputazione per la velocità delle consegne e per l'attenzione al cliente ed è così che siamo stati in grado di ottenere la posizione di *leader* del mercato, cosa che è molto difficile da replicare".

Parlando ai giornalisti, l'amministratore delegato di Alibaba, Daniel Zhang, ha rivelato che considererà la possibilità di fare accordi con

negozi fisici solo se queste catene di rivenditori "possono portarci più clienti". Inoltre, ha anche riferito che l'interesse di Alibaba in Suning non riflette nessun cambiamento significativo nella strategia di Alibaba di diventare uno dei più grandi rivenditori fisici lui stesso. "Stiamo tentando di costruire una piattaforma integrata O2O per venditori e acquirenti. La nostra strategia non subirà cambiamenti, siamo ancora un'azienda basata sulla nostra piattaforma."

James Roy, *associate principal* del Gruppo China Market Research a Shanghai ha commentato: "Dal punto di vista di Alibaba stringere un'alleanza così stretta con un concorrente potenzialmente pericoloso, aiuterebbe a continuare a godere della loro posizione forte".

4.3 Amazon China



Homepage di Amazon China (18/09/2016)

4.3.1 Zhang Wenyi, Amazon China e la partnership con Gome

Amazon nell'aprile di quest'anno ha nominato il vice presidente globale della Kindle, Zhang Wenyi, come nuovo presidente di Amazon China.

Prima di unirsi ad Amazon nel maggio del 2013, Zhang ha lavorato per vent'anni alla Intel e si era contraddistinta per aver collaborato con più di 600 editori cinesi per produrre 300.000 versioni Kindle di libri in lingua cinese. Grazie al suo lavoro, la Cina è diventata il secondo mercato mondiale dopo gli Stati Uniti dei dispositivi Kindle.

Nello stesso mese, il rivenditore cinese di elettrodomestici, Gome ha aperto un suo negozio sulla piattaforma per gli acquisti online di Amazon China, Z.cn, dove ha intenzione di arrivare a vendere 10.000 tipologie di elettrodomestici per la fine di quest'anno.

Come la maggioranza dei negozi fisici in Cina, Gome sta affrontando un periodo burrascoso in quanto sempre più consumatori si rivolgono a negozi online, piuttosto che a negozi fisici per fare acquisti. Grazie alla nuova alleanza, quindi, Gome avrà accesso a una nuova fascia di clienti più raffinata che prima non avrebbe potuto raggiungere. Infatti, come dimostra uno studio di Amazon, oltre il 90% dei clienti che acquistano dall'estero sono in possesso di una laurea triennale o di un titolo più alto. Anche Amazon trarrà grossi benefici dalla *partnership*. Infatti, Gome, uno dei rivenditori di prodotti elettronici più importante in Cina, gestisce 1.800 negozi offline in più di 400 città e la sua fitta rete logistica già collaudata permetterà ad Amazon di ampliare il suo servizio di spedizioni, specialmente nelle piccole e medie città anche se sarà disponibile inizialmente solo a Pechino.

Questo accordo fra Amazon China e Gome rappresenta una chiara risposta all'alleanza annunciata nell'agosto dell'anno scorso fra il più grande rivale di Gome, Suning e Alibaba che va nella stessa direzione di unire il mercato online a quello offline per creare nuovi modelli di commercio.

Per riassumere:

	Anno di fondazione	Tipologia	Sede	Direttore	Data di quotazione in borsa	Sistema di pagamento utilizzato
Alibaba.com	1999	Privata	Hangzhou	Jack Ma	settembre 2014	Alipay
JD.com	2004	Pubblica	Pechino	Liu Qiangdong	maggio 2014	Tenpay
Suning.com	1990	Pubblica	Nanchino	Zhang Jindong	luglio 2004	Yeepay
Amazon.cn	1998	Pubblica	Pechino	Zhang Wenyi	maggio 1997	Amazon Payments

