Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in

Sviluppo Economico e dell'Impresa

Curriculum: Impresa e Mercati Globali

D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

La Cina nell'era digitale e il caso Alibaba Group

Relatore
Ch. Prof. Armando Sozzi

Laureanda
Sofia Toffanello

Matricola
844719

Anno Accademico
2017 / 2018

A mio padre

INDICE:

Introduzione…… 7

Capitolo 1 Il commercio elettronico in Cina: un quadro generale…… 11

1.1 La Cina nell'era della globalizzazione…… 11

1.2 Internet in Cina, dalla situazione iniziale ad oggi…… 16

1.3 La trasformazione digitale…… 18

1.3.1 Digital economy…… 23

Capitolo 2 L'e-commerce…… 29

2.1 Il commercio elettronico: un'analisi del trend globale…… 29

2.2 Le diverse tipologie…… 37

2.3 L'e-commerce in Cina…… 40

2.3.1 I pagamenti digitali…… 48

2.3.2 Un mercato in piena espansione…… 52

2.3.3 Strategie omnichannel e New retail…… 55

Capitolo 3 Il caso Alibaba GROUP…… 59

3.1 Jack Ma e la nascita della compagnia…… 59

3.2 Le prime fasi…… 63

3.3 La sconfitta di eBay e la nascita di Taobao…… 67

3.4 L'alleanza con Yahoo…… 78

Capitolo 4 Le piattaforme, i servizi e le strategie del successo di Alibaba…… 81

4.1 La struttura del gruppo e le componenti…… 81

4.1.1 Le piattaforme B2B…… 86

4.1.2 La piattaforma C2C…… 91

4.1.3 Le piattaforme B2C…… 94

4.1.4 Altre piattaforme…… 97

4.2 Analisi sull'approccio strategico…… 105
4.2.1*"Singles' day"* …… 113
4.2.2 "Big Taobao Strategy" …… 117
4.2.3 Il modello delle cinque forze…… 119
4.3 L'andamento nei mercati…… 125
4.4 Il futuro di Alibaba…… 129

Conclusione…… 133

Bibliografia…… 139

Sitografia…… 142

INTRODUZIONE

Mentre l'Occidente è stato il pioniere dell'apertura ad Internet e promotore dello sviluppo del settore tecnologico-digitale ed informatico, l'Oriente sembra porsi oggi in posizione di co-leadership.

Osservando in dettaglio lo sviluppo cinese si osserva come la vita della popolazione sia sempre più rivoluzionata dallo sviluppo tecnologico, specialmente nel campo del commercio, dell'esportazione, degli affari.

La Cina ha dimostrato in poco tempo la sua capacità di apertura al resto del mondo, rimanendo tuttavia ancorata alla propria cultura e alle proprie tradizioni.

La tesi analizza inizialmente il rapido sviluppo dell'economia di Internet e del commercio elettronico nell'era della globalizzazione, andando a delineare la situazione iniziale del Paese, sino alla trasformazione digitale avvenuta in pochi anni.

La Cina, iniziando la sua ascesa negli anni '90, rappresenta il successo più evidente degli ultimi decenni e il cambiamento è ben visibile, la globalizzazione ha portato all'intensificazione degli scambi e degli investimenti anche a livello internazionale, i quali hanno a loro volta prodotto una dinamica crescita economica, sollevando milioni di persone dalla povertà.

Il progresso nei sistemi tecnologici, l'abolizione delle barriere doganali e lo sviluppo dei trasporti, hanno contribuito all'aumento di scambi nel commercio internazionale e di investimenti diretti all'estero. Nel momento in cui la Cina si è aperta al resto del mondo ha ridotto gli ostacoli, favorendo lo sviluppo di reti di scambio libere da barriere geografiche, commerciali e comunicative che hanno aiutato la crescita delle imprese multinazionali e i fenomeni di concentrazione su scala globale.

Il cambiamento più rilevante del nuovo secolo non riguarda solo i nuovi mercati geografici e i canali di distribuzione, ma anche il mutamento radicale dei comportamenti d'acquisto del consumatore, avviando un vero e proprio boom del commercio elettronico e contribuendo alla crescita dell'economia locale più che in ogni altro paese.

La Cina in circa trent'anni si è sviluppata con un andamento assai intraprendente, tanto che ancora oggi stima avere l'economia in più rapida crescita al mondo.

Negli ultimi decenni si è verificato un forte sviluppo negli investimenti statali nei settori principali dell'economia, di pari passo con una migrazione dalle zone periferiche verso le città più sviluppate.

Oltre alla crescita del mercato e alle rivoluzionarie possibilità di acquisto e di vendita per le aziende e per i privati, l'utilizzo di Internet ha consentito a cambiare lo stile di vita della popolazione, la quale ne ha tratto notevole vantaggio.

L'economia digitale è diventata motore per lo sviluppo dell'economia del Paese, trasformando il sistema economico tradizionale a favore di una Internet economy.

Per meglio comprendere tale espansione, si procede poi osservando il concetto di e-commerce e le sue diverse tipologie, con l'obiettivo di comprenderne il trend a livello globale, per concentrarsi poi sulla situazione cinese nel particolare.

Uno dei profeti e fautore di tale rivoluzione è stato e tuttora è Jack Ma, un uomo che si è imposto con le proprie idee e la propria forza fino a spingere le abitudini della popolazione cinese verso una nuova frontiera, indirizzandola sempre più nel mondo digitale. Alibaba è diventata, nel settore delle imprese che operano su Internet, azienda leader in Cina e società con la valutazione più elevata al mondo dopo Google.

Ci si è poi focalizzati sulla figura di Jack Ma e della sua compagnia, delineandone la nascita, la crescita, le sfide che hanno dovuto affrontare e i grandi competitors su scala internazionale che in poco tempo sono riusciti a sormontare. Si giunge poi ai giorni nostri, in cui vediamo la società affermata e quotata come la più potente in Cina che sta già pensando ad un nuovo futuro.

Per comprendere le strategie che hanno portato al successo Alibaba, ci si è soffermati sulla descrizione delle piattaforme e dei molteplici servizi offerti, esaminando a fondo i fattori chiave del gruppo, per capire appieno la velocità e la complessità dell'evoluzione della strategia di successo.

Ciò che ha portato la compagnia ad un tale trionfo è stato il fatto di aver creato e diversificato una moltitudine di piattaforme, di sistemi studiati per creare un ambiente ad hoc che ospita venditori e compratori locali ed esteri ai quali Alibaba mette a disposizione una serie di prestazioni capaci di adattarsi alle diverse esigenze delle categorie, seguendo l'ideologia del "cliente al primo posto".

La cultura di Alibaba includendo il sostegno alle PMI e l'orientamento massimo al cliente, ha raggiunto il successo grazie al lavoro di squadra e allo spirito di imprenditorialità, innovazione e attenzione al soddisfacimento di tutte le necessità richieste.

Attraverso servizi che comprendono l'e-commerce, il cloud computing, servizi finanziari e di pagamento, i media digitali, l'intrattenimento e le iniziative di innovazione, il gruppo ha voluto costruire un universo collegato attorno alle sue piattaforme, che ospitano consumatori, commercianti, marchi, rivenditori, molteplici aziende, fornitori di servizi di terze parti e partner di alleanze strategiche.

Questo conferisce all'azienda un notevole vantaggio competitivo, permettendo di prevalere su molti competitors, anche a livello globale, come Amazon ed eBay.

Ci si trattiene infine sull'andamento nei mercati finanziari, descrivendo i passi che Alibaba ha compiuto per perseguire l'obiettivo aziendale di divulgare l'e-commerce a livello globale, tracciando il suo percorso verso acquisizioni e investimenti in società appartenenti a settori strategici.

Se a noi l'e-commerce sembra un mercato ancora acerbo, per Ma e per Alibaba invece si è oramai ad un punto di svolta.

Nei prossimi anni infatti, la compagnia, oltre a continuare l'espansione verso i mercati internazionali, intende perseguire l'obiettivo del "New Retail". Impiegando i big data si integrano i dati ottenuti online dai clienti con attività offline, cercando di coinvolgere i consumatori unendo il piacere dell'acquisto a quello dell'intrattenimento. Utilizzando i media nuovi congiunti a quelli tradizionali, la Cina si porrà nuovamente a capo del progresso nel settore commerciale.

I. IL COMMERCIO ELETTRONICO IN CINA: UN QUADRO GENERALE

1.1 LA CINA NELL'ERA DELLA GLOBALIZZAZIONE

La globalizzazione ha portato all'intensificazione su scala globale degli scambi e degli investimenti internazionali i quali hanno prodotto una crescita economica in tutto il mondo, sollevando milioni di persone dalla povertà nei paesi in via di sviluppo.

La Cina rappresenta il successo più evidente degli ultimi anni, iniziando la sua ascesa economica negli anni '90, che si è verificata con la fine della Guerra Fredda e il rafforzamento della globalizzazione. Pertanto, per capire più a fondo il successo del Paese nel mondo digitale, è utile riprendere brevemente il concetto di globalizzazione a livello mondiale, per poi concentrarci sul caso della Cina.

Il movimento di beni, servizi, finanza, dati, produttività e diffusione delle innovazioni tecnologiche, ha contribuito alla trasformazione del commercio, creando nuove opportunità di mercato, portando gran parte della popolazione ad una fascia di reddito media e aiutando anche la crescita economica dei paesi nonché il progresso storico verso la riduzione della povertà nelle zone in via di sviluppo.

Negli ultimi decenni, tra la fine del ventesimo e gli inizi del ventunesimo secolo, il progresso nei sistemi tecnologici, l'abolizione delle barriere doganali e lo sviluppo dei

trasporti su scala mondiale, hanno contribuito all'aumento di scambi nel commercio internazionale e in particolare di investimenti diretti all'estero; soprattutto hanno cominciato a diffondersi le delocalizzazioni di imprese e lo sviluppo di reti di scambio libere da barriere geografiche, commerciali e comunicative, che hanno favorito la crescita delle imprese multinazionali e i fenomeni di concentrazione su scala globale. Molti paesi che in passato adottavano politiche restrittive hanno ridotto gli ostacoli alla libera circolazione, limitando gli impedimenti di tipo normativo e fiscale per approcciare politiche più liberiste.

Il cambiamento più rilevante del nuovo secolo non riguarda però solo i nuovi mercati geografici o i canali di distribuzione, ma soprattutto il mutamento radicale dei comportamenti d'acquisto del consumatore. Parliamo di un consumatore che fa parte di una società che il sociologo G. Fabris definisce come "società post crescita", nella quale stiamo assistendo ad un vero e proprio cambiamento nell'antropologia del consumo e nello stile di vita delle persone: il consumatore sta diventando sempre più consapevole, critico e accorto nel pagare un prezzo appropriato in relazione al valore che riceve[1].

Questo è anche grazie a Internet che consente l'accesso diretto a una moltitudine di informazioni su prezzi, articoli, provenienza e rende i clienti più attenti nella ricerca dei prodotti e dei servizi ai quali è interessato.

Secondo i dati della Banca Mondiale, a partire dal 1980 il PIL mondiale è aumentato del 2,9% annuo[2], tra gli anni 1985 e 2007 il commercio mondiale dei beni è cresciuto circa due volte più velocemente del PIL mondiale e le imprese multinazionali si preparavano a servire nuovi mercati stabilendo regole nei sistemi di produzione delle economie emergenti con manodopera a basso costo.

Di fronte alla crisi finanziaria, la globalizzazione ha assunto uno nuovo aspetto più digitale e nonostante il commercio tradizionale di beni costituisca ancora una parte importante dell'economia globale, i dati e le informazioni in via digitale stanno fornendo il vero impulso alla globalizzazione. Con Internet, i file digitali e i servizi commerciali sono

[1] G. Fabris (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea

[2] Banca Mondiale, http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD

stati digitalizzati e vengono infatti trasmessi con facilità in tutto il mondo, rendendo più agevole la collaborazione in remoto con diversi strumenti.

Il traffico Internet globale è guidato per la maggior parte dalle società che interagiscono con le loro attività estere, i fornitori e i clienti. Circa il 12% del commercio globale di merci avviene attraverso l'e-commerce internazionale che consente alle aziende e ai consumatori di acquistare prodotti da qualsiasi parte del mondo.

Il vantaggio principale è il collegamento tra aziende e clienti provenienti da diversi paesi, con una notevole riduzione dei costi delle interazioni e dei trasporti transfrontalieri.

Una ricerca condotta dal McKinsey Global Institute, rileva che i flussi di dati, rispetto ai beni tradizionali, esercitano oggi un impatto maggiore sulla crescita economica e questo rappresenta un importante cambiamento, dato che le reti commerciali si sono sviluppate negli anni, mentre i flussi di dati transfrontalieri erano trascurabili fino ad una decina di anni fa.

Negli ultimi anni, i flussi di merci e finanziari sono infatti diminuiti, mentre i flussi di dati transfrontalieri sono cresciuti, collegando sempre più paesi tra loro e mostrando un costante aumento, in parallelo alla crescita dei flussi digitali di traffico, informazioni, comunicazione.

La globalizzazione ha portato con sé uno spostamento e uno scambio globale di beni, persone, ricerche e in questo periodo di crescita è aumentata anche la produttività globale del lavoro con un 1,8% annuo negli ultimi 50 anni, periodo durante il quale l'aspettativa di vita è passata da 55 a 72 anni[3].

Questo a dimostrazione del fatto che la diffusione e il progresso nelle tecnologie in diversi campi hanno notevolmente migliorato la qualità della vita e le prospettive economiche delle persone, mostrando maggiori progressi in Cina, India e Indonesia.

Per quanto riguarda invece le economie più sviluppate, la globalizzazione ha portato benefici sia ai produttori, ampliando il campo di diffusione dei beni o servizi, che ai consumatori, per i quali è aumentato il potere d'acquisto e la varietà di scelta nel mercato.

[3] Banca Mondiale, http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN. LE00.IN

La Cina è stata uno dei primi paesi in via di sviluppo a beneficiare dei cambiamenti che ha portato la globalizzazione, andremo quindi ora ad analizzare più a fondo gli effetti che essa ha portato nell' economia.

La quota della del PIL mondiale negli ultimi dieci anni è più che raddoppiata, con un boom di investimenti nazionali ed esportazioni senza precedenti, in particolare nelle infrastrutture e nel settore immobiliare, risucchiando le materie prime dal resto del mondo, tali che la Cina è oggi considerata la principale destinazione di esportazioni per molti paesi.

È uno dei paesi con più collegamenti al mondo, in cui il flusso di merci in entrata e in uscita è aumentato notevolmente: essa è diventata il primo esportatore mondiale (le esportazioni sono infatti aumentate da 257 miliardi di dollari nel 2000 a 2,4 trilioni di dollari nel 2016) e il secondo importatore mondiale (con circa $ 2,0 trilioni di dollari del valore di beni).

Secondo le statistiche del governo, il numero di imprese nel settore manifatturiero finanziate all'estero in Cina è più che raddoppiato, esse rappresentano circa la metà delle esportazioni totali, il 30% della produzione e il 10% dell'occupazione.

Gli investimenti in uscita della Cina sono secondi sono agli Stati Uniti, nel 2016 gli investimenti diretti esteri in uscita hanno superato quelli in entrata. In termini di flussi di merci, la provincia cinese del Guandong è al di sopra degli Stati Uniti, si trova infatti al sesto posto nel mondo, mentre Shangai e Pechino superano il Giappone e l'Italia[4].

Il numero di aziende cinesi è cresciuto notevolmente negli ultimi anni, portando una competitività a livello globale in molte industrie e conquistando un'ampia quota di mercato che posiziona la Cina al secondo posto dopo gli Stati Uniti, infatti, tra le aziende miliardarie del mondo, circa 900 sono cinesi[5].

Nelle più grandi città della Cina il cambiamento è ben visibile, esse si stanno espandendo enormemente e hanno subito in pochissimi anni una profonda modernizzazione: dalle strutture architettoniche e imponenti grattacieli, ai sistemi di trasporto altamente efficienti, ad un settore terziario avanzato con porti, fiumi navigabili, reti per i servizi, metropolitane che collegano ogni angolo delle città e treni ad altissima velocità.

[4] McKinsey Global Institute (2016), *Digital globalization: The new era of global flows*.

[5] McKinsey Global Institute (2017) *China's role in the next phase of globalization.*

Dalla Shangai Tower, il secondo edificio più alto al mondo, affacciandosi sul fiume Huangpu ad ammirare lo skyline della città, non si può fare a meno di notare quanto siano imponenti e drastici i cambiamenti in Cina negli ultimi anni, se si pensa che solo all'inizio degli anni '90 l'area di Pudong era costituita da campi e vecchie abitazioni, mentre oggi è un paesaggio urbano ad alta tecnologia nonché importante centro finanziario in Asia e nel mondo. Ma i segnali di sviluppo sono ovunque, non solo nelle grandi metropoli come Shangai o Pechino, ma anche nelle città più piccole e nelle zone rurali, dove imponenti edifici si scontrano con vecchie case fatte di mattoni e paglia.

Queste trasformazioni hanno contribuito alla creazione di una massiccia urbanizzazione e industrializzazione, alimentando una crescita dei consumi che ha reso il paese un mercato leader in numerosi settori che si sono aperti alla digitalizzazione.

L' obiettivo cinese è quello di costruire delle *Smart City*, aree urbane strategicamente organizzate per integrare le tecnologie digitali con le infrastrutture materiali delle città e il capitale umano, sociale e intellettuale di chi le abita per rispondere alle esigenze dei cittadini e migliorare la qualità della vita, nonché la crescita economica del Paese.

Database e sistemi di rete sono sviluppati per connettersi sempre più a oggetti nel mondo fisico con sensori, telecamere, e sistemi di controllo in progetti pilota intorno al mondo. I sistemi Smart City gestiscono anche il traffico, stabilizzando le reti elettriche, assegnando e coordinando i servizi di emergenza, e fornendo una moltitudine di informazioni sulla città.

Le aziende multinazionali, in particolare quelle cinesi, si stanno impegnando per sviluppare e distribuire questo tipo di piattaforme che agevolano le comunicazioni e la condivisione di informazioni, ma tali sistemi vengono utilizzati anche per sorvegliare e controllare luoghi pubblici e quindi monitorare e raccogliere dati e informazioni anche sui singoli cittadini.

1.2 INTERNET IN CINA: DALLA SITUAZIONE INIZIALE AD OGGI

Nell'era della globalizzazione, la diffusione di Internet in Cina ha contribuito alla crescita dell'economia locale, con un notevole sviluppo economico e finanziario che ha dato il via ad un vero e proprio boom del commercio elettronico.

Il Paese in trent'anni si è sviluppato con un trend pari a quello molte nazioni in via di sviluppo in più di mezzo secolo, tanto che ancora oggi ha l'economia in più rapida crescita al mondo.

La Cina ha visto negli ultimi decenni un grosso aumento negli investimenti statali nei settori principali dell'economia, di pari passo con una migrazione dalle zone periferiche verso le città più sviluppate.

Il vero e proprio cambiamento economico comincia a verificarsi nel 2012 con il 18° Congresso del Partito Comunista Cinese (PCC) a Pechino, il tasso di crescita del Paese stava diminuendo e vennero prese iniziative allo scopo di riportare stabilità.

Cominciò a crescere il risparmio privato e ad aumentare la diffusione nei settori delle imprese non statali e dei servizi, in particolar modo nelle Piccole-Medie imprese.

Si stima che nel 15° e 16° secolo, la Cina dava un apporto all'economia mondiale pari al 25% e 30%, scendendo però poi al 5% dopo la Seconda Guerra Mondiale e sotto il comando di Mao, ad oggi però l'economia cinese rappresenta il 17% circa di quella globale.

Il mercato è stato aperto anche agli investitori stranieri, ma nonostante questa apertura, il Governo cinese allontana la popolazione dalle ideologie occidentali, proteggendo i propri valori attraverso un programma di censura gestito dal Ministero della Pubblica Sicurezza (MPS) cinese denominato *Golden Shield Project*, il quale ha l'obiettivo di filtrare all'entrata qualsiasi tipo di informazione proveniente dall'esterno e bloccare tutto ciò che ritiene pericoloso o sfavorevole.

Il progetto è nato nel 1998 e a seguito di un periodo sperimentale nel 2003 è entrato definitivamente in funzione nel 2006. L'idea alla base di tale ideologia è quella di fare da scudo all'entrata, a spiegarla può essere utile citare la celebre frase legata al periodo di riforma economica di un politico cinese del Partito Comunista, Deng Xiaolping: "Se si aprono le finestre per fare entrare aria fresca, è necessario aspettarsi che alcune mosche entrino", ed è da questa linea di pensiero, la quale mirava a conciliare l'apertura al

mondo occidentale mantenendo però un distacco dalle loro ideologie, che è nato il programma di censura.

Internet è stato approvato in Cina nel 1994[6] e progressivamente è diventato uno strumento di informazione e comunicazione considerato però come arma a doppio taglio in quanto da un lato permette di sfruttare la tecnologia informatica che fa avanzare l'economia del paese, mentre dall'altro interferisce con la stabilità politica.

La censura di Internet è tra le più estese al mondo, con più di sessanta leggi e regolamenti amministrativi stabiliti dal governo, il quale non solo blocca i contenuti dei siti web che ritiene illeciti, ma monitora anche gli accessi a internet delle persone.

Tali misure restrittive hanno preso il nome di *"Great Firewall",* un sottosistema del Golden Shield, così nominato per richiamare la Grande Muraglia Cinese (The Great Wall).

Dopo una serie di proteste che si ribellavano ai problemi come l'inquinamento e la corruzione nel Paese, le quali venivano progettate e pubblicizzate principalmente online attraverso servizi di messaggistica, il Governo cinese ha quindi investito sulla forza della polizia per bloccare l'opinione critica online e sopprimere i movimenti potenzialmente minacciosi per la stabilità dello Stato.

Questo strumento è in grado di bloccare alcuni siti web, filtrare parole chiave nei motori di ricerca e censurare quelle che rimandano a ideologie ritenute contrarie, intercettare il traffico web e talvolta consente al personale addetto di inserirsi in conversazioni riservate per moderarle.

Internet è sotto la giurisdizione della sovranità cinese da anni, nel 2010 il governo pubblicò un *white paper* esponendo i motivi del blocco di molti canali Internet e ribadendo le regole che devono essere rispettate dai cittadini all'interno del territorio cinese.

Questa censura è iniziata con alcuni regolamenti, approvati a partire dal 1994: tra i più importanti troviamo il regolamento temporaneo per la gestione della connessione internazionale delle reti informatiche, il quale stabiliva che i fornitori di servizi Internet devono essere autorizzati; un altro regolamento mirava invece alla censura delle attività

[6] 中国接入互联网, chinanews.com.

considerate dannose e alla protezione e sicurezza della rete, responsabilità assegnata al Ministero della pubblica istruzione[7].

L'efficacia del Great Firewall è data anche dal sistema che genera una cultura di autocensura. Il Governo infatti impone alle aziende cinesi di prendersi la responsabilità per i loro contenuti pubblici, esse devono quindi assicurarsi che i loro portali online non contengano argomenti proibiti. I principali media online in Cina, come Xinhuanet.com, Chinadaily.com.cn, Chinanews.com e Baidu.com seguono il decreto del governo e non possono divulgare notizie, senza aver ricevuto un'autorizzazione preventiva, possono solamente pubblicare quelle già date da altre fonti che hanno ottenuto l'approvazione dallo Stato.

Il Consiglio dei Diritti Umani delle Nazioni Unite ha condannato a luglio 2016 i paesi che censurano, bloccano o limitano l'utilizzo di Internet da parte dei cittadini, in quanto a favore della libertà di espressione e di scelta dei mezzi di comunicazione, ma nonostante questo intervento non si è giunti a una soluzione.

Tuttavia, la censura di molti siti web e piattaforme online gioca a beneficio dell'economia locale in quanto la concorrenza viene completamente annientata; colossi come Baidu, Tencent e Alibaba hanno infatti beneficiato del blocco nel mercato interno dei rivali, diventando sempre più potenti.

1.3 LA TRASFORMAZIONE DIGITALE

L'utilizzo di Internet in Cina ha avuto un forte impatto negli ultimi anni, permettendo la crescita del mercato grazie alle rivoluzionarie possibilità di acquisto e di vendita per le aziende e per i privati e cambiando lo stile di vita della popolazione, la quale ne ha tratto notevole vantaggio.

Il McKinsey Global Institute ha pubblicato il rapporto *"China's digital transformation: The Internet's impact on productivity and growth"*, in cui ha proposto un indicatore utile

[7] Taubman, G. (1998), *A not-so world wide web: the Internet, China, and the challenges to non-democratic rule*, Political Communication. 15, 255–272.

per comprendere l'importanza di tale fenomeno: l'"iGDP", ovvero la percentuale di economia di Internet rispetto al PIL, che va a misurare l'effetto che produce la rete all'interno di un'economia, prendendo in considerazione le attività e i servizi direttamente collegati all'uso della rete internet.

Secondo tale rapporto, nel 2010 l'economia di Internet in Cina rappresentava solamente il 3,3% del PIL, mostrando un ritardo rispetto a molti paesi sviluppati. A partire dal 2013 però l'iGDP della Cina ha subito una rapidissima crescita in un breve periodo, è salito infatti al 4,4% raggiungendo il livello dei principali paesi del mondo.

Secondo McKinsey questo sarebbe dovuto anche al C2C cinese, un mercato Consumer To Consumer, dove nella maggior parte dei paesi la vendita al dettaglio online C2C è condotta principalmente da privati, mentre in Cina è condotta per la maggior parte da piccole e micro imprese senza registrazione aziendale e queste formano l'80% del PIL della Cina[8].

Vediamo ora in maniera più dettagliata il consumo di Internet da parte della popolazione: secondo il 41° rapporto statistico sullo sviluppo di Internet in Cina pubblicato il 31 gennaio 2018 dal CNNIC (China Internet Network Information Center), la scala degli utilizzatori di Internet ha raggiunto 772 milioni di utenti. A partire da dicembre 2017 il numero di utenti è aumentato di 40,74 milioni, con un tasso di crescita del 5,6%. Il tasso di penetrazione ha raggiunto il 55,8%, di 2,6 punti percentuali in più rispetto a quello alla fine del 2016, un dato che supera la media asiatica (46,7%) e quella mondiale (51,7%).

Prendendo in considerazioni i dati del 2008 al 2017, è ampiamente visibile la notevole crescita nell'ultimo decennio del numero di utilizzatori cinesi.

[8] McKinsey Global Institute (2014) *China's digital transformation: The internet's impact on productivity and growth*.

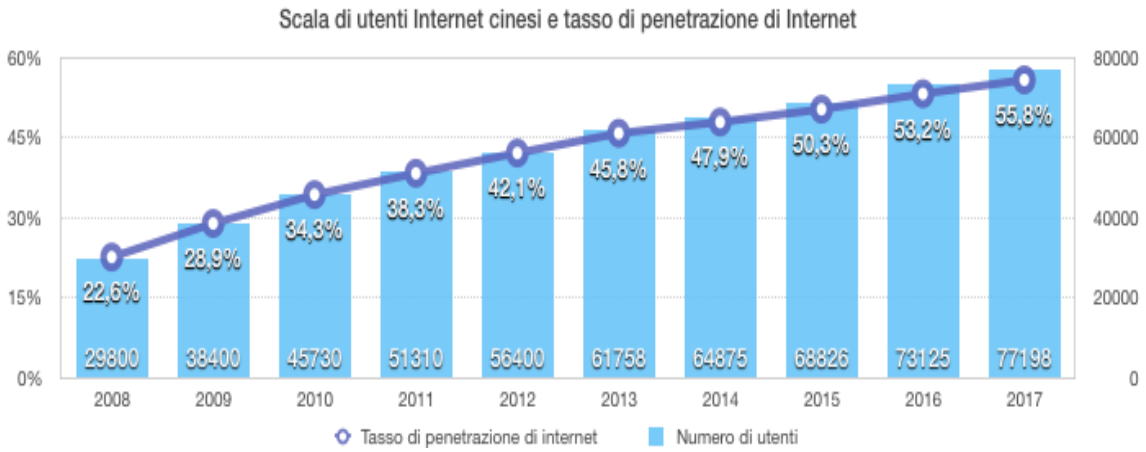


Figura 1. Scala di utenti Internet cinesi e tasso di penetrazione di Internet,

Fonte: nostra rielaborazione dei dati dal 41° rapporto CCNI

中国互联网络发展状况统计报告

La scala degli utenti di Internet cinesi cresce costantemente, gli ultimi dati disponibili risalgono al dicembre 2017, tuttavia tali numeri potrebbero essere già aumenti vista la continua innovazione. I servizi online crescono, questo grazie anche all'appoggio del Governo cinese che ne promuove la sperimentazione e lo sviluppo con l'obiettivo di costruire una forte rete interna.

L'economia digitale è diventata motore per lo sviluppo economico del Paese, in cui Internet e la digitalizzazione promuovono e migliorano la trasformazione del sistema economico tradizionale a favore di una Internet economy. Inoltre ha favorito la divulgazione dei servizi di informatizzazione e il miglioramento del livello dei servizi pubblici.

La scala degli utenti di Internet mobile ha raggiunto nell'ultimo anno i 753 milioni, l'uso di Internet con desktop e laptop è andato in calare in quanto un numero maggiore di utilizzatori ha cominciato ad usarlo con telefono cellulare e le applicazioni più usate sono e-commerce, messaggistica istantanea, motori di ricerca e video online.

Rispetto alla fine del 2016, si stima un aumento di 57,34 milioni e la percentuale di utenti che utilizza il telefono cellulare per accedere ad Internet è passata dal 95,1% nel 2016 al 97,5%, un dato che tende a crescere costantemente.

L'Internet mobile e l'economia offline sono sempre più interconnesse, i pagamenti offline vengono effettuati tramite i pagamenti mobili, il numero di persone che

corrispondono con pagamento mobile quando acquistano in un negozio fisico supera la metà.

Diversi tipi di piattaforme di applicazioni mobili vengono integrate e aggiornate costantemente, con funzioni come social networking, finanza, servizi di informazione e trasporti, creando così scenari di applicazione personalizzati e intelligenti.

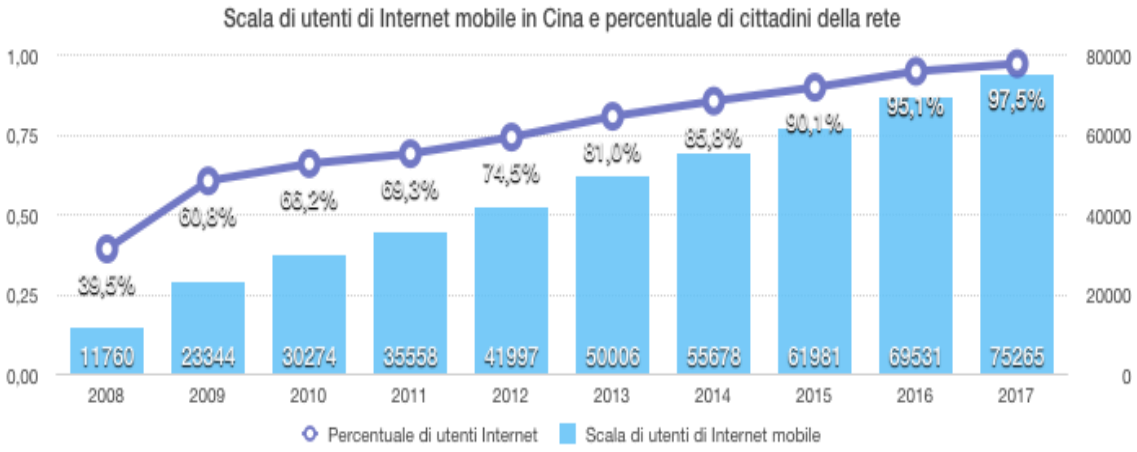


Figura 1.1 Scala di utenti di Internet mobile in Cina e percentuale di cittadini della rete

Fonte: nostra rielaborazione dei dati dal 41° rapporto CCNI

中国互联网络发展状况统计报告

Sebbene coloro che fanno parte della categoria che non utilizza Internet provengano per grande maggioranza dalle aree rurali, a partire da dicembre 2017, il numero di utenti in queste zone è aumentato, essi rappresentano il 27,0%, mostrando un incremento del 4,0% rispetto alla fine dell'anno precedente. Gli utenti di Internet nelle zone urbane invece hanno rappresentato il 73,0%, con un incremento del 6,2%.

I motivi principali del non utilizzo riguardano la mancanza di competenze, lo scarso livello di istruzione e il costo di accesso a Internet. Il maggior numero di cittadini della rete ha infatti il più alto livello di istruzione secondaria.

La percentuale di utenti delle scuole medie inferiori e superiori ha rappresentato rispettivamente il 37,9% e il 25,4%, tra cui i cittadini con istruzione delle scuole medie hanno mostrato un aumento dello 0,6% rispetto alla fine del 2016.

Anche il reddito mensile è un fattore da tenere in considerazione in quanto la percentuale più alta di cittadini della rete appartiene ad una fascia di medio e alto livello: la percentuale di reddito mensile tra 2001-3000 e 3001-5000 RMB è stata rispettivamente del 16,6% e del 22,4%. Nel 2017, la scala degli utenti di Internet in Cina si è estesa ai gruppi ad alto reddito: il gruppo con reddito mensile superiore a 5.000 RMB ha totalizzato 3,7 punti percentuali in più rispetto alla fine del 2016.

L'utilizzo di Internet trova differenti applicazioni a seconda del contesto e delle regioni e la fascia di età è principalmente compresa tra i 10 e i 39 anni. A partire da dicembre 2017, tale fascia di età rappresenta in termini percentuali il 73,0% dei cittadini della rete. La percentuale di cittadini della fascia di età compresa tra 20 e 29 anni è stata la più alta, raggiungendo il 30,0%, mentre la percentuale di gruppi dai 10 e i 19 e dai 30 ai 39 anni era rispettivamente del 19,6% e del 23,5%, sostanzialmente uguale a fine 2016.

Rispetto alla fine del 2016, anche la percentuale di utilizzatori oltre i 60 anni è aumentata e Internet continua a penetrare tra le persone anziane.

Per quanto concerne i pagamenti, quelli offline vengono effettuati tramite il pagamento mobile, questa modalità si sta diffondendo sempre più, infatti il 50,3% dei consumatori quando acquista in un negozio fisico paga tramite il pagamento mobile.

Le società Internet in Cina, prendendo come riferimento quelle che hanno come principale attività il marketing, la pubblicità online, lo sviluppo di applicazioni o altri servizi in rete, apportano nel mercato un valore complessivo di 5,4 miliardi di RMB.

Le imprese che lanciano attività su Internet sono oggi costantemente in aumento, tra le società più importanti troviamo Alibaba e Tencent, con un valore nel mercato di oltre 3 miliardi di RMB e rappresentano il 57% del totale. Più del 40% di esse effettua vendite e acquisti online.