Conclusioni

Come abbiamo potuto notare, il mercato dell'e-commerce di per sé in Cina è ormai saturo. Le categorie di prodotti vendute dalle piattaforme sono molto simili fra loro e lo spazio per guadagnare terreno e differenziarsi è davvero poco. L'unica cosa da fare, quindi, è spaziare il più possibile in campi anche molto diversi dall'e-commerce. Alibaba ha capito da tempo che questa potrebbe dimostrarsi la strategia vincente e già dal 2012 ha iniziato a investire in aziende che operano in aree molto diverse fra loro con lo scopo di ampliare ulteriormente la sua area di competenza. Fra i suoi investimenti recenti troviamo nomi di importanti aziende come Sina Weibo, Haier, Meizu, ecc... Se poi andiamo ad analizzare le singole aziende in cui Alibaba ha investito, possiamo farci un'idea della strategia che sta implementando per espandersi. Possiamo raggruppare le aziende in cui ha investito in quattro gruppi principali: rivenditori come Suning (苏宁), fornitori di servizi come Meituan (美团), logistica come Didi Chuxing e piattaforme social come Sina Weibo (新浪微博). In generale possiamo dire che Alibaba sta tentando in tutti i modi

di creare un collegamento fra il commercio online e quello fisico tramite l'acquisto delle azioni delle prime tre categorie di aziende e integrando i propri servizi con quelli delle aziende con cui collabora, mentre con la quarta categoria, in cui Alibaba ha investito principalmente per sponsorizzarsi, tende a rimanere nell'ambito del Web. Questa potremmo definirla come una prima fase in cui Alibaba si guarda attorno, prevede cosa potrebbe essere di tendenza e se ne appropria andando a emulare la strategia di *business*.

La seconda fase, più creativa, che guarda più verso alla sua superiorità rispetto ai concorrenti nel lungo periodo, arriva nel momento in cui Alibaba investe nella sua stessa attività e fonda aziende in ambiti completamente diversi rispetto al suo *range* di competenza come Alibaba Pictures e Ali Health (阿里健康). La prima opera nel campo della produzione cinematografica e si è già accaparrata la produzione e la distribuzione di film di un certo livello come *Star Trek Beyond* e *Mission Impossible – Rogue Nation*, la seconda, invece, include un enorme portale che mette in comunicazione dottori, pazienti e farmacie in Cina e che rende più facili e veloci operazioni come l'ordine di medicine alle farmacie o la prescrizione di farmaci ai pazienti da parte dei medici.

E questo, molto probabilmente, è dovuto ancora una volta alla propensione di Jack Ma ad affidarsi a *manager* più competenti di lui in settori nuovi e sconosciuti, caratteristica di cui non tutti sono dotati.

Se andiamo a vedere la situazione dei suoi principali concorrenti, infatti, non troviamo una simile lungimiranza e intraprendenza. L'unica azienda che sta facendo passi avanti al di fuori della sua sfera di competenza è JD.com che ha deciso di investire in categorie di aziende che comprendono fornitori di servizi come Daojia (到家) e rivenditori come Walmart (沃尔玛). Tuttavia, JD.com non ha un proprio sistema di pagamento, ma dipende da Tencent. Questo è un grosso punto debole

anche per un'altra azienda rivale di Alibaba, Suning in cui Alibaba stessa ha investito acquisendone il 20%. Questo fatto di per sé mette fuori gioco Suning come possibile concorrente di Alibaba, anche se quest'anno l'azienda ha fatto molto parlare di sé dopo aver comprato la squadra di calcio italiana, Inter. Infine, la filiale cinese dell'americana Amazon nel marzo del 2015 aveva aperto un negozio su Tmall dimostrando di non essere in grado di vendere abbastanza sulla sua piattaforma. Inoltre, l'azienda di Hangzhou ha risposto a tutti i suoi colpi prima dotandosi di un proprio sistema di pagamento, Alipay, in contrapposizione ad Amazon Payments e poi dal 2012 disponendo di un sistema integrato di servizi *cloud*, Aliyun, in contrapposizione ad Amazon Drive.

Per concludere, si può dire che, almeno nel breve periodo, Alibaba, se svilupperà ulteriormente la sua strategia, non avrà rivali di cui si dovrà preoccupare, nemmeno JD.com, la cui aggressività sul mercato è ancora troppo debole per superare il gigante dell'e-commerce cinese.