Stiamo assistendo quindi ad una rivoluzione nelle strategie di marketing e ad una trasformazione della supply chain delle imprese, le quali stanno cercando di integrare i

sistemi tradizionali con quelli innovativi dando priorità al ruolo che Internet sta giocando nel mercato[9].

1.3.1. DIGITAL ECONOMY

La Cina è considerata leader globale nell'economia digitale e un grande investitore nel settore delle tecnologie digitali e nel settore consumer, infatti gli utenti cinesi sono attratti da tutto ciò che è digitale e alimentano l'e-commerce e i pagamenti mobili.
Si sta ora delineando una nuova ondata di digitalizzazione e, come visto in precedenza, sta crescendo il numero di aziende che mettono il digitale al centro delle loro operazioni e strategie.
Di conseguenza comincia a manifestarsi un'importante ristrutturazione delle catene di valore che mira a un maggiore efficienza e ad un aumento di produttività. Il risultato è quindi un'economia più dinamica e competitiva a livello globale in grado di esportare soluzioni di business digitali "Made in China".
Andremo ora ad analizzare l'impatto che ha avuto negli ultimi anni la tecnologia digitale sull'economia cinese.
La Cina è attualmente una delle principali potenze nelle tecnologie digitali, con un'economia dinamica e competitiva che continua a crescere. I fattori che favoriscono maggiormente la crescita sono un mercato giovane e costantemente in crescita che permette una veloce commercializzazione dei modelli di business digitali, un ricco ecosistema digitale in espansione e infine un governo che lascia spazio alle aziende digitali permettendo loro di sperimentare e diventare investitori e consumatori di tecnologie digitali.
I dati elaborati dal Mckinsey Global Institute dimostrano che la Cina è una forza globale nelle tecnologie digitali, con un 42% di quota di transazioni e-commerce globali e pagamenti mobili 11 volte superiori a quelli degli Stati Uniti, 34% di unicorni globali

[9] CCNNIC (2017) *Statistical report on Internet Development in China*.

ovvero le startup che hanno una valutazione superiore al miliardo di dollari ed inoltre è tra i primi tre nel mondo per gli investimenti in capitale di rischio in tecnologie emergenti come big data, intelligenza artificiale e machine learning, realtà virtuale, veicoli autonomi, stampa 3D, robotica e droni.

In qualità di utilizzatore e di investitore mondiale in tecnologie digitali, il Paese gioca un ruolo importante nel panorama digitale globale. Nel settore e-commerce, la Cina rappresentava meno dell'1% del valore nelle transazioni mondiali solo circa dieci anni fa, mentre oggi la percentuale è più del 40%, un valore stimato maggiore rispetto a Francia, Germania, Giappone, Regno Unito e Stati Uniti messi assieme. Nel 2016 i pagamenti mobili sono cresciuti del 68%, un aumento notevole visto il 25% del 2013.

Il vantaggio nel digitale deriva principalmente dal mercato cinesi in crescita che consente una rapida commercializzazione dei modelli di business su larga scala. Nel 2016 la Cina aveva 731 milioni di utenti Internet e 695 milioni di utenti di dispositivi mobili, numeri che superano quelli di Unione Europea e Stati Uniti, infatti le statistiche mostrano che in Cina un utilizzatore internet su cinque si serve solo di dispositivi mobili, in confronto al solo 5% negli Stati Uniti[10].

I colossi che oggi stanno dominando la scena cinese sono Alibaba, Baidu e Tencent (detti BAT), essi stanno costruendo un ricco multiforme ecosistema digitale, estraendo mercati inefficienti e costruendo reti di fornitori, distributori e aziende che lavorano cooperando per soddisfare le esigenze dei consumatori, creando nuovi prodotti e servizi e garantendo solide posizioni di mercato.

Con servizi quali Alipay e WeChat, essi offrono ai consumatori una moltitudine di prestazioni *one stop shop*, per permettere loro di soddisfare più esigenze e trovare tutto ciò di cui hanno bisogno in un unico luogo.

L'impatto sull'economia globale aumenta, grazie anche al governo che permette alle imprese di sperimentare e che sta costruendo infrastrutture di livello mondiale per supportare la digitalizzazione in ogni sua forma.

[10] McKinsey Global Institute (2017) *Digital china: powering the economy to global competitiveness*, pp.12 e seguenti

I settori più digitalizzati riguardano le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, i media e la finanza e le aziende cinesi stanno rapidamente aumentando gli investimenti in infrastrutture digitali.

Il digitale sta creando una *distruzione creativa*[11] in tutto il mondo, un processo selettivo nel quale molte aziende nascono, si rafforzano o svaniscono, ma questo fenomeno è su scala relativamente più ampia in Cina, a causa della combinazione della rapida crescita economica e dei cambiamenti ad essa correlati, e di un grande potenziale di commercializzazione su larga scala.

Sono quattro i principali settori cinesi che offrono grandi opportunità: settore automobilistico e mobilità, assistenza sanitaria, merci e logistica e infine consumer e retail, settore nel quale ci concentreremo più nel dettaglio nei capitoli a seguire.

La disintermediazione gioca un ruolo importante in quanto cambia e crea valore e, in questo settore, la digitalizzazione che è guidata per gran parte dalla rivoluzione dell'e-commerce, sta rimodellando l'esperienza di vendita dei clienti.

Questo è stato uno dei primi settori ad essere digitalizzato ed è ora diventato leader globale nel commercio elettronico. Le vendite online si sono fatte spazio nel mercato e hanno penetrato anche le città più piccole, quelle meno sviluppate e le aree rurali.

I consumatori vivono in una continua evoluzione di un'esperienza *omnichannel*, che mescola il mondo offline con quello online. Si tratta di una strategia di contenuto che viene utilizzata dalle aziende per migliorare l'esperienza dei loro utenti e che ha l'obiettivo di un'unica interazione del cliente con il brand, ovvero, tutti i canali di comunicazione interagiscono, attraverso posizioni fisiche, e-commerce, applicazioni mobili e social media. La modalità offline si sta quindi pian piano spostando dall'essere un canale di vendita principale ad una "esperienza" di acquisto.

Sulla base della mia esperienza in Cina, ho potuto constatare che la maggior parte dei consumatori cinesi si dichiara entusiasta di poter usufruire dei servizi omnichannel, come ad esempio la raccolta dei prodotti online-to-offline (O20), i pagamenti con scansione del codice QR, i servizi *product-return* e le esperienze di realtà virtuale nei negozi offline.

[11] McKinsey Global Institute (2014) *China's digital transformation: The internet's impact on productivity and growth*.

Con i media digitali, i social network e i motori di ricerca, le aziende possono monetizzare i dati dei consumatori e in questo modo cominciano anche a studiarne in maniera più precisa e in tempo reale il comportamento, influenzando poi le loro decisioni.

Questo tipo di connessione digitale con i consumatori consente l'emergere di nuove soluzioni customer-to-business (C2B), che permettono la raccolta dei dati al fine di rendere gli ordini sempre più personalizzati e in questo modo le aziende riescono a comprendere sempre di più i bisogni e le preferenze dei propri clienti, creando soluzioni ad hoc e progettate su misura.

La Cina è considerata una forza globale che utilizza le tecnologie digitali per trasformare l'economia locale e influenzare il panorama digitale globale. La commercializzazione di modelli di business digitali è sempre più rapida e, grazie anche ad un mercato interno di consumatori giovani e propensi alla digitalizzazione in tutte le sue forme, l'ecosistema digitale cinese si sta ampliando e le aziende tradizionali leader stanno guidando le loro trasformazioni digitali, costruendo i propri ecosistemi in un'ottica sempre più globale.

I consumatori cinesi utilizzano Internet e la tecnologia digitale quotidianamente e la maggior parte degli utenti fa affidamento solo sui dispositivi mobili.

Facendo un paragone con gli Stati Uniti, la quota mobile delle vendite e-commerce è circa il 30%, contro una percentuale in Cina che raggiunge circa il 70%; gli utenti cinesi che effettuano pagamenti digitali mobili sono circa il 68%, mentre negli Stati Uniti circa il 15%. Si stima infatti che gli utenti cinesi trascorrono dieci ore in più al mese su app social rispetto alle loro controparti statunitensi. Secondo il McKinsey Chinese iConsumer Survey, circa il 31% degli utenti di WeChat nel 2017 ha acquistato attraverso la piattaforma, rispetto a solo il 13% nel 2015.

La Cina ha dimostrato negli ultimi anni di essere una forza globale leader in diverse aree e la trasformazione digitale ha già avuto un grande impatto sulla propria economia. Attraverso fusioni e acquisizioni (M&A), partenership tecnologiche, investimenti ed esportazioni di nuovi modelli commerciali, il Paese sta influenzando profondamente anche il panorama digitale globale.

Nell'e-commerce, ad esempio, solo una decina di anni fa esso rappresentava meno dell'1% delle transazioni mondiali, ma tale quota oggi è cresciuta con un valore che supera il 40%, che si stima essere superiore a quello di Stati Uniti, Regno Unito, Gippone, Germania e Francia messi insieme.

Vedremo nel capitolo a seguire il trend nel settore e-commerce, partendo da una panoramica a livello globale, per poi concentrarci più dettagliatamente nella situazione della Cina.

2. L'E-COMMERCE

2.1 IL COMMERCIO ELETTRONICO: UN'ANALISI DEL TREND GLOBALE

Prima di analizzare il trend nel settore e-commerce, è utile riprenderne brevemente il concetto e le diverse tipologie in modo tale da avere una chiara visione per poi poter comprendere al meglio l'andamento del settore a livello globale in generale e nel territorio cinese in particolare.

Letteralmente *e-commerce* significa "commercio elettronico", con il quale si intende un sistema di vendita e di commercializzazione di beni e servizi guidato dall'utilizzo della tecnologia digitale che permette oltre alla gestione delle transazioni, di supportare il business di un'azienda attraverso il miglioramento della *supply-chain*, la gestione dei clienti, la collaborazione con partner.

Le origini dell'e-commerce risalgono agli anni Settanta, quando si iniziava ad assistere al trasferimento elettronico di fondi, agli ordini elettronici di forniture (Baxter Healthcare) e al sistema EDI (Electronic Data Interchange) che permetteva alle aziende la creazione e il trasferimento di documenti commerciali e transazioni su reti private in maniera automatizzata. In quel periodo non esisteva Internet, quindi il sistema era sostenuto da reti di telecomunicazione private.

A partire dagli anni Novanta assistiamo al boom di Internet e alla relativa crescita esponenziale della *new economy*, ossia a tutte quelle attività collegate ad avanzate e innovative tecnologie digitali. Il commercio elettronico è visto come il promotore della

new economy in quanto ha contribuito a rivoluzionare i tradizionali schemi del commercio grazie all'utilizzo della rete e questo ha permesso alle imprese di migliorare i propri servizi riducendo i costi.

Con l'avvento delle *ICT (Information and Communication Technology)* i paesi sviluppati hanno assistito ad un vero e proprio cambiamento: dalla società di massa, basata sulla produzione di beni fisici standardizzati, alla società digitale basata sulla produzione di informazioni digitali.

Con la diffusione di Internet viene infatti utilizzato il termine *disruptive* per indicare il dirompente fenomeno di quegli anni che rappresentava una rottura con le precedenti tecnologie tradizionali e segnava un profondo cambiamento negli ambiti di commercio, produzione, ricerca e relazioni sociali. L'"economia delle cose" si trasforma in "economia della conoscenza", basata su transizioni e attività economiche di servizi e prodotti legati alle nuove tecnologie. Tutto ciò ha dematerializzato le relazioni economiche, riorganizzando la produzione e il commercio di quella che viene rinominato anche come *network digital economy* o *net- economy*.

Nel 1994 appaiono le prime pubblicità online e nel medesimo anno Netscape lancia il primo browser grafico e traccia la via alle prime transazioni online sicure. Nello stesso anno nasce anche uno dei principali giganti dell'e-commerce: Amazon.

Verso la fine degli anni Novanti e i primi anni Duemila crescono notevolmente il numero di utilizzatori di Internet e parallelamente anche le aziende *Dot-com*, imprese produttive e commerciali connesse al mondo di Internet e del business online. Con esse si assiste ad un importante aumento di nuove compagnie attive nell'ambito Internet e affini e un aumento record del prezzo delle loro azioni.

Nel marzo 2000 scoppia la bolla speculativa che era venuta a crearsi sulla scia della esagerata richiesta di azioni delle aziende del settore della new economy, facendo fallire molte società e facendo perdere a molte altre larga parte della loro capitalizzazione di mercato. Le borse mondiali crollarono e cresceva la paura che si manifestasse una crisi finanziaria distruttiva come quella del 1929. Alla debolezza congiunturale che si era venuta a creare con l'esplosione della *Internet Bubble*, si aggiunge l'attacco alle Twin Towers dell'11 settembre 2001, attacco al centro finanziario americano che portò l'America ad una depressione economica. Le due cose, l'attacco di allora e la crisi di oggi sono lo specchio l'una dell'altra.

Nonostante questo l'e-commerce non scompare, in quanto era già in atto una rivoluzione del commercio tradizionale. I negozi fisici cominciano a vedere il commercio online come un'opportunità per integrare e migliorare il proprio business, così come i consumatori che si rendono conto di avere a disposizione un maggior numero di prodotti e servizi, talvolta personalizzati e meno costosi, con possibilità di acquisto in qualunque luogo e momento.

Da questo momento in poi la crescita è continua e a partire dal 2006 si assiste ad una nuova fase di sviluppo legata alle tecnologie *Web 2.0*, *user generated content* e *social networking*. Si espandono le tipologie di prodotti online e la percentuale di clienti, con conseguente incremento pro-capite della spesa media in rete e aumento dei margini di profitto.

La *net-economy* consente infatti una riduzione in termini di tempi e costi delle transazioni commerciali, nonché una maggiore efficienza negli scambi che permette ai consumatori prestazioni personalizzate. Si pensi ad esempio alla possibilità di personalizzare un prodotto o un servizio, al controllo in tempo reale del proprio ordine nella filiera logistica e alla possibilità di prendere parte alle community appositamente realizzate per il confronto e le interazioni della clientela.

Con le più recenti evoluzioni vediamo inoltre che il web tradizionale non rappresenta più l'unico canale di vendita, ma cominciano a crescere *marketplace* nei canali social usati come mezzo per vendere, in cui i fruitori entrano a contatto in tempo reale e concludono i propri acquisti. Tale fenomeno prende il nome di M-*commerce (mobile-commerce)*, un tipo di commercio elettronico in aumento che presenta transazioni di vendita online che vengono effettuate tramite dispositivi mobili quali smartphone e tablet. Esso include il *mobile shopping*, il *mobile banking* e i *mobile payments.*

Il mobile rappresenta un'alta percentuale di tutte le attività di e-commerce e la maggior parte degli utenti di smartphone effettua acquisti online utilizzando il proprio dispositivo mobile.

Come accennato anche in precedenza, i processi di acquisto e-commerce sono aumentati in tutto il mondo, questo grazie al numero di utenti Internet che cresce sempre di più, in parallelo all'aumento del tempo medio trascorso in rete e questo va ad influenzare fortemente l'andamento degli acquisti.

Gli utenti Internet globali eccedono i 4 miliardi, con una crescita del 7% rispetto allo scorso anno: ciò significa che più della metà della popolazione mondiale è online. Inoltre, più di 3 miliardi di persone in tutto il mondo utilizzano i social media ogni mese e, secondo le statistiche, 9 utenti su 10 accedono alle piattaforme tramite dispositivi mobili[12].

Proprio per questo, il sistema e-commerce viene sempre più utilizzato attraverso una moltitudine di applicazioni come e-mail, cataloghi online, EDI (Electronic Data Interchange), FTP (File Transfer Protocol), servizi Web e quant'altro.

Ciò include attività B2B come l'uso di e-mail per annunci non richiesti (solitamente visualizzati in spam), o l'invio di e-newsletter agli abbonati e di SMS pubblicitari su smartphone. Alcune aziende invece attirano i consumatori direttamente online utilizzando annunci pubblicitari mirati e coupon digitali[13].

Vediamo ora qui di seguito una rappresentazione grafica dell'impatto (in dollari) che l'e-commerce ha portato nel mercato a livello globale.

[12] Hootsuite; We are Social (2018) *Global Digital Report 2018*

[13]SearchCIO, TechTarget, *Project & Portfolio Management Strategy Guide*

Figura 2. 10 largest ecommerce markets

Fonte: Global Ecommerce Marketplaces: The complete List by Region and Sales *https://www.shopify.com/enterprise/global-ecommerce-marketplace*

Secondo quanto emerge dal report di Aaron Orendorff del giugno 2018, al primo posto nella classifica del mercato dell'e-commerce troviamo l'Asia Pacifica (APAC), a seguire il Nord America, l'Europa, il Medio Oriente e l'Africa e infine l'America Latina.

Per quanto concerne l'Asia Pacifica, le vendite e-commerce sono cresciute del 31,1% fino a raggiungere 1,349 trilioni di dollari nel 2017.

Con un 35% di crescita annuale, la Cina domina il mercato e-commerce del mondo e ha alimentato l'83% delle vendite totali. Le vendite online hanno rappresentato il 23,1% di tutte le vendite al dettaglio nel Paese nello stesso periodo; tuttavia, le previsioni suppongono che tale dato salirà ulteriormente entro pochi anni[14].

I migliori mercati in Cina sono attualmente rappresentati da Alibaba al primo posto, guidato da filiali del gruppo, vale a dire Taobabo, Alibaba.com, Tmall e altri. A seguire troviamo JingDong (JD) e XiaoHongShu.

[14] Orendorff A. (2018) *Global Ecommerce Marketplaces: The Complete List by Region and Sales*

Ciò che stupisce è la quota delle vendite globali di e-commerce degli Stati Uniti, secondi rispetto ai principali mercati asiatici dopo aver regnato nel mondo dell'e-commerce per più di un decennio. Laddove essi detenevano fino a non molti anni fa la supremazia nel settore, oggi risultano avere una quota percentuale in costante diminuzione.

All'ultimo posto nella classifica dei tre principali mercati dell'e-commerce troviamo l'Europa.

Nel grafico in calce, un ausilio per comprendere meglio, in termini percentuali, i guadagni nel commercio elettronico dei principali paesi del mondo in testa alle classifiche, a partire dal 2003, fino al 2017.

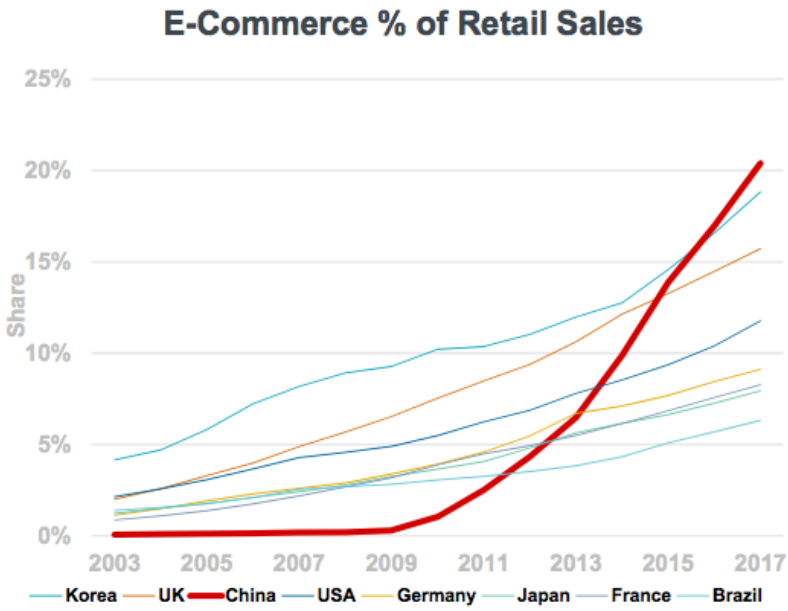


Figura 2.1. E-Commerce % of Retail Sales

Fonte: Euromonitor International

Lo shopping online è una delle attività in rete più popolari in tutto il mondo, ma l'utilizzo varia in base alla regione. In Cina, ad esempio, nel 2016 il 19% di tutte le vendite al dettaglio è avvenuto via Internet, contro una quota in Giappone di solo del 6,7%[15].

La quota globale di vendita di e-commerce è in crescita costante: dal 10,1% nel 2017, salta all'11,6% nel 2018.

[15] Statista, https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/

Il tasso di penetrazione dei compratori digitali in tutto il mondo invece risulta essere nel 2017 del 46,4% e aumenterà al 47,8% nel corso di quest' anno.

Il 2018 e i successivi anni a venire promettono di essere anni positivi per il settore e-commerce che mostra a livello globale una forte crescita, senza segni di declino. Per questo motivo, le categorie e il quantitativo di prodotti disponibili online continuano ad aumentare e gli investitori sono sempre più propensi ad insediarsi in questo ambito con nuove imprese che hanno l'obiettivo di creare moderne tecnologie e strumenti digitali per garantire agli utenti soddisfacenti esperienze di acquisto.

Il grafico seguente illustra le vendite e-commerce al dettaglio di tutto il mondo degli ultimi quattro anni. Il sito di statistiche Statista, stima che queste sono state nello scorso anno di 2290 miliardi di dollari e ci si aspetta una ulteriore crescita del 20% nel 2018.

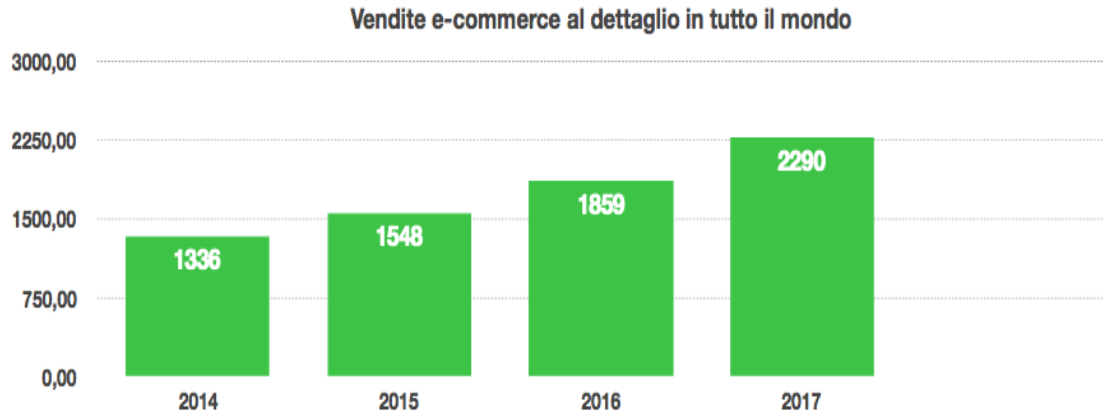


Figura 2.1. Vendite e-commerce al dettaglio in tutto il mondo

Fonte: nostra rielaborazione dei dati dal rapporto Global retail e-commerce sales https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/

Il commercio mobile ha raggiunto 700 miliardi di dollari di fatturato nel 2017, mostrando un'impennata notevole rispetto agli ultimi anni. L'e-commerce mobile (M-commerce) sta infatti crescendo più rapidamente dell'e-commerce in generale.

Lo sviluppo del retail digitale è in rapida crescita in Asia e risulta oggi essere responsabile di quasi la metà del mercato del commercio mobile.

Cina, Emirati Arabi e Turchia hanno il più alto numero di acquirenti mobili con il 68%, il 57% e il 53% rispettivamente della popolazione totale.

Inoltre, i più alti tassi di crescita al mondo nei paesi emergenti sono in India, Taiwan e Malesia, mentre per i paesi del primo mondo i più alti tassi si rilevano in Giappone, Regno Unito e Corea del Sud[16].

eMarketer stima che le vendite mondiali di e-commerce al dettaglio passeranno da 2.290 trilioni di dollari nel 2017 a 4.479 trilioni entro la fine del 2021, pari al 16,1% delle vendite totali al dettaglio.

Secondo le varie ricerche statistiche, le categorie più richieste in rete sono abbigliamento, arredamento, elettronica e alimentari.

Attualmente, le vendite e-commerce B2B stanno dominando quelle B2C, infatti alla fine del 2017 le vendite globali B2B hanno raggiunto i 7,7 trilioni di dollari, contro i 2,14 trilioni di vendite B2C.

Il mercato dell'e-commerce B2B è infatti due volte più grande di quello B2C ed è in costante crescita, questo per motivi quali l'aumento del self-service. Infatti, secondo i dati rilevati da CEB Now Gartner, l'e-commerce fornisce un rilevante vantaggio in quanto il 57% dei clienti preferisce fare da sé prima di rivolgersi allo staff di vendita e influisce anche il fatto che i commercianti prediligano un'esperienza di ordinazione semplificata. Inoltre, gli acquirenti guardano sempre più al di fuori dei confini nazionali, si stima infatti che il 57% di coloro che fanno acquisti online, hanno acquistato negli ultimi sei mesi da un rivenditore oltreoceano.

Grazie all'accessibilità del digitale, i consumatori consultano anche molti più rivenditori rispetto ad un tempo e hanno a disposizione una moltitudine di opportunità di acquisto, dalle quali possono scegliere l'alternativa più conveniente.

[16] K. Dobreva (2018) Amasty Ltd, *Global e-commerce trends and statistics*.

2.2 L'E-COMMERCE E LE DIVERSE TIPOLOGIE

Le principali e più utilizzate forme di commercio elettronico sono quattro: *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C), *consumer to consumer* (C2C) e *consumer to business* (C2B).

Può essere utile analizzare ora a livello accademico queste diverse categorie, in modo tale da avere un quadro più ampio che ci servirà per comprendere lo scenario globale dell'e-commerce e le tipologie di venditori e consumatori, anche se i modelli sono in continua evoluzione e in concreto spesso coesistono forme miste:

- Business to business (B2B): si tratta di transazioni commerciali elettroniche di beni e/o servizi da parte di un'azienda ma che non coinvolgono direttamente il consumatore finale, in quanto si svolgono direttamente con altre aziende presenti in rete. Il numero di soggetto coinvolti è solitamente limitato e la merce viene scambiata di norma in gradi quantità. Il B2B può coinvolgere le aziende che producono componenti di prodotto, servizio o merce che vengono venduti a un'altra azienda, le transazioni commerciali non sono mediate da soggetti terzi, le barriere all'entrata sono più basse e i tempi di attesa si riducono: di conseguenza risulta più conveniente per le aziende fare affari tra di loro.

  A seguito della rivoluzione digitale, le aziende oggi sfruttano le piattaforme online per condividere con altre società dati e informazioni su prodotti e servizi e vendere direttamente senza intermediari.

- Business to consumer (B2C): si tratta di transazioni che effettua un'impresa commerciale direttamente con i propri clienti in rete per la vendita o l'assistenza nei servizi. L'azienda venditrice può infatti produrre essa stessa gli articoli che distribuisce, oppure funge da intermediario o distributore. Si pensi ad esempio a Yoox.com, Asos, Zalando o a molti altri siti come questi che offrono in un'unica piattaforma abbigliamento e accessori di diversi brand.

  Grazie a questa modalità, le aziende hanno un contatto diretto con i consumatori di tutto il mondo, i quali a loro volta hanno a disposizione una vasta gamma di prodotti anche se non acquistano fisicamente in un negozio e il vantaggio è che gli acquisti possono essere più rapidi e convenienti.

La differenza principale dal C2C, è che i consumatori godono di maggiori tutele in quanto i pagamenti sono sicuri e certificati.

Un ulteriore esempio tipico di questo modello di commercio elettronico è la libreria virtuale di Amazon, in cui i consumatori possono acquistare libri provenienti da tutto il mondo, beneficiando anche di sconti e rapide spedizioni.

- Consumer to consumer (C2C): si intendono le transazioni che avvengono tra singoli soggetti, senza intermediari, attraverso una piattaforma in cui interagiscono ed effettuano transazioni commerciali. Le modalità di tali transazioni e i prezzi vengono decisi dalle controparti e data questa ampia autonomia, gli utenti non hanno garanzie, se non quella di affidarsi ai feedback e alle recensioni degli utenti che hanno acquistato precedentemente. I ricavi che ottiene la piattaforma solitamente sono ottenuti da una percentuale sulle vendite che viene trattenuta al momento della transazione di denaro e sulle tariffe di inserzione che devono pagare i venditori a seconda dei prezzi di partenza.

  Un esempio tipico che fa parte di questa categoria di commercio elettronico sono le aste online, come avviene su eBay, il sito in cui venditori e acquirenti, in totale indipendenza, prendono parte a un'asta su uno più prodotti.

- Consumer to business (C2B): è un modello aziendale in cui un utente finale o consumatore produce un prodotto o un servizio che un'organizzazione utilizza per completare un processo aziendale o ottenere un vantaggio competitivo. Il meccanismo del C2B è inverso al modello tradizionale B2C, in cui le aziende producono prodotti e servizi per i consumatori.

  Nel modello C2B, un consumatore offre a un'impresa un'opportunità di pagamento per commercializzare un prodotto o un servizio sul sito Web del consumatore. Viene pagato un proprietario del sito Web per rivedere il prodotto o il servizio tramite post di blog, video o podcast. Nella maggior parte dei casi, lo spazio pubblicitario a pagamento è disponibile anche sul sito Web del consumatore.

  Un esempio di questo modello può essere il confronto nel sito web che un

consumatore fa dei tassi di interesse su un prestito fornito da più banche o enti finanziari, sarà propenso poi a scegliere ciò che più soddisfano il budget e i requisiti.

Vi sono infine altri modelli di business e-commerce che coinvolgono i rapporti tra la pubblica amministrazione e i cittadini e sono articolati come segue:

- Business to Government (B2G): questo modello è una variante del B2B, si tratta di siti web che vengono utilizzati dal governo per lo scambio e la vendita di informazioni con le organizzazioni commerciali. Essi sono accreditati dal governo e forniscono supporto alle imprese.

- Government to Business (G2B): il modello in questione viene utilizzato nelle relazioni tra organizzazioni della pubblica amministrazione e imprese. L'iniziativa proviene da un'organizzazione governativa e le imprese sono il gruppo target, si tratta di uno scambio elettronico di informazioni tra le imprese e il governo. Nel G2B le agenzie governative e le aziende utilizzano siti web, servizi web e applicazioni.

- Government to Citizen (G2C): il governo utilizza tale modello per offrire ai cittadini servizi attraverso la rete, in modo tale da avere un accesso più semplice e rapido. Si tratta di servizi come ad esempio linee guida, informazioni importanti, servizi di consulenza interattiva, servizi di istruzione, formazione e altri.

Altre tipologie di modelli di business e-commerce collegate alle ultime qui sopra elencate sono:

- Business to Administration (B2A)
- Citizen to Government (C2G), chiamato anche Consumer to Administration (C2A)
- Government to Government (G2G)
- Government to Employees (G2E).

Inoltre, a seconda delle modalità di transazione, oltre ai principali tipi di e-commerce possono essere utilizzati anche:

- Business to Machines (B2M)
- Manager to Consumer (M2C)
- Peer to Peer (P2P).

2.3 LA CRESCITA DELL'E-COMMERCE IN CINA

Il mercato dell'e-commerce in Cina continua a registrare una crescita a doppia cifra su base annua. Grazie al suo progresso nelle attività commerciali e al boom nella crescita economica, nel 2016 si è aggiudicata il primo posto mondiale nel mercato dello shopping online.

Il numero crescente di negozi online e lo sviluppo di servizi finanziari in rete che consentono pagamenti online e mobili, hanno reso i cinesi più fiduciosi negli acquisti e-commerce e permettono una facile penetrazione nel mercato[17].

Come detto nel paragrafo precedente, il Paese ha superato gli Stati Uniti aggiudicandosi il primato come miglior mercato e-commerce a livello mondiale. Questi ultimi, agli albori dell'e-commerce, rappresentavano il mercato principale, con tassi di crescita annuali costanti del 10% circa che portarono al boom delle vendite e-commerce.

Tale tasso di crescita tende oggi a rallentare e questo contrasta con il mercato cinese in costante crescita. Lo sviluppo di quest'ultimo è talmente rapido che ci si aspetta che le vendite totali raddoppieranno entro la fine del 2019, aggiungendo 1 trilione di dollari di vendite aggiuntive in soli tre anni[18] anche se, è doveroso comunque considerare che le

[17] VAAST, Chinese E-Commerce Market Growth, Statistics' Report 2016

[18]https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-strategy/top-ecommerce-trends-inform-2017-marketing-strategy/)

relazioni commerciali con gli Stati Uniti si stanno rapidamente deteriorando a causa della guerra sui dazi innescata da Donald Trump.

Nel primo semestre del 2018 si registra uno sviluppo costante e solido: secondo le stime preliminari, il prodotto interno lordo (PIL) della Cina era di 41.896,1 miliardi di YUAN nel primo semestre del 2018. Nello specifico, la crescita anno dopo anno è stata del 6,8% per il primo trimestre e del 6,7% per il secondo trimestre, mantenendosi nell'intervallo tra il 6,7% e il 6,9% per 12 trimestri consecutivi. Il valore aggiunto dell'industria primaria è stato di 2.208,7 miliardi di YUAN, in aumento del 3,2% su base annua; l'industria secondaria 16,929,9 miliardi di YUAN, in crescita del 6,1 %; e l'industria terziaria 22.757,6 miliardi di YUAN, in aumento del 7,6 %[19].

In linea con questo slancio positivo, abbiamo visto l'indice di fiducia dei consumatori della Cina (CCI) raggiungere un massimo storico di 114 punti sia nel terzo che nel quarto trimestre del 2017, in rialzo di due punti rispetto al secondo trimestre del 2017 e di sei punti (da 108) rispetto quarto trimestre del 2016. I compratori sono fiduciosi e il consumo aumenta sempre di più; essi spendono infatti il 43% in più rispetto a cinque anni fa[20].

Inoltre, con l'aumento del reddito disponibile, gli utenti sono più fiduciosi nello spendere denaro in categorie di beni e servizi secondari quali cosmetici, abbigliamento e gioielli, incrementando i guadagni dei venditori i quali sono attratti da queste categorie perché i margini sono tra i più alti per le vendite online. Si stima infatti che nel solo settore dei cosmetici il 42% dei prodotti venduti in Cina siano acquistati online[21].