Bibliografia

ABKOWITZ A., China's Tencent and JD.com launch targeted brand advertising on WeChat, 2016, <http://blogs.wsj.com/chinarealtime/2016/05/19/chinas-tencent-and-jd-com-launch-targeted-brand-advertising-on-wechat/>, 08/2016

AMNESTY INTERNATIONAL, China: Prominent blogger's family detained over letter lambasting President Xi, 2016, <https://www.amnesty.org/en/latest/news/2016/03/china-prominent-bloggers-family-detained-over-letter-lambasting-president-xi/>, 04/2016

ASEAN UP, Overview of e-commerce in Southeast Asia, 2016, <http://aseanup.com/overview-of-e-commerce-in-southeast-asia/>, 08/2016

BBC NEWS, Yahoo looks to separate its Alibaba stake, 2016, <http://www.bbc.com/news/business-35615194>, 07/2016

BLACK E., China's Internet Censorship Harms Trade, US Companies, 2011, <http://www.forbes.com/sites/edblack/2011/12/06/chinas-internet-censorship-harms-trade-us-companies/#404355192c32>, 06/2016

BODEEN C., China launches net cafe ID system, 2002, <http://www.govtech.com/security/China-Launches-Net-Cafe-ID-System.html>, 03/2016

BRANIGAN T., CRACKDOWN IN CHINA SPREADS TERROR AMONG DISSIDENTS, 2011, [HTTPS://WWW.THEGUARDIAN.COM/WORLD/2011/MAR/31/CHINA-CRACKDOWN-ON-ACTIVISTS-ARRESTS-DISAPPEARANCES](https://www.theguardian.com/world/2011/mar/31/china-crackdown-on-activists-arrests-disappearances), 04/2016

BROWN A., How the Chinese regime uses web censorship to strengthen the state, 2014, <https://www.theguardian.com/commentisfree/2014/sep/10/chinese-regime-web-censorship-state-china>, 03/2016

BUCKLEY C., WEE SUI-LEE, Prominent chinese blogger charged as crackdown deepens, 2011, <http://www.reuters.com/article/us-china-blogger-idUSTRE72R1HK20110328>, 03/2016

CAMBRIDGE DICTIONARY, "Cyber Monday", <http://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/cyber-monday>, 08/2016

CARSTEN P., Tencent-JD.com partnership goes straight for alibaba's throat, 2014, <http://www.reuters.com/article/us-jd-tencent-hldg-idUSBREA2902T20140310>, 09/2016

CATACCHIO C., Microsoft and Alibaba launch search engine "Etao" in China, 2010, <http://thenextweb.com/asia/2010/10/13/microsoft-and-alibaba-launch-search-engine-etao-in-china/>, 07/2016

CERNET, Evolution of Internet in China, 2001, http://www.edu.cn/introduction_1378/20060323/t20060323_4285.shtml, 05/2016

CHEN Y., Alibaba spends \$4.6 billion on Suning in Ma's biggest buy, 2015,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-08-10/alibaba-to-buy-19-9-stake-in-suning-commerce-for-4-6-billion>, 09/2016

CHIN J., China is requiring people to register real names for some Internet services, 2015,
<http://www.wsj.com/articles/china-to-enforce-real-name-registration-for-internet-users-1423033973>, 04/2016

CHINA.ORG.CN, Telecommunications Regulations of the People's Republic of China, 2000,
http://www.china.org.cn/business/laws_regulations/2010-01/20/content_19273945.htm, 08/2016

CHINA.ORG.CN, Administrative Measures on Internet Information Services, 2000,
http://www.china.org.cn/business/2010-01/20/content_19274704.htm, 08/2016

CHINA INTERNET WATCH (CIW), China Internet statistics, 2015,
<https://www.chinainternetwatch.com/whitepaper/china-internet-statistics/>, 06/2016

CHINA INTERNET WATCH (CIW), China Top 100 E-Commerce Companies in Q3 2015, 2015,
<http://www.chinainternetwatch.com/14911/top-100-e-business-companies-q3-2015>, 02/2016

CHINA INTERNET WATCH (CIW), Moda, Tmall Virtual Dressing Room Debuted, 2015,
<http://www.chinainternetwatch.com/14461/tmall-virtual-fitting-room>, 02/2016

CNNIC, 37th China Internet Development Statistics Report, 2016,
<https://cnnic.com.cn/IDR/ReportDownloads/201604/P020160419390562421055.pdf>, 05/2016

CNNIC, CNNIC Released 2014 China Online Shopping Market Research Report, 2014,
http://www1.cnnic.cn/AU/MediaC/rdxw/2015n/201509/t20150914_52838.htm, 02/2016

CNNIC, China Internet Network Information Center (CNNIC) Releases: Ten Highlights Of China's Internet Development During The 12th Five-Year Plan Period, 2015,
http://www1.cnnic.cn/AU/MediaC/rdxw/2015n/201511/t20151105_52985.htm, 02/2016