---

[19] National Bureau of Statistics of China (16 Luglio 2018)
http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201807/t20180716_1609894.html

[20] V. Bali (2018), World economic forum, *This is what you need to know about China's e-commerce explosion*, World economic forum,
https://www.weforum.org/agenda/2018/01/china-ecommerce-what-we-can-learn

[21] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

Le richieste dei consumatori si stanno focalizzando sui prodotti di qualità e sulla moda, con una crescita molto veloce e quelli appartenenti alla classe medio-alta stanno ora facendo aumentare la domanda di beni che non sono disponibili sul mercato interno.
Infatti, secondo il rapporto Insight del World Economic Forum sul futuro dei consumi nei mercati consumer in rapida crescita in Cina, le piattaforme online, dove i marchi internazionali di nicchia e di fascia alta sono facilmente accessibili, stanno guadagnando popolarità.
Da gennaio a novembre 2017, le entrate delle piattaforme di e-commerce sono state di 218,8 miliardi di RMB in aumento del 43,4% rispetto all'anno precedente[22].
Mentre il tasso di crescita dei ricavi mensili delle piattaforme di e-commerce ha subito un rallentamento nel 2016, esso ha subito fluttuazioni significative nel 2017. Tuttavia, il fatturato complessivo è cresciuto a un ritmo veloce, come si può vedere dal grafico in calce.

[22] Ministry of Industry and Information Technology of the People's Republic of China, http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648355/c5990780/content.html

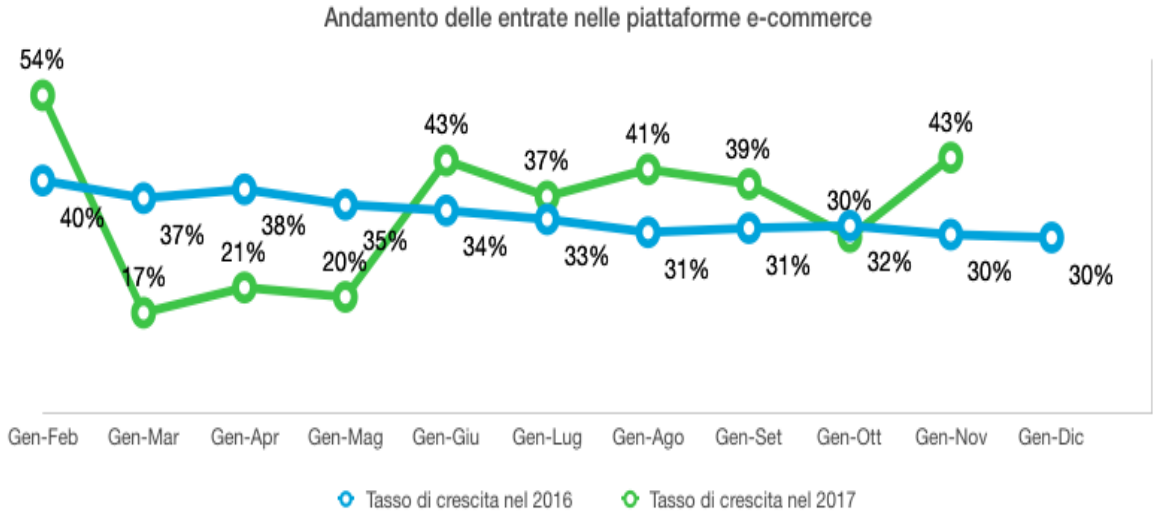


Figura 2.2. Andamento delle entrate nelle piattaforme e-commerce

Fonte: nostra rielaborazione dei dati dal Ministry of Industry and Information Technology

http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648355/c5990780/content.html

Le vendite al dettaglio online in Cina hanno raggiunto il livello record di 7,18 miliardi di RMB nel 2017, con un aumento annuale del 32,2%, in aumento di 6 punti percentuali rispetto all'anno precedente. Nello specifico, le vendite al dettaglio online di beni fisici hanno subito un incremento del 28,0%, pari al 15,0% delle vendite totali al dettaglio di beni di consumo, in espansione di 2,4 punti percentuali rispetto all'anno precedente[23].

[23] CCNIC (2018) The 41st Statistical Report on Internet Development in China

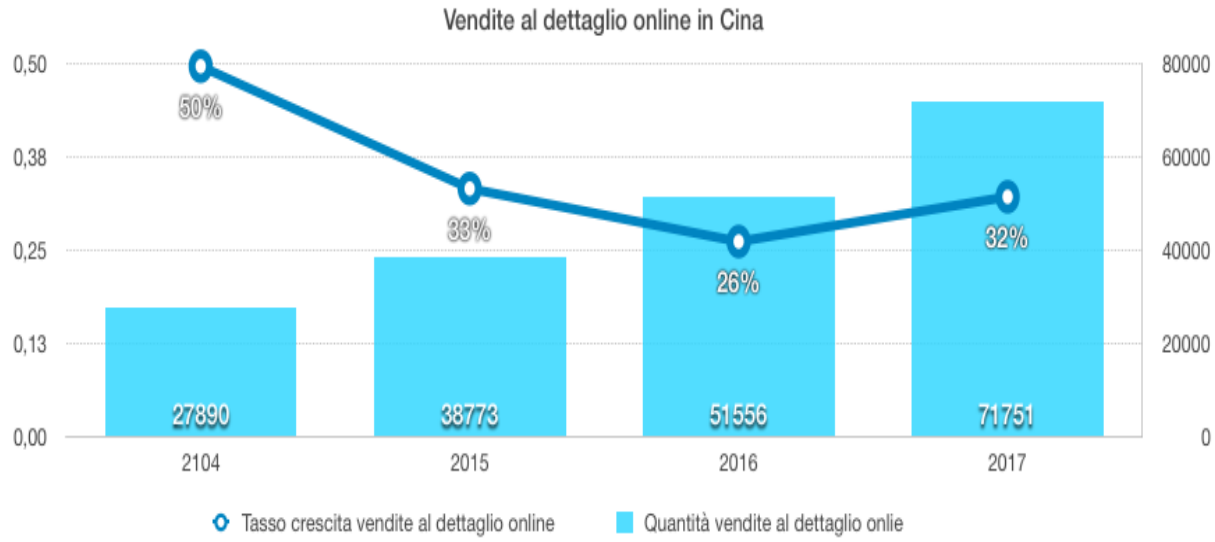


Figura 2.3. Vendite al dettaglio online in Cina

Fonte: nostra rielaborazione dei dati dal China National Bureau of Statistics

Durante il 2017, l'e-commerce si è mantenuto sui medesimi trend e sono state apportate innovazioni nei servizi, nella forma tecnica e nell'efficacia dell'*empowerment*.

Il mercato dell'e-commerce in Cina è dominato principalmente da quello business-to-consumer (B2B) e consumer-to-consumer (B2C).

Nel settore B2B, le aziende di e-commerce, con l'aiuto dei big data e delle tecnologie di *cloud computing*, hanno utilizzato il modello "industrial chain+ supply chain finanace" per costruire una piattaforma di servizi di supply chain integrata. Basandosi su tale piattaforma, soddisfano la domanda dei clienti a monte e a valle e forniscono servizi finanziari migliorati, con l'obiettivo di completare più transazioni commerciali.

Nel settore B2C invece, il mercato al dettaglio online ha mantenuto un forte impulso allo sviluppo e l'innovazione ha portato a nuove forme e tecnologie di business. Questo ha contribuito a ridefinire i confini del commercio tradizionale e allo sviluppo di rivoluzionarie forme di vendita al dettaglio.

Le piattaforme hanno potenziato i loro servizi, stabilendo negozi fisici offline per consentire ai clienti di sperimentare personalmente prodotti e servizi e potenziare questi negozi con tecnologia e big data.

Innovazioni quali la tecnologia *Augmented Reality* (AR), il camerino virtuale e altri prodotti aggiorneranno le attività e le tecnologie offline[24].

Secondo il rapporto sulle tendenze online di Nielsen, la percentuale di consumatori che ha recentemente effettuato acquisti transfrontalieri di e-commerce ha raggiunto il 67% nel 2017, rispetto al solo 34% nel 2015.

I prodotti importati sono riconosciuti dai consumatori cinesi per la loro attenzione alla qualità, alla salute e alla sicurezza. Attraverso varie piattaforme online, come Kaola.com, Tmall Global e JD Global, i consumatori cinesi hanno ora ampio accesso ai prodotti di tutto il mondo.[25].

Vediamo ora alcune statistiche che possono essere d'aiuto nel comprendere come la crescita nei consumi e nelle vendite ha portato il Paese al primato nel settore in questione.

Nel primo semestre del 2018 la spesa nazionale per consumi è stata di 9.609 YUAN, una crescita nominale dell'8,8% su base annua, vale a dire 1,2 punti percentuali in più rispetto a quella del primo trimestre, una crescita reale del 6,7%.

La crescita nominale pro-capite della spesa per consumi delle famiglie urbane è stata del 6,8%, in aumento di 1,1 punti percentuali. Mentre la crescita nominale pro-capite della spesa per consumi delle famiglie rurali è stata del 12,2%, in aumento di 1,2 punti percentuali.

Nel primo semestre, le vendite al dettaglio totali di beni di consumo hanno raggiunto 18.001,8 miliardi di YUAN, un aumento su base annua del 9,4 percento, ovvero 0,4 punti percentuali in meno rispetto al primo trimestre.

Le vendite al dettaglio nelle aree urbane hanno raggiunto 15.409,1 miliardi di YUAN, in aumento del 9,2%, mentre le vendite al dettaglio nelle aree rurali sono state pari a 2.592,7 miliardi di YUAN, in aumento del 10,5%.

[24] Ibidem

[25] V. Bali (2018) World economic forum, *This is what you need to know about China's e-commerce explosion*, World economic forum, https://www.weforum.org/agenda/2018/01/china-ecommerce-what-we-can-learn

Si stima quindi che a giugno, le vendite al dettaglio totali di beni di consumo sono aumentate del 9,0% su base annua, 0,5 punti percentuali in più rispetto al mese precedente[26].

L'utilizzo di Internet in aumento è sicuramente un fattore che gioca a vantaggio delle vendite online; secondo l'ultimo conteggio operato dal China Internet Network Information Center (CCNIC), gli utenti della rete a fine 2017 salgono a 772 milioni, con un aumento del 5,6% rispetto all'anno precedente, vale a dire 40,74 milioni di utenti in più. Il tasso di penetrazione di Internet in Cina è cresciuto rapidamente, guadagnando il 55,8%, il 2,6% in termini percentuali, un dato che oltrepassa non solo la media asiatica del 46,7%, ma anche quella globale del 51,7%.

Sopra la media mondiale è anche il numero di coloro che possiedono uno smartphone: sono il 97,5% degli utenti della rete, un dato che, tuttavia, non può essere preciso in quanto è costantemente in aumento. Si stima infatti che gli acquisti vengano effettuati sempre più da dispositivi mobili quali smartphone e tablet.

A dicembre 2017, il numero di utenti di Internet mobile ha raggiunto i 753 milioni, mostrando una crescita di 57,34 milioni rispetto alla fine dell'anno precedente. I cosidetti *netizen*, ovvero i cittadini della rete, costituiscono il 97,5% della popolazione totale, mentre lo scorso anno tale percentuale era del 95,1%[27].

Nei pagamenti mobili, la penetrazione degli utenti Internet cinesi è cresciuta rapidamente, si pensi che solo nel 2013 questa era del 25%, per mostrare poi nei tre anni successivi un notevole aumento con una percentuale che è giunta al 68 %. Inoltre, solo nel 2016, il valore relativo al consumo delle persone fisiche è stato di 790 miliardi di dollari, vale a dire 11 volte quello degli Stati Uniti.

Il pagamento mobile rappresenta il 73% del valore lordo della merce del settore e-commerce. Rispetto allo scorso anno infatti il mercato dei pagamenti mobili ha toccato il 209%, con un volume di vendite di quasi 16 trilioni di dollari.

Il grafico in calce illustra l'andamento in costante aumento degli utenti attivi che effettuano pagamenti mobili per transazioni quotidiane.

---

[26] *National Bureau of Statistics of China* (16 Luglio 2018)
http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201807/t20180716_1609894.html

[27] CCNIC (2018) The 41st Statistical Report on Internet Development in China

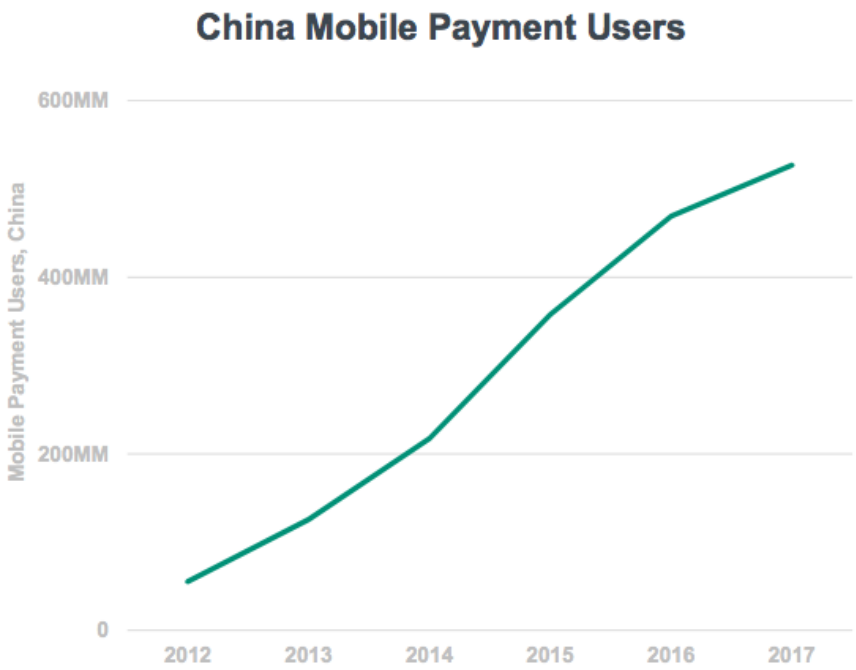


Figura 2.3. China Mobile Payment Users

Fonte: *INTERNET TRENDS 2018*

M. Meeker (2018)

Il grafico a seguito ci mostra invece l'andamento nel volume dei pagamenti mobili, in cui è possibile cogliere l'espansione a partire dall'anno 2012 sino al 2017.

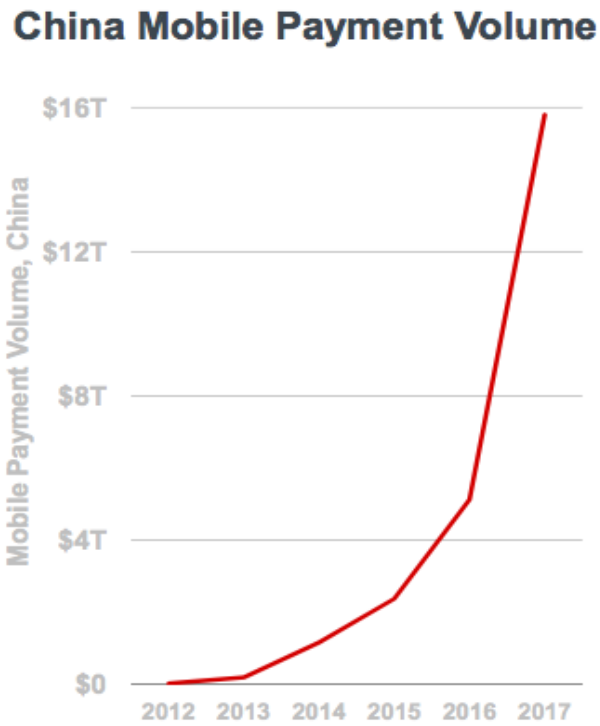


Figura 2.3. China Mobile Payment Volume

Fonte: *INTERNET TRENDS 2018*

M. Meeker (2018)

2.3.1 I PAGAMENTI DIGITALI

Per quanto concerne i pagamenti, Alipay e Wechat sono i sistemi più popolari in Cina, con centinaia di milioni di utenti attivi al mese e sono già parte integrante delle piattaforme di e-commerce come Alibaba e JD.com.

I pagamenti digitali, ovvero le transazioni non in contanti elaborate attraverso canali digitali, sono comuni in ogni angolo del Paese. La popolazione utilizza il proprio cellulare per effettuare qualsiasi tipo di pagamento, come l'acquisto di un prodotto o servizio, la spesa o il pranzo ordinati online e fatti spedire comodamente a casa o in ufficio, il taxi, i pagamenti nei negozi e nei locali o ai venditori ambulanti e perfino la beneficienza ai

mendicanti o agli artisti di strada: i codici Qr scannerizzabili permettono a chiunque il pagamento con un paio di semplici e veloci click.

Il valore totale delle transazioni nei pagamenti digitali ammonta a 1.040.120 milioni di dollari nel 2018 (il più alto valore a livello globale) e il valore delle transazioni dovrebbe mostrare un tasso di crescita annuale del 18,2% e se questo sarà costante, entro il 2022 si stima un importo totale di 2.027.097 milioni di dollari.

Il segmento più grande del mercato è il commercio digitale, con un valore stimato delle transazioni in quest'anno di 841.888 milioni di dollari[28].

Secondo dati statistici più della metà dei consumatori cinesi utilizza denaro in contante solo per circa il 20% del proprio consumo mensile[29].

Grazie alla mia permanenza in Cina, ho avuto una percezione chiara sulla diffusione di questo metodo di pagamento che è ormai parte della vita quotidiana di tutti i cittadini che lo utilizzano per pagare qualsiasi cosa o per trasferire denaro. Si potrebbe pensare che tale pratica sia in uso solo nelle grandi città e tra i giovani, ma il fenomeno si estende anche tra gli anziani e nelle periferie più povere del Paese.

Secondo le ricerche statistiche effettuate nel 2017, si stima infatti che il 92% della popolazione usi Alipay o WeChat come principale metodo di pagamento, quindi il denaro in contanti è quasi scomparso, come, quasi scomparsi sono anche altri metodi classici di pagamento quali la carta di credito o di debito. Tali metodi di pagamento stanno calando sempre di più; talvolta i commercianti faticano ad accettare altro compenso al di fuori di quello con Alipay o Wechat, perché si trovano sprovvisti di denaro contante da dare come resto ai clienti visto il poco circolare di denaro liquido.

Un ulteriore vantaggio è dato dal fatto che, grazie ai codici Qr scannerizzabili, chiunque può aprire un'attività commerciale in quanto non serve un hardware come un lettore di carta di credito; è sufficiente infatti possedere un account dal quale i compratori scannerizzano il codice, o fanno scannerizzare il proprio e, con facilità avviene la transazione.

[28] Statista, *FinTech Report 2018-Digital Payments*

[29] World Economic Forum (2018*) Future of Consumption in Fast-Growth Consumer Markets: China*

Dal grafico qui di seguito è possibile vedere chiaramente chi domina il mercato dei pagamenti mobili domestici in Cina: gran parte della quota è rappresentata con un 54% da Alipay, a seguito WeChat Pay con un 38%, mentre il restante 8% appartiene a gruppi minori.

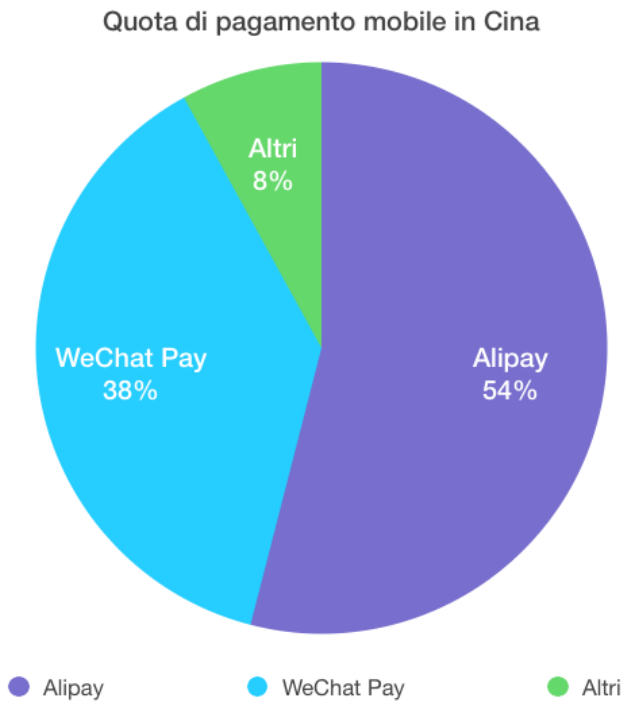


Figura 2.3. Quota di pagamento mobile in Cina

Fonte: nostra rielaborazione dei dati dal rapporto *INTERNET TRENDS 2018* M. Meeker (2018)

Vediamo ora un po' più nel dettaglio questi due principali metodi di pagamento:

- WeChat Pay è un servizio offerto all'interno dell'applicazione WeChat, proprietà della società cinese Tencent ed utilizzata da più di un miliardo di utenti. Nata come piattaforma di messaggistica istantanea, offre ai propri utenti il servizio di pagamento, la possibilità di effettuare acquisti online, l'invio di denaro ad amici, il pagamento delle utenze, una piattaforma di social network, il noleggio di una bici o di un'auto, la prenotazione di un autista e molto altro ancora. Il tutto in un'unica applicazione.

I pagamenti come già delineato sopra, possono essere effettuati sia online che offline. Questo grazie al servizio *wallet*, un portafoglio elettronico collegato direttamente al conto concorrente personale che consente di effettuare pagamenti online offline. Ad ogni account personale è associato un codice Qr, mediante il quale è possibile aggiungere profili di altre persone o attività commerciali.

Per quanto riguarda i pagamenti offline, viene generato un codice Qr abbinato al prodotto. Apparirà quindi l'importo dovuto e dopo l'inserimento della password e la scansione del codice Qr, il pagamento è confermato.

- Alipay è una piattaforma di pagamento virtuale lanciata dal gruppo Alibaba, la più grande società e-commerce in Cina dal 2004. Esso rappresenta il servizio più utilizzato, che permette agli utenti acquisti veloci e sicuri. Alipay gestisce più di 750 miliardi di dollari all'anno di transizioni online, vale a dire tre volte il volume di PayPal e un terzo dei 2500 miliardi di dollari che compongono il mercato globale dei pagamenti[30].

  Le modalità d'uso sono molto simili a quelle di WeChat Pay, con le medesime opzioni per scannerizzare e pagare. Approfondiremo in seguito la spiegazione di questo servizio in occasione del capitolo dedicato al gruppo Alibaba.

Vi sono dei fattori che hanno giocato a favore dello sviluppo di questo fenomeno dei pagamenti mobili: innanzitutto, a causa delle limitazioni governative date dal *Great Firewall*, per i cittadini cinesi non è possibile navigare su molti siti web e applicazioni quali Google, Whatsapp, Youtube, Facebook, Instragram e altri e questo ha consentito lo sviluppo e la diffusione delle piattaforme cinesi al riparo dalla concorrenza estera. In secondo luogo, Alipay e WeChat applicano costi di transazione ridotti rispetto alle banche occidentali, con commissioni inferiori all'1%, percentuale notevolmente inferiore se paragonata al 2 o 3% che di norma applica il sistema bancario.

[30] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

Ciò che inoltre fornisce alla Cina un vantaggio competitivo è il cambiamento che è avvenuto tra la popolazione a livello mentale: una serie di fattori geografico-culturali hanno accelerato il passaggio diretto dall'utilizzo dei contanti al pagamento mobile. La loro attitudine al cambiamento e adattamento alle nuove tecnologie sono caratteristiche insite nel popolo cinese che si approccia con entusiasmo a tutto ciò che conviene e che può agevolare la loro quotidianità.

Inoltre, la popolazione cinese sembra essere più predisposta verso il commercio online, mentre nel mondo occidentale, quest'ultimo è considerato ancora da molti un canale da accostare al punto vendita fisico, un appoggio sia per il venditore, il quale desidera monitorare di persona l'andamento delle vendite, che per il consumatore che vuole controllare il rapporto qualità-prezzo dei propri acquisti.

In secondo luogo i consumatori cinesi preferiscono consultare e acquistare in rete anche a causa delle grandi distanze e della scarsità di infrastrutture che richiedono un maggiore dispendio di tempo e denaro.

2.3.2 UN MERCATO IN PIENA ESPANSIONE

Durante i loro acquisti in rete, gli utenti lasciano feedback volontari o tracce involontarie su ciò che è di loro interesse e che vorrebbero acquistare e le aziende utilizzano tali informazioni a loro vantaggio con l'obiettivo di perfezionare e potenziare l'offerta di beni e servizi.

Le imprese osservano ogni movimento, rintracciano le preferenze dei consumatori e registrano gli acquisti: questo permette strategicamente di identificare la tipologia di clientela su cui fare leva, migliorando così il commercio virtuale.

Il mercato dell'e-commerce in Cina è molto stimolato e, in un periodo come questo di continui cambiamenti nel settore (fattori macroeconomici e cambiamenti negli stili di vita), costringe le aziende a rivoluzionare i loro modelli tradizionali di business e a ripensare talvolta in maniera alternativa le loro attività, in modo tale da adattarsi ai cambiamenti e alle nuove mentalità dei consumatori.

Ad esempio, è curioso sapere che ogni anno l'11 novembre si celebra lo shopping e-commerce con un festival che inizialmente era dedicato ai giovani single universitari chiamato "Double 11" (*shuang shiyi*), ovvero 11.11, quattro volte uno, (detto anche "Single's day" o "Bachelor's day"). Si tratta di una ricorrenza particolarmente sentita nel Paese che prevede oggi un'intera giornata di acquisti con super sconti. Originariamente nata come una scherzosa celebrazione, la data "11" novembre venne scelta per la presenza di più di un "1", sinonimo di solitudine nella lingua e nella cultura cinese, mentre la logica sottostante è quella di sollevare il morale ai cuori solitari con una giornata interamente riservata agli acquisti convenienti.

Il colosso dell'e-commerce cinese Alibaba ha trasformato questa celebrazione sentimentale in quella del consumismo di massa, trasformandola anche in un fenomeno mediatico che registra anno dopo anno vendite online record. Ma parleremo di questo interessante caso in maniera più approfondita nel prossimo capitolo dedicato ad Alibaba Group.

Il mercato viene stimolato anche attraverso le piattaforme multimediali, in costante aumento data la crescita del numero di utenti di dispositivi mobili. Nei social media, le persone comunicano e interagiscono tra loro commentano i prodotti e condividendo feedback; questo è diventato un importante strumento di marketing che viene utilizzato dalle aziende.

Gli e-tailers sono diventati un'importante piattaforma multimediale e, secondo un'indagine condotta da Nielsen (un'azienda che misura e analizza dati a livello globale tra tutti i tipi di canali di marketing), registra un ritorno sull'investimento per il marketing digitale più alto in Cina, mentre le strategie che si avvalgono di pubblicità online combinate con quella offline, continuano a generare un alto coinvolgimento del consumatore.

Fino a dicembre 2017, il valore di mercato delle società Internet cinesi che si sono rese pubbliche in patria e all'estero ammontava a 8,97 miliardi di RMB, con una crescita annua del 66,1%.

Le società cinesi quotate negli Stati Uniti hanno rappresentato il 54,8% del valore totale del mercato, quelle di Hong Kong del 37,5% e quelle di Shanghai e Shenzhen del 7,7%. A partire da dicembre 2017, il valore di mercato dei colossi digitali Tencent, Alibaba e Baidu ha raggiunto rispettivamente 3,1 trilioni di RMB, 2,9 trilioni di RMB e 0,5 trilioni di

RMB, con un un totale pari al 73,9% del valore totale di mercato di tutte le società quotate. Grazie alla grande quantità di capitale, le tre società hanno ottenuto notevoli vantaggi in termini di investimenti, fusioni e acquisizioni, ricerca e sviluppo e innovazione dei modelli[31].

All'inizio dell'era e-commerce in Cina, la popolazione era interessata maggiormente a prodotti generici e a basso costo, ma con l'ascesa di Tmall, creato da Alibaba nel 2008, il mercato di prodotti di marca e di provenienza estera è diventato accessibile facilmente, contribuendo a creare un mercato online unificato cambiando le tendenze di acquisto[32]. Oggi infatti, i prodotti più acquistati in rete risultano essere beni di prima qualità e beni importati che solitamente non si trovano nei negozi fisici[33].

Tra i colossi mondiali dell'e-commerce, accanto ad Amazon e eBay troviamo appunto Alibaba, il sito web più popolare della Cina. Esso spesso viene paragonato ad Amazon, tuttavia fare questo confronto non è propriamente corretto, l'e-commerce cinese ha sviluppato caratteristiche molto differenti rispetto a quello europeo e americano, costruiti su una tradizionale rete di negozi al dettaglio. In Cina invece, uno dei principali motivi del successo è dovuto al fatto che è in grado di colmare la mancanza di infrastrutture.

Lo scopo di Alibaba quando lanciò Taobao, il suo primo sito e-commerce, era infatti quello di aiutare i commercianti cinesi ad espandersi. Prendendo spunto da eBay, ma adattando il modello ai gusti locali e tenendo in considerazione il problema delle infrastrutture, è stato creato un vero e proprio ecosistema innovativo, in grado di ovviare il problema del negozio fisico e di sostenere le transazioni commerciali. Costituito da pagamenti online, da una logistica intelligente e da un eccellente servizio clienti, ha collegato il mondo virtuale a quello fisico, con modalità sconosciute in Occidente.

Vi sono oggi tre importanti colossi cinesi: Alibaba specializzata nel commercio, Baidu nei servizi e Tencent nei social[34]. Rispetto all'e-commerce in occidente, quello cinese

[31] CCNIC (2018) *The 41st Statistical Report on Internet Development in China*

[32] AliResearch *(2015), China's E-Commerce: the new Branding Game*, Bain & Company

[33] VAAST (2016), *Chinese E-Commerce Market Growth, Statistics' Report 2016*,

[34] M. Gervasi (2015), *L'e-commerce cinese che sfida Amazon,* Il sole 24 ore, 09/11/2015

presenta alcune particolarità: è riuscito a creare un mondo super connesso, super social e tecnologicamente più avanzato, ha promosso la crescita dal basso verso l'alto e questo consente a molti di aprire proprie attività commerciali online, creando così milioni di posti di lavoro. I prezzi sono molto più vantaggiosi rispetto ai negozi fisici e i pagamenti, grazie ai portafogli digitali, sono ottimizzati. Inoltre, grazie alle innovazioni nella logistica, i tempi di consegna dei prodotti sono rapidissimi e viene offerto un servizio clienti efficiente con l'aiuto di robot digitali che interagiscono in ogni fase del processo di acquisto e rispondono in pochi secondi alle domande dei consumatori.

2.3.3 STRATEGIE OMNICHANNEL E NEW RETAIL

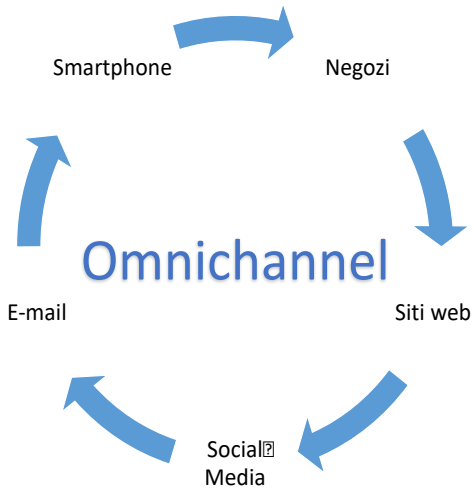


Figura 2.4. Omnichannel

Fonte: personale elaborazione

In Cina si diffonde sempre più la tendenza omnichannel, che migliora l'esperienza di acquisto dei consumatori e rende la linea tra il tradizionale commercio offline e quello online sempre più indefinita.

Uno degli elementi che ha giocato a favore di produttori e rivenditori è stato l'integrazione di elementi di vendita online e offline, che include servizi, prodotti, big data, logistica, gestione, marketing e affini. Un fenomeno che possiamo racchiudere in un unico termine coniato dal fondatore di Alibaba, Jack Ma: *new retail*.

L'obiettivo principale di quest' ultimo nel settore retail è quello di raccogliere e utilizzare i dati e la tecnologia per trasformare la vendita al dettaglio, inclusa la vendita offline, che rappresenta l'82% del totale.

Il settore retail sta dunque cambiando, si stanno ridefinendo i confini del commercio e si diffonde il modello di business *Online to Offline* (O2O) che vuole un coinvolgimento senza interruzioni tra ciò che è connesso e ciò che non lo è, per costruire un ecosistema di vendita al dettaglio che combina in maniera uniforme canali online e offline e offrire ai consumatori un'esperienza di shopping efficiente e flessibile.

Un esempio di successo del modello new retail è il supermercato "Hema", il quale propone cibi freschi, prodotti importati e servizi di ristorazione. I consumatori, prima di fare acquisti, possono scaricare un'applicazione attraverso la quale ricevere informazioni sui prodotti e acquistare; in questo modo i profili di spesa e di consumo vengono in automatico salvati e archiviati.

In questa catena di supermercati presenti a Shangai, Pechino e Ningbo, si trova una vasta gamma di prodotti provenienti da tutto il mondo, ognuno dei quali ha un barcode che attraverso l'app è possibile scannerizzare per avere informazioni sul prodotto quali prezzo, origine e altri dettagli, oltre a raccomandazioni e consigli su prodotti simili. I clienti scansionano il codice e completano il loro acquisto elettronico tramite Alipay a un registro di cassa prima di uscire dal negozio. I codici a barre, oltre a consentire agli utenti di avere informazioni sui prodotti che desiderano e tenere traccia della consegna, sono anche utilizzati da Hema ai fini di una gestione della supply chain intelligente e questo consente loro di studiare i consumatori attraverso la raccolta e l'analisi dei dati, perfezionando la strategia giorno dopo giorno.

È possibile inoltre ordinare cibo fresco per cucinarlo a casa o farlo preparare dagli chef Hema e consumarlo all'interno della sala da pranzo nello store. È questo uno dei punti

di forza, è presente infatti una ampia sezione di pesce fresco, molto apprezzata dai consumatori cinesi, che possono scegliere i prodotti personalmente e mangiare mentre completano i loro acquisti e questo crea una piacevole esperienza di acquisto.

I clienti possono anche usufruire del servizio di consegna a domicilio, vengono effettuati migliaia di ordini al giorno, con tempi di consegna previsti di massimo trenta minuti.

"Hema sfrutta i dati e la tecnologia logistica intelligente per integrare senza problemi sistemi online-offline, costruiti per fornire il servizio ineguagliabile di consegne di cibo fresco in 30 minuti" sostiene Daniel Zhang, CEO di Alibaba Group. Il negozio infatti funge anche da magazzino, in cui gli addetti esaminano e impacchettano i prodotti, li depositano in un nastro trasportatore che giunge in un centro di consegna dal quale poi vengono consegnati a domicilio.

L'obiettivo di Alibaba non è quello di gestire una catena di supermercati, bensì di mostrare ai clienti come il new retail può portare notevoli vantaggi alle aziende che vogliono trasformare il loro business in digitale[35]. La scelta di concentrarsi principalmente su negozi di alimentari non è casuale, essi ritengono che i consumatori in luoghi come questi possano essere presi di mira per favorire un'ulteriore penetrazione delle piattaforme di pagamento e dell'e-commerce.