CNNIC, Semi-annual statistical survey report on the Internet development in China 1997-2005, 05/2016

CONSIGLIO DI STATO DELLA REPUBBLICA POPOLARE CINESE 中华人民共和国中央人民政府, Wenhua bu baogao xianshi 6 nian leiji chachu qudi hei wangba 13 wan yu jia 文化部报告显示 6 年累计查处取缔黑网吧 13 万余家 (Rapporto del Ministero della Cultura che mostra come in 6 anni totali siano stati chiusi più di 13 milioni di Internet café) 2011
http://www.gov.cn/jrzg/2011-03/17/content_1826708.htm, 06/2016

C. T., "E-commerce e piattaforme digitali non servono ai vini della Valpolicella", 2016,
<http://corrieredelveneto.corriere.it/verona/notizie/cronaca/2016/20-aprile-2016/commerce-piattaforme-digitali-non-servono-vini-valpolicella--240326821297.shtml>, 03/2016

DECKER S., An insider's account of the Yahoo-Alibaba deal, 2014, <https://hbr.org/2014/08/an-insiders-account-of-the-yahoo-alibaba-deal/>, 07/2016

EMARKETER, China embraces cross-border ecommerce, 2016, <http://www.emarketer.com/Article/China-Embraces-Cross-Border-Ecommerce/1014078>, 09/2016

ERICKSON J., Dangdang, Etao agree to cooperate as B2C price war hots up, 2012, <http://www2.alizila.com/dangdang-etao-agree-cooperate-b2c-price-war-hots>, 08/2016

ERICKSON J., Alibaba's daily deals site provides marketing muscle, 2016, <http://www.alizila.com/juhasuan-alibabas-daily-deals-marketing-muscle/>, 08/2016

FLANNERY R., China rich list, 2015, <http://www.forbes.com/china-billionaires/>, 08/2016

FORBES, China rich list, <http://www.forbes.com/china-billionaires/>, 2015

FREEDOM HOUSE, Freedom on the Net 2015 – China, 2015, https://freedomhouse.org/sites/default/files/resources/FOTN%202015_China%20%28new%29.pdf, 05/2016

FRANGOS A., Alibaba now faces two big sellers: SoftBank and Yahoo, 2016, <http://www.wsj.com/articles/alibaba-now-faces-two-big-sellers-softbank-and-yahoo-1464778472>, 08/2016

GRIFFITHS J., How JD.com's Richard Liu turned early disaster into future success, 2014, <http://www.scmp.com/business/china-business/article/1639539/how-jdcoms-richard-liu-turned-early-disaster-future-success>, 09/2016

GRIFFITHS J., Pay with a selfie? Alibaba's Jack Ma debuts face-recognition payment tech, 2015, <http://www.scmp.com/lifestyle/article/1739980/pay-selfie-alibabas-jack-ma-debuts-face-recognition-payment-tech>, 05/2016

GUILLEMAUD T., China's Ecommerce Market in a Nutshell, 2015, <http://ecommerce-platforms.com/ecommerce-selling-advice/chinas-ecommerce-market-in-a-nutshell>, 06/2016

GU C., Wechat Payment Goes Global: What Brands Need To Know, 2015, <https://jingdaily.com/wechat-payment-goes-global-what-brands-need-to-know>, 02/2016

HENDRICH M., Why Alipay is more than just the chinese equivalent of PayPal, 2015, <https://www.techinasia.com/talk/online-payment-provider-alipay-chinese-equivalent-paypal>, 08/2016

HEWITT D., Walmart Sells Chinese Online Grocery Store To JD.com As China's Cutthroat E-Commerce Market Claims Another Victim, 2016, <http://www.ibtimes.com/walmart-sells-chinese-online-grocery-store-jdcom-chinas-cutthroat-e-commerce-market-2384701>, 06/2016

HUA Y., The true cost of China's fakes, 2014, http://www.nytimes.com/2014/06/10/opinion/you-hua-the-true-cost-of-chinas-fakes.html?_r=1, 09/2016

JAMES R., A Brief History of Chinese Internet Censorship, 2009, <http://content.time.com/time/world/article/0,8599,1885961,00.html>, 07/2016

JING DAILY, Alibaba Struggles With Counterfeit Issues Despite Singles' Day Success, 2015, <https://jingdaily.com/alibaba-struggles-with-counterfeit-issues-despite-singles-day-success>, 02/2016