Un altro colosso cinese del commercio digitale, JD.com, seguendo le orme di Hema di Alibaba e Amazon Go, ha lanciato "7Fresh", una catena di supermercati di fascia premium con prodotti freschi e di elevata qualità, ad alta tecnologia e con un servizio online e offline simile, ma con enormi novità ultratech per il futuro.

Il primo 7fresh è stato aperto a gennaio a Pechino, la novità è quella della assistenza alla spesa grazie ai "carrelli intelligenti", carrelli robotizzati che guidano i clienti nelle corsie, consentendo loro di fare acquisti a mani libere. 7Fresh ha ideato inoltre i *magic mirrors*, display automatici che, nel momento in cui il cliente afferra il prodotto, ne mostrano le caratteristiche, l'origine, il valore nutrizionale e altre informazioni su un monitor. Inoltre, una grande novità riguarda il pagamento ideato da JD.com, che si basa su un sicuro sistema integrato di riconoscimento facciale.

[35] Alizila, News from Alibaba, https://www.alizila.com/hema-supermarket-offers-shoppers-new-retail-experience/

Ancora una volta si vuole mostrare come la vendita al dettaglio tradizionale progredisca grazie alla tecnologia e-commerce e all'analisi dei big data, portando il consumatore ad una esperienza di shopping innovativa e coinvolgente.

3 IL CASO ALIBABA GROUP

3.1 JACK MA E LA NASCITA DELLA COMPAGNIA

Per comprendere la rivoluzione ed il successo di Alibaba, è opportuno ripercorrere la storia di colui che l'ha creata e che è considerato oggi una delle figure più influenti della Cina: Jack Ma.

Jack Ma (nome cinese Ma Yun 马云) nacque ad Hangzhou nel 1964, nel periodo della Rivoluzione Culturale.

Dopo la morte di Mao, la Cina si aprì al mondo esterno e con la "politica delle porte aperte" il Paese cominciò ad approcciarsi al commercio con l'estero e agli investimenti. Fu l'arrivo di turisti stranieri, in particolare americani e europei ad offrire a Jack una finestra sul mondo. Innamorato della letteratura e della lingua inglese, si offrì di fare loro da guida turistica e questo lo aiutò a migliorare le sue capacità dialettico linguistiche e ad aprire la mente al pensiero occidentale.

Fallì per due volte l'esame di ammissione all'università, a causa della sua avversione alla matematica, ma riuscì infine ad entrare al College magistrale di Hangzhou con l'obiettivo di diventare insegnante di lingua. Nonostante un punteggio negativo, gli fu concesso di iscriversi regolarmente ai corsi grazie ad alcuni posti liberi.

Dopo il conseguimento della laurea Ma venne assunto come insegnante d'inglese solo dopo essere stato respinto svariate volte. Trovò il modo di distinguersi dai tradizionali metodi scolastici privilegiando insegnamenti all'aria aperta, basati sulla conversazione e sui racconti umoristici, discostandosi dalla classica dottrina di stampo cinese incentrata sui metodi meccanici e sull'apprendimento dai libri di testo.

Dopo cinque anni Ma diede le dimissioni dal ruolo di docente per orientarsi verso un nuovo business e, nel 1994, fondò la Hangzhou Haibo Translation Agency, un'agenzia di servizi di traduzione che puntava a fornire un appoggio alle imprese locali nella ricerca di clienti all'estero.

Divenne conosciuto per le sue abilità dialettiche in lingua inglese, così gli fu chiesto di contribuire, in qualità di interprete, alla risoluzione di una controversia con un'azienda americana sulla costruzione di un'autostrada. La sua missione fallì, ma quel viaggio e quell'incarico gli permisero di sperimentare Internet, all'epoca ancora sconosciuto in Cina.

Durante la permanenza all'estero, nei primi approcci con il web, digitò istintivamente la parola "birra", trovò birre di tutti i tipi, tranne cinesi. Da lì provando a digitare la parola "China" non trovò alcun risultato: non c'erano informazioni sulla Cina. Decise così di realizzare una pagina per promuovere la sua agenzia di traduzioni, ricevendo di lì a poco apprezzamenti da persone provenienti da America e Europa.

Tornato da questa esperienza si rese conto che il mondo dell'insegnamento non fruttava molto, anche se gli servì per osservare da vicino la rivoluzione imprenditoriale in atto e cimentarsi nel mondo dell'imprenditorialità. Capì l'importanza di Intenet e le sue opportunità di investimento, così decise di fondare un nuovo business con l'obiettivo di creare pagine Web e aiutare le imprese cinesi ad esportare all'estero.

Il suo primo sito online si chiamava "China Pages", una sorta di pagine gialle online. L'esordio non fu dei più positivi in quanto la città di Hangzhou, sede della compagnia, era ancora priva di connessione, quindi il sito era visibile solamente dalla rete negli Stati Uniti[36].

[36]D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

Nel 1995 il Governo creò una linea Internet accessibile ad Hangzhou e gradualmente le China Pages avanzarono in altre zone della Cina, coprendo 27 municipalità e nel giro di due anni le entrate del sito Web ammontavano a 7 milioni di RMB[37].

La Cina stava investendo per espandere le infrastrutture nelle telecomunicazioni e costruire reti informatiche e, seguendo l'esempio di Ma, nuove agenzie si insediarono nel mercato cinese. China Pages dovette affrontare la dura concorrenza e nel 1996 optò per una joint venture con Zhejiang Telecom[38], ma disaccordi e divergenze costrinsero Jack Ma ad abbandonare la compagnia e questo segnò il suo primo grande fallimento. Tuttavia l'avventura di China Pages gli impartì importanti insegnamenti e accorgimenti per i business futuri e creò i presupposti per la nascita di Alibaba Group.

Si trasferì a Pechino e trovò lavoro in una sezione del Ministero del commercio estero e della cooperazione economica con lo scopo di creare un sito di promozione commerciale e il risultato fu la nascita del primo sito ministeriale in Cina. Ma sentiva che quello non era il suo ruolo e decise di abbandonare il lavoro e ritornare nella sua città.

Per l'ennesima volta questa non si era rivelata la sua strada, ma gli impieghi alla "Hangzhou Haibo Translation Agency", poi alla "China Pages" e infine al Ministero del Commercio Estero e della Cooperazione Economica, furono fondamentali per Ma per comprendere a pieno la direzione economica della Cina di quegli anni, per familiarizzare con le politiche di mercato e acquisire nozioni di politica macroeconomica.

Dopo un periodo di meditazione e studi approfonditi su come si stava sviluppando il mercato e il commercio elettronico nel Paese, all'inizio del 1999 Jack Ma, assieme ad altri diciotto collaboratori, fondò Alibaba Group.

Jack Ma aveva capito che l'e-commerce in Asia, seguendo l'esempio del mercato americano, stava andando nella direzione sbagliata. Avrebbe dovuto estendersi senza emulare meccanicamente le realtà dei mercati più sviluppati e agire secondo la realtà territoriale e le esigenze del Paese.

L'obiettivo per lui era quello di fornire alle piccole e medie imprese gli strumenti per pilotare il proprio business in maniera indipendente e avere visibilità nel mercato

[37] L. Shiying, M. Avery, *Alibaba: The Inside Story behind Jack Ma and the Creation of the World's Biggest Online Marketplace*

[38] Zhejiang è la provincia di Hangzhou.

internazionale in un periodo in cui molti imprenditori cinesi iniziavano ad affermarsi sul web. I piccoli imprenditori non avevano le capacità o i capitali per promuovere i loro prodotti e quindi dovevano venderli attraverso imprese commerciali statali: lo scopo di Ma era dunque quello di eliminare l'intermediario.

Decise di chiamare l'azienda Alibaba, un nome arabo che evoca una storia conosciuta in tutto il mondo, e che è diventata assai famosa per richiamare al suo interno la formula magica "Apriti Sesamo". Nulla di più azzeccato, dato che lui mirava ad "aprire" un varco per raggiungere le piccole e medie imprese alle quali dedicava le sue maggiori attenzioni. Per di più, tale parola, secondo lui comprensibile e facile da pronunciare in tutte le lingue del mondo, inizia con la A, prima lettera dell'alfabeto e quindi sempre al primo posto.

Il suo intuito si rivelò vincente. Il fatto che tale nome fosse facilmente decifrabile, permise un notevole risparmio sulle spese di marketing, fornendo una serie di "rappresentazioni" già pronte, come i "quaranta ladroni" e "le mille e una notte"[39].

La sua idea era infatti quella di schierarsi dalla parte dei meno potenti e permettere ad ogni uomo d'affari, azienda o società di fare business anche senza ingenti capitali.

Alla nascita di Alibaba, la Cina aveva solamente due milioni di utenti Internet, ma alla fine del 1999 questi arrivarono a nove milioni, per poi giungere a diciassette milioni nell'anno successivo.

La politica dell'"informatizzazione" presentata dal Governo stava facendo diminuire i costi; venne eliminata la tariffa di installazione per le seconde linee telefoniche e la navigazione resa meno costosa. Per di più, quando colossi mondiali che si occupavano di informatica come Dell e Lenovo iniziarono ad incrementare le quote di mercato, anche i personal computer diventarono più accessibili e questo permise a milioni di persone di collegarsi in rete negli uffici, nelle università o negli Internet café[40].

[39] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

[40] Ibidem

3.2 LE PRIME FASI

Dopo il lancio di Alibaba, alcune importanti collaborazioni permisero di risanare le finanze e quindi dare ampia visibilità all'azienda a livello internazionale. Una delle più grandi banche d'affari del mondo, l'americana Goldman Sachs investì 5 milioni di dollari e nello stesso anno Masayoshi Son, proprietario dell'azienda giapponese di media e telecomunicazioni Softbank, investì 20 milioni di dollari, in cambio del 30% delle azioni della compagnia. In particolare quest'ultima, rappresentava un'alleanza strategica per Ma, in quanto Son era al tempo uno degli uomini più ricchi e potenti di tutta l'Asia e questo avrebbe dato maggiore visibilità ad Alibaba nel panorama internazionale del commercio online.

Tra l'altro, la compagnia possedeva allora oltre 25 milioni di dollari, che gli consentirono di uscire incolume dalla crisi del mecato Nasdaq e della speculazione della bolla dot.com. Agli albori Alibaba era un sito web gratuito, in quanto l'obiettivo iniziale era quello di attrarre nuovi utenti, che avrebbero comunque garantito al sito un guadagno, una volta raggiunto un determinato profitto con le loro attività. Nonostante esso non generasse entrate, il marketplace in Cina stava crescendo e si registravano migliaia di nuovi membri ogni giorno, grazie ai piccoli produttori che tentavano la strada dell'e-commerce per espandere il proprio business.

A quel tempo il sito web di Alibaba era semplice ed elementare, rappresentava sostanzialmente una sorta di vetrina nella quale i fornitori cinesi mostravano i propri prodotti ed entravano a contatto con acquirenti provenienti da diverse parti del mondo. Verso la metà del 2000 Alibaba contava già 500.000 membri registrati e aspirava a raggiungerne un milione entro la fine dell'anno[41].

In quel periodo ottenne molti riconoscimenti, guadagnò molta visibilità, ad esempio, la copertina della rivista *Forbes*, intitolata "Best of the Web B2B" e il titolo di sito B2B più popolare da parte dei lettori di *Far Eastern Economic Review*. Anche l'università di Harward gli diede visibilità, scegliendolo per ben due volte come caso studio. Nel 2001 invece, Jack Ma fu nominato uno dei "leader globali del domani" dal *World Economic*

[41] Ibidem

Forum e premiato come vincitore dell'Asean Business Association Business Leadership Award[42].

Tali premi posero Alibaba sotto i riflettori, migliorando la sua reputazione e la credibilità di cui necessitava per attirare sempre più membri, ma in parallelo cresceva anche la concorrenza di imprenditori che dopo aver assistito al successo di Alibaba decisero di occuparsi di e-commerce B2B.

In Cina in quegli anni l'opinione era divisa: da un lato si faceva fede al Great Firewall che imponeva il filtraggio dei contenuti ritenuti pericolosi per il Paese o per il Partito, dall'altro si promuoveva lo sfruttamento delle moderne tecnologie e l'informatizzazione come fattori essenziali per lo sviluppo dell'economia locale.

Tuttavia lo scetticismo era ancora alto e il governo temeva che Internet aprisse la Cina alle ideologie occidentali, ritenute pericolose.

Alibaba attraversò il periodo dello scoppio della bolla speculativa (verificatosi con il celebre picco al ribasso del settore tecnologico e delle aziende dot-com) in positivo. Ma, colse questo agitato momento come una grande opportunità per Alibaba, che vedeva l'eliminazione dei suoi più grandi competitor. Tuttavia la crisi si faceva sentire e l'azienda, che comunque stava attraversando momenti di difficoltà, necessitava di un cambiamento.

Impugnò una nuova strategia difensiva chiamata "B2C", ovvero "Back to China", tagliando i costi e riuscendo ad incrementare il fatturato; fu un piano che gli permise di superare il crash delle dot-com e cavalcare l'onda del successo[43].

Il sito web offriva grandi opportunità e, dato che su Alibaba International si facevano affari con acquirenti oltreoceano, semplicemente postando un catalogo online, molti fornitori cominciarono ad utilizzare il sito per le proprie attività.

Visto il successo nelle vendite cominciò però a crescere anche il numero di fornitori competitor che si iscrissero al sito e di lì a poco i venditori iniziarono a chiedere di poter pagare in cambio di sponsorizzazioni che potessero mettere in evidenza i loro prodotti.

---

[42] Alibaba.com, https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p011227.pdf

[43] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

Da qui il gruppo cominciò ad elaborare alcune strategie rivolte ai venditori come un servizio chiamato *China Supplier* che prevedeva il pagamento di una somma di denaro annuale per un servizio "premium" che concedeva un profilo web personalizzato e curato nei dettagli, possibilità di pubblicare più contenuti di quelli standard ed infine veniva data maggiore visibilità nei risultati di ricerca rispetto agli altri utenti.

Questo fece crescere ulteriormente la notorietà del sito, ma non mancavano scetticismi da parte dei compratori che chiedevano più sicurezze sulla veridicità dei prodotti e sulle fonti da cui si stava acquistando. Così Alibaba lanciò un servizio chiamato *TrustPass*, un certificato emanato da ACP (Association of Credit Professionals), un'agenzia di credito di terze parti che lo rilascia solamente alle società a cui è stato effettuato un controllo sull'autenticità e veridicità dell'azienda e sull'attività che queste ultime svolgono. Inoltre l'azienda dev'essere legalmente registrata nel paese in cui ha sede e i dati dichiarati devono essere corretti. Esponendo tale certificato nel sito web, gli acquirenti hanno più fiducia e sono più propensi a negoziare, commerciare e fare acquisti in sicurezza. Il certificato TrustPass venne quindi richiesto a tutti gli utenti di China Supplier, come garanzia di affidabilità[44]. Questo contribuiva a creare una sorta di ecosistema di fornitori fidati che rendeva il programma unico nel suo genere e costituiva la base produttiva del gruppo.

A dicembre 2001, i membri di Alibaba China Supplier Club superarono il milione, un numero che rendeva il sito web il più grande al mondo. Da qui a poco, l'attività diventò redditizia a tutti gli effetti.

Negli ultimi mesi del 2002, Ma iniziò a prendere in considerazione nuovi sbocchi direzionali per l'azienda, puntando al mercato cinese dell'e-commerce al dettaglio, sulla scia dei più grandi esempi americani "Amazon" ed "eBay".

Numerosi erano gli imprenditori che aspiravano al modello di business di eBay, ma il mercato cinese presentava caratteristiche molto differenti da quello americano, mercato che si era affermato esponendo articoli attraverso aste online. Infatti, nel territorio cinese il commercio di beni usati non era una pratica diffusa, nemmeno offline. Un ulteriore vantaggio riguardava il fatto che negli Stati Uniti il mercato delle carte di credito era ben sviluppato, così come la rete di corrieri espressi, mentre in Cina erano

[44] Alibaba.com, https://bit.ly/2wnZkuo

poche le persone in grado di effettuare pagamenti online e i servizi ancora molto inefficienti, con raggi d'azione che si limitavano alle città nelle vicinanze. Di conseguenza le basse aspettative nei confronti dell'e-commerce al dettaglio e la mancanza di fiducia, dovuti ai problemi nei pagamenti, alle consegne e allo scetticismo sulla qualità dei prodotti, ne ostacolavano la diffusione.

Il modo più efficace per ottenere buoni risultati in Cina quindi non era di copiare e ricreare modelli quali Amazon o eBay, bensì studiarne ed estrapolarne le caratteristiche migliori per applicarle al mercato cinese.

Una svolta inaspettata si verificò con la diffusione della SARS[45] alla fine del 2002, che colpì inizialmente la Cina meridionale per poi espandersi in tutto il mondo. Di fronte alla catastrofe anche Alibaba inizialmente mostrò alcune difficoltà, ma alla resa dei conti l'epidemia diede una spinta positiva alla compagnia e al settore Internet cinese in generale, rafforzandone l'utilizzo della rete e della telefonia mobile, portando così il Paese ad una vera e propria svolta. La popolazione infatti era intimorita per l'epidemia e per questo rimaneva in casa evitando i contatti con l'esterno. Per comunicare, i cinesi furono incoraggiati ed indirizzati all'utilizzo della telefonia mobile digitale e a Internet che divenne un mezzo di comunicazione di massa. Si diffusero gli "SMS" che contribuirono ad espandere il giro d'affari degli operatori telefonici e anche l'accesso a Internet su banda larga, grazie alla volontà di milioni di persone che, costrette nei propri alloggi, cercavano di comunicare e anche di svagarsi rimanendo aggiornati sulle news, in quanto il governo obbligava i media istituzionali cinesi a non diffondere notizie che riguardavano la SARS. In particolare uno degli esiti che ha portato tale fenomeno si rivelò importante per Alibaba; milioni di persone iniziarono ad approcciare con lo shopping online. L'epidemia accelerò l'adozione del commercio elettronico, offrendo a venditori e compratori un mezzo tramite il quale comunicare e commerciare evitando l'incontro fisico tra le parti[46].