JOU E., A look inside the smoky world of chinese Internet cafes, 2012, <http://kotaku.com/5934131/a-look-inside-the-smoky-world-of-chinese-internet-cafes/>, 08/2016

KAPLAN M., Ecommerce in Latin America: challenges, opportunities, 2015, <http://www.practicalecommerce.com/articles/82016-Ecommerce-in-Latin-America-Challenges-Opportunities>, 09/2016

KIM E., Here's a stark new remainder that investors don't really care about Yahoo's core Internet business, 2016, <http://uk.businessinsider.com/yahoo-value-almost-entirely-tied-to-alibaba-stake-2016-5?r=US&IR=T>, 08/2016

KONG HUA 孔华, Shoujie shijie hulianwang dahui: yue guo Changcheng, zouxiang shijie 首届世界互联网大会: 越过长城 走向世界 (Primo congresso mondiale su Internet: attraverso la Grande Muraglia possiamo raggiungere ogni parte del mondo), 2014, <http://news.cntv.cn/2014/11/22/ARTI1416624989600163.shtml>, 07/2016

LA REPUBBLICA, Yahoo studia come valorizzare Alibaba per sopravvivere, 2016, http://www.repubblica.it/economia/finanza/2016/02/19/news/yahoo_alibaba-133777025/, 08/2016

LAU A., Will Etao be China's ansie to ecommerce search?, 2011, <https://searchenginewatch.com/sew/opinion/2064028/will-etao-be-chinas-answer-ecommerce-search>, 07/2016

LEE M., China's Nearly 700 Million Internet Users Are Hot For Online Finance, 2016 <http://www.forbes.com/sites/melanieleest/2016/01/25/chinas-nearly-700-million-internet-users-are-hot-for-online-finance/#3648ab871391>, 04/2016

LIM YUNG-HUI, Asia's rising e-commerce nation: A Q&A with Rakuten Malaysia CEO Masaya Ueno, 2012, <http://www.forbes.com/sites/limyunghui/2012/12/28/asias-rising-e-commerce-nation-a-qa-with-rakuten-malaysia-ceo-masaya-ueno/#41b0d04f6be7>, 08/2016

MA YUN DE ALI BABA YU LIU QIANGDONG DE JING DONG SHANGCHENG SHANGYE MOSHI FENXI 马云的阿里巴巴与刘强东的京东商城商业模式分析 (ANALISI DEL BUSINESS DI ALIBABA DI MA YUN E DI JINGDONG DI LIU QIANGDONG), 2015, <HTTP://BBS.TIANYA.CN/POST-DEVELOP-1969596-1.SHTML>, 02/2016

MCKINSEY CHINA, How Savvy, Social Shoppers Are Transforming E-commerce, 2016, <http://www.mckinseychina.com/how-savvy-social-shoppers-are-transforming-e-commerce/>, 06/2016

MILLWARD S., E-commerce site 360Buy blocks Alibaba's product search engine, 2011, <https://www.techinasia.com/360buy-blocks-alibaba-etao-search>, 06/2016

MILLWARD S., Rocket Internet launches ecommerce store in Myanmar, 2014, <https://www.techinasia.com/rocket-internet-frontier-ecommerce-myanmar>, 08/2016

MINTEL, Nearly 70% of Americans shop online regularly with closet o 50% taking advantage of free shipping, 2015, <http://www.mintel.com/press-centre/technology-press-centre/nearly-70-of-americans-shop-online-regularly-with-close-to-50-taking-advantage-of-free-shipping>, 08/2016

MUDIE L., "Illegal" Internet cafes closed, 2011, <http://www.rfa.org/english/news/china/illegal-03182011160906.html>, 03/2016

NIELSEN GLOBAL, E-commerce: evolution or devolution of the fast-moving consumer goods world?, 2014, http://s1.q4cdn.com/199638165/files/doc_financials/Nielsen-Global-E-commerce-Report-August-2014.pdf, 06/2016

O'MEARA S., Alibaba and the Rest: The Davids Vs. Goliath, 2015, <http://knowledge.ckgsb.edu.cn/2015/02/04/technology/alibaba-and-the-rest-the-davids-vs-goliath/>, 04/2015

ORR G., Six reasons China is winning at e-commerce, 2014, <https://www.weforum.org/agenda/2014/09/china-e-commerce-internet-infrastructure/>, 08/2016

PETRY S., Founder Firms And Bad Corporate Governance Design? The Case Of Alibaba, 2014, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2530063, 02/2016

PORNWASIN A., Scope of e-commerce expanding rapidly, 2015, <http://www.nationmultimedia.com/technology/Scope-of-e-commerce-expanding-rapidly-30264882.html>, 09/2016

POSTNORD, E-commerce in Europe 2015, 2015, http://www.postnord.com/globalassets/global/english/document/publications/2015/en_e-commerce_in_europe_20150902.pdf, 08/2016

SANTEVECCHI G., Non solo Alibaba, i superbig cinesi che sfidano la Silicon Valley, 2014, http://www.corriere.it/economia/finanza_e_risparmio/notizie/hi-tech-cina-alibaba-apre-strada-sfida-silicon-valley-solo-all-inizio-ee902fca-4231-11e4-8cfb-eb1ef2f383c6.shtml?, 05/2016

SCHREURS M., How China's Internet censorship affects foreign business, 2015, <http://globalriskinsights.com/2015/02/how-chinas-internet-censorship-affects-foreign-business/>, 05/2016

SHAO M., Jack Ma: China's Alibaba wants to acquire Yahoo, 2011, <https://www.gsb.stanford.edu/insights/jack-ma-chinas-alibaba-wants-acquire-yahoo>, 08/2016

SOMANEY J., Alibaba buying Yahoo would make the most sense for everyone, 2016, <http://www.forbes.com/sites/jaysomaney/2016/07/17/alibaba-buying-yahoo-would-make-the-most-sense-for-everyone/#3c1bb0d37144>, 08/2016

SP ECOMMERCE, eCommerce in Singapore: 9 must know, 2014, http://www.specommerce.com.s3.amazonaws.com/dl/fs/141211_fs_singapore_factsheet.pdf, 08/2016

SPIRECAST TEAM, History of e-commerce, 2009, <http://www.spirecast.com/history-of-e-commerce/>, 03/2016

STATISTA, Statistics and facts about e-commerce in Latin America, <https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/>, 08/2016

STATISTA, Statistics and facts about e-commerce in the United States, <https://www.statista.com/topics/2443/us->

ecommerce/, 08/2016

STATISTA, Statistics and market data about e-commerce, <https://www.statista.com/markets/413/e-commerce/>, 07/2016

THE WALL STREET JOURNAL, Jack Ma's money meter, <http://graphics.wsj.com/jack-ma-money-meter/>, 09/2016

VICE, Censorship on China's Sina Weibo, 2014, <https://www.youtube.com/watch?v=dijRyV66r-k>, 05/2016

RAYMOND N, Alibaba sued in U.S. by luxury brands over counterfeit goods, 2015, <http://www.reuters.com/article/us-alibaba-lawsuit-fake-idUSKBN0O02E120150516>, 09/2016

REUTERS, Rural China shoppers embrace e-commerce, with some help from Alibaba, 2015, <http://www.scmp.com/business/companies/article/1847104/rural-china-shoppers-embrace-e-commerce-some-help-alibaba>, 06/2016

RICHBURG K. B., China eases crackdown on most dissidents, 2011, <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2011/01/14/AR2011011403328.html>, 04/2016

RUWITCH J., Alibaba launches new anti-fake drive, urges brands to help out, 2016, <http://fortune.com/2016/07/01/alibaba-online-system-fake-goods/>, 09/2016

SCHAFFER K., SMITH S., Human rights and narrated lives: the ethics of recognition, NEW YORK, PALGAVE MACMILLAN, 2004

SCHUMAN M., Why Alibaba's massive counterfeit problem will never be solved, 2015, <http://www.forbes.com/sites/michaelschuman/2015/11/04/alibaba-and-the-40000-thieves/#02420d890b89>, 09/2016

SHU C., Alibaba's Cloud Computing business will open its international headquarters in Singapore, 2015, <https://techcrunch.com/2015/08/18/alibabas-cloud-computing-business-will-open-its-international-headquarters-in-singapore/>, 08/2016

SINA.COM 新浪, Li Keqiang zuo zhengfu gongzuo baogao (quanwen) 李克强作政府工作报告 (全文) (Testo completo del rapporto del lavoro del Governo di Li Keqiang), 2015, <http://news.sina.com.cn/c/2015-03-05/105331571230.shtml>, 08/2016

SP ECOMMERCE, eCommerce in Singapore: 9 must know, 2014 http://www.specommerce.com.s3.amazonaws.com/dl/fs/141211_fs_singapore_factsheet.pdf, 08/2016

SPIRECAST TEAM, History of e-commerce, 2009, <http://www.spirecast.com/history-of-e-commerce/>, 03/2016

STONE M., D'ONFRIO J., The inspiring life story of Alibaba founder Jack Ma, now the richest man in China, 2014, <http://www.businessinsider.com/the-inspiring-life-story-of-alibaba-founder-jack-ma-2014>, 06/2016

TAOBAO FOCUS, What is the difference between Taobao and Tmall?, <http://taobaofocus.com/blog/what-is-the->

difference-between-taobao-and-tmall, 06/2016

TENCENT.COM, JD.com and Tencent form strategic partnership to transform ecommerce industry in China – JD acquires certain ecommerce business and assets from Tencent, 2014, <http://www.tencent.com/en-us/content/at/2014/attachments/20140310.pdf>, 08/2016

THE DAY, Dissidents freed, but China crackdown continues, 2011, <http://theday.co.uk/international/dissidents-freed-but-china-crackdown-continues>, 03/2016

THE GUARDIAN, Chinese blogger jailed under crackdown on “internet rumours”, 2014
<https://www.theguardian.com/world/2014/apr/17/chinese-blogger-jailed-crackdown-internet-rumours-qin-zhihui>, 05/2016

THE WALL STREET JOURNAL, Jack Ma’s money meter, <http://graphics.wsj.com/jack-ma-money-meter/>, 09/2016

THE WALL STREET JOURNAL, What is Taobao?, 2014, <http://www.wsj.com/video/what-is-taobao/69BD4B54-0417-4075-A54D-5FC895B5B3F3.html>, 08/2016

TIANXIA WANGMENG 天下网盟, 2015 nian Zhongguo wangba hangye diaocha baogao 2015 年中国网吧行业调查报告, (Analisi del settore degli Internet café in Cina nel 2015), 2015, <http://www.txwm.com/Survey2015res/wb2.html>, 06/2016

TIMES HIGHER EDUCATION, China underwhelmed by golden bridge to net, 1997,
<https://www.timeshighereducation.com/news/china-underwhelmed-by-golden-bridge-to-net/101690.article>, 08/2016

U. S. EMBASSY IN BEIJING, New PRC Internet Regulation, sezione 4-6, 1998,
<http://fas.org/irp/world/china/netreg.htm>, 05/2016

UNITED STATES INFORMATION TECHNOLOGY OFFICE (USITO), China pursues “Internet Plus” strategy, 2015,
<http://www.usito.org/news/china-pursues-internet-plus-strategy>, 09/2016

WANG H., How EBay failed in China, 2010, <http://www.forbes.com/sites/china/2010/09/12/how-ebay-failed-in-china/#406fef57abf7>, 07/2016

WANG S., Alibaba’s cloud business ambitions taking shape for investors, 2016,
<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-06/alibaba-s-cloud-business-ambitions-taking-shape-for-investors>, 08/2016

WEBER J., DASTIN J., The identity crisis that led to Yahoo’s demise, 2016, <http://www.reuters.com/article/us-yahoo-m-a-missteps-analysis-idUSKCN1060DN>, 08/2016

WEE W., Alibaba Group investing 1 billion RMB to market product search engine eTao, 2011,
<https://www.techinasia.com/etao-marketing>, 08/2016

XIANG T., The evolution of Chinese Internet cafes, 2014, <http://venturebeat.com/2014/10/04/the-evolution-of-chinese-internet-cafes/>, 06/2016

YOUNG D., Alibaba raises more cash, Yahoo stake in sight?, 2016,
<http://www.forbes.com/sites/dougyoung/2016/02/29/alibaba-raises-more-cash-yahoo-stake-in-sight/#55b7063324fd>, 08/2016

ZAHID S., Case Study: Alibaba.com, 2014, <https://prezi.com/ksu1hgluptuk/case-study-alibabacom/>, 04/2016

ZIXIANG T., WU O., Globalization and e-commerce I: factors affecting e-commerce diffusion in China, 2003,
<http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=2728&context=cais>, 05/2016

ZORN W., China's CSNET Connection 1987 – origin of the China Academic Network CANET, 2012,
https://www.informatik.kit.edu/downloads/ZornContribution_to_AsiaInternetHistory-10Jul2012.pdf, 07/2016