[45] SARS, Sindrome Acuta Respiratoria Grave, una forma atipica di polmonite apparsa per la prima volta nel novembre 2002 nella provincia del Guangdong (Canton) in Cina. È considerata ad oggi una malattia relativamente rara, con una mortalità media totale del circa 15%.

[46] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

3.3 LA SCONFITTA DI EBAY E LA NASCITA DI TAOBAO

"eBay may be a shark in the ocean, but I'm a crocodile in the Yangtze River.

If we fight in the ocean we lose, but if we fight in the river, we win."

Jack Ma

Fin dall'IPO del settembre 1998 eBay era molto apprezzata dagli investitori e a marzo del 2000 la sua valutazione era salita da due a trenta miliardi di dollari ed era infatti considerata una delle compagnie più affermate e con il più rapido sviluppo nella storia degli Stati Uniti.

L'azienda si stava dimostrando insuperabile, cercava di espandersi nei mercati esteri, in particolare l'obiettivo più grande era quello di entrare in Cina.

Quest'ultima rappresentava un mercato cruciale per eBay, la quale pronta a penetrare in maniera definitiva nel Paese, aveva deciso di sostenere un'azienda già affermata nel mercato locale, iniziando la sua strategia con l'acquisto del 33 % di Eachnet.com, un sito web che a quel tempo occupava una quota dominante nel mercato cinese delle aste online. Eachnet era piccolissima rispetto ad eBay, ma si era espansa rapidamente ed aveva oltre un milione di utenti registrati, centomila dei quali erano visitatori giornalieri. Il sito web ospitava più di cinquantamila prodotti in vendita, con categorie che spaziavano dall'abbigliamento agli immobili.

A quei tempi, eBay China dominava il mercato, ancora alle prime armi, detenendo una quota superiore al 70 %.

Jack Ma sapeva che lo scontro sarebbe stato inevitabile in quanto il business di eBay interessava consumatori e fornitori e di conseguenza Alibaba sarebbe stata coinvolta e messa fuori gioco dal gigante statunitense; così decise di sferrare il suo attacco nell'e-commerce consumers mettendosi in rivalità con loro.

Nel 2002 gli utilizzatori di Internet in Cina risultavano essere 27 milioni circa, al quinto posto come comunità online più numerosa al mondo dopo Stati Uniti, Giappone, Germania e Regno Unito. Dato l'elevato numero della popolazione e le rapide trasformazioni in corso, eBay aveva colto il potenziale ed era pronta a conquistare quello

che secondo loro sarebbe entro poco diventato uno dei mercati dell'e-commerce più grandi del mondo.

Poco tempo dopo, eBay assunse il controllo completo di EachNet, venendo così rinominata eBay EachNet, una scelta che sebbene all'inizio sembrava essere corretta e gli permise di guadagnare una quota del 90 percento nel mercato e-commerce consumer cinese, in un paio di anni si rivelò disastrosa.

In reazione difensiva, nel 2002 Alibaba si peparò ad entrare nel mercato locale dell'e-commerce consumer con un nuovo business: Taobao (letteralmente *taobao* significa "caccia al tesoro")[47].

Si tratta di una piattaforma web di negozi online per piccole imprese e singoli imprenditori intenzionati ad aprire un'attività e generare guadagni senza necessariamente possedere ingenti capitali per dare vita al proprio business. Si voleva infatti prendere ispirazione e rievocare i grandi mercati cinesi all'ingrosso e i bazar di quartiere, riprendendo anche le usanze tipiche grazie al forum nel sito, che consentiva a venditori ed acquirenti di comunicare e contrattare sui prezzi.

I commercianti potevano vendere la propria merce con un prezzo fisso oppure attraverso un'asta tramite la piattaforma in questione, dalla quale gli acquirenti avevano la possibilità di avere informazioni sui prodotti, comunicare e commentare.

Taobao si sviluppò in una piattaforma di e-commerce diversificata, in cui le aziende vendono una vasta gamma di articoli ai proprietari dei negozi online, i quali a loro volta li rivendono poi ai consumatori: un business che oggi chiamiamo C2C.

Il lancio ufficiale fu il 10 maggio 2003, una data che tutt'oggi viene celebrata dal gruppo e che prende il nome di "Aliday", una giornata in cui i dipendenti portano le loro famiglie negli uffici e si festeggia.

Inizialmente il legame di Taobao ad Alibaba venne tenuto nascosto, proprio per non essere considerato da eBay un importante rivale e sferrare poi un attacco a sorpresa.

L'idea era quella di conferire al nuovo business una cultura innovativa di startup e una delle principali tecniche di marketing adottate fu quella di rivolgersi a siti web e

[47] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

community piccole e in crescita, categorie che il rivale statunitense aveva da sempre considerato irrisorie.

La vera arma di Ma era quella di aver creato una piattaforma dedicata non più solo al mercato in cui aveva luogo la compravendita tipica del mercato B2B, ma quella C2C, tra venditore e consumatore finale. In questo modo si avvicinò alle esigenze della collettività cinese e fu questa l'occasione per milioni di piccole imprese di entrare in affari.

Agli esordi, il sito appariva come una via di mezzo tra Alibaba.com ed eBay, con una struttura abbastanza basica ma d'impatto.

Dopo poche settimane dal lancio infatti Taobao contava già più di 10.000 iscritti e divenne il marketplace online più conosciuto e diffuso per i rivenditori online; si trattava in pratica di un sito web costruito su misura per gli utenti cinesi.

Nel frattempo anche il business B2B di Alibaba.com cresceva e in quel periodo il fatturato era triplicato.

Uno dei dettagli più importanti che eBay non aveva ben considerando nel cercare di insinuarsi nel commercio asiatico era la cultura aziendale, a differenza di Ma che aveva a lungo studiato e conosceva perfettamente il mercato locale. eBay ostentava le sue capacità, con un eccessivo ottimismo e superiorità che facevano credere loro di poter utilizzare le strategie su cui andavano forte, imitando la versione americana del sito.

La Cina non è un mercato in cui funziona importare un prodotto o un sistema che ha successo per esempio in America o in Europa. Ad esempio nella cultura cinese si prediligono design nei siti web ricchi di informazioni, colori e grafiche multimediali, al contrario di quelli occidentali, ritenuti infatti da loro noiosi e statici, in cui si preferisce uno stile essenziale e nitido.

Nelle seguenti immagini le home pages di Taobao ed eBay a confronto, così come appaiono oggi:

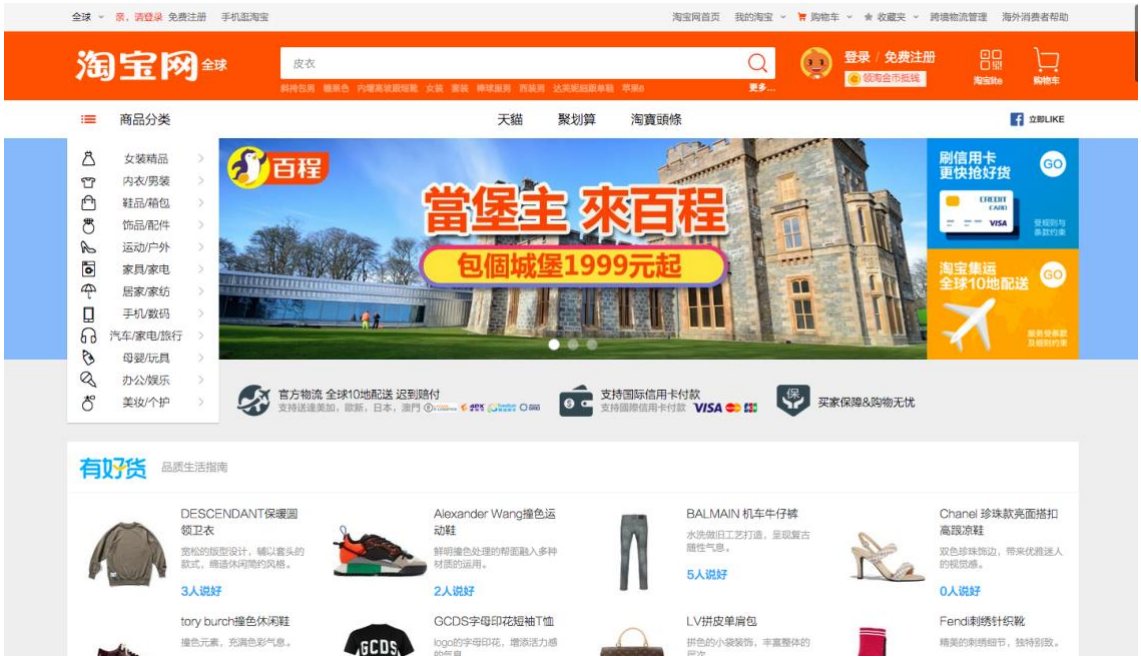


Figura 3.1. Home page di Taobao

Fonte: taobao.com

Taobao ha cercato di rendere il sito web accattivante per i cinesi, con una home page ricca di informazioni per farlo apparire come un grande e “rumoroso” mercato popolare. Inoltre prevalgono i colori rosso e arancione, che nella cultura locale significano prosperità e festività.

È indirizzato a tutte le categorie di persone, con prodotti adatti a uomini, donne e bambini e i prezzi sono fissi, poiché i cinesi preferiscono prodotti nuovi piuttosto che usati, perciò il modello delle aste online non è molto popolare.

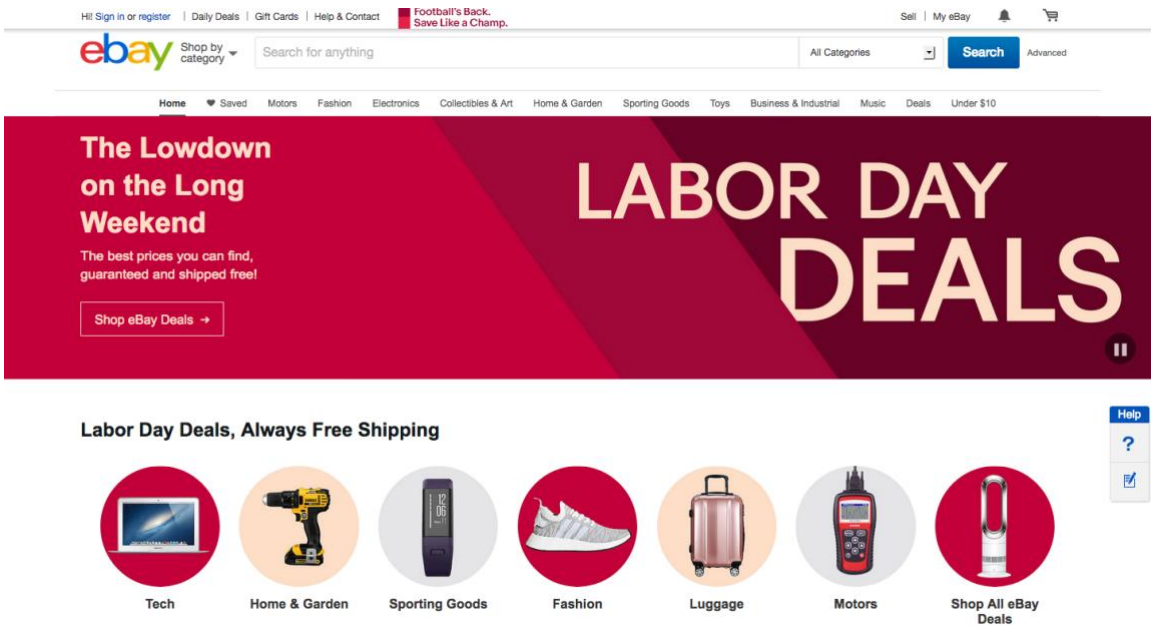


Figura 3.2. Homepage di e-Bay

Fonte: ebay.com

Ma quali sono alcuni degli errori che ha commesso eBay approdando in Cina? Innanzitutto ha semplicemente utilizzato il modello americano traducendolo in lingua cinese, mantenendo anche nella home page uno stile pulito e basilare nelle informazioni, tipicamente occidentale. Anche dal punto di vista dei contenuti si è focalizzato sul modello delle aste per i prodotti di seconda mano, applicando una strategia globale, ma fraintendendo i gusti e le preferenze locali.

Le aste online hanno avuto un avvio più lento in Cina che in alcune delle economie più sviluppate del mondo. La Cina a quel tempo aveva un basso tasso di penetrazione di Internet, mancavano norme e leggi per sostenere lo scambio online e non aveva ancora sviluppato le infrastrutture tecnologiche e finanziarie necessarie per facilitare le aste online, limiti che ostacolavano la popolarità di eBay. Inoltre, mancavano norme e leggi che regolassero i comportamenti online e prevenissero le frodi online. Nel 2002, un sondaggio condotto dal China Internet Network Information Center rilevò che il 13,9% degli acquirenti online non aveva ricevuto merci per cui avevano pagato, un problema che ha anche introdotto la possibilità di responsabilità legale per le società di aste online. Le prime start-up in questa categoria infatti sostenevano di dover essere trattate come

una compagnia telefonica, in modo da non essere ritenute responsabili per il comportamento scorretto degli utenti.

Un'ulteriore difficoltà riguardava il sistema dei pagamenti: negli Stati Uniti, la maggior parte degli utenti utilizzava le carte di credito per completare comodamente le transazioni, i consumatori cinesi invece non disponevano di un sistema di pagamento online completo. Le carte di debito erano abbastanza comuni in Cina, con circa 300 milioni di carte emesse a metà del 2001, mentre c'erano solo circa 25 milioni di carte di credito emesse in Cina, ovvero meno dell'1% della spesa dei consumatori (rispetto a circa il 25% negli Stati Uniti) e queste ultime erano accettate solo al 3% circa dei negozi cinesi.

Tuttavia, ogni città aveva entrate di pagamento separate per elaborare queste carte, quindi una carta da una città spesso non poteva essere utilizzata nel sistema della banca emittente in un'altra città. Questa mancanza di integrazione ha reso molto difficile per i siti di aste gestire i pagamenti online con le carte.

La necessità di migliorare tali servizi si intensificò, Bank of China e China Construction Bank iniziarono ad accettare online le carte di credito e nei primi mesi del 2002 la Banca popolare cinese e la banca centrale cinese investirono in un progetto per consentire alle maggiori banche di elaborare le carte attraverso città e banche[48].

Sulla scia di questi cambiamenti, l'industria cinese in Cina registrò una notevole crescita durante i primi anni del ventunesimo secolo. Secondo il China Internet Network Information Center, nel periodo dal 2001 al 2007, il numero di utenti Internet in Cina è cresciuto drasticamente da circa 34 milioni a 210 milioni[49].

Alla fine del 2002, il numero di carte bancarie è salito a 490 milioni, e nel primo trimestre del 2004 questo numero era salito a 690 milioni. A maggio 2008, il numero totale di carte bancarie emesse in Cina superava 1,6 miliardi, di cui 110 milioni erano carte di credito. Anche il sistema di elaborazione delle carte era stato notevolmente migliorato: alla fine del 2002 molte filiali bancarie erano state integrate in un unico sistema di

[48] *Taobao vs. eBay China*, Stanford Graduate School of Business, Case: IB-88, 01/04/10 (REV'D 11/27/12)

[49] *China Online Shopping Research Report*, iResearch Inc., 2008.

elaborazione delle carte (China UnionPay), capace di processare qualsiasi carta emessa da una banca nazionale[50].

Tale sviluppo, portò ad un sostanziale aumento dello shopping online in Cina, con un volume nelle transazioni lorde che, secondo una ricerca pubblicata da iResearch Inc., aveva raggiunto i 56,1 miliardi di RMB (8 miliardi di dollari circa), mostrando un aumento considerevole che aveva fatto credere con convinzione a eBay EachNet di conquistare e mantenere la quota predominante nel mercato.

Vediamo ora invece gli elementi che hanno consentito ad Alibaba di battere il colosso americano e dominare la scena locale.

Taobao è progettato esattamente secondo i gusti e le esigenze cinesi, e vuole fare leva in particolare sulla fascia media della popolazione. È strutturato per rievocare l'idea dei bazar locali e si ispira in particolare al famoso mercato di Yiwu, il più grande al mondo. Costituito per la maggior parte da piccoli venditori individuali e negozi a conduzione familiare, il servizio risulta essere più flessibile nella fornitura della merce e la mancanza di catene di approvvigionamento permette loro di guadagnare in quanto non ci sono barriere all'ingresso come in Occidente.

Jack Ma aveva guadagnato una parte della sua fiducia da uno dei suoi più importanti partner commerciali: Masayoshi Son, fondatore e CEO di Softbank Capital. La fondazione di Taobao era dunque ritenuta una cooperazione tra Son e Ma, con Softbank che forniva il capitale necessario.

Uno dei vantaggi competitivi che presentava Taobao rispetto a eBay era la gratuità, un principio fondante per l'ideale dell'azienda. Tutt'oggi non si pagano costi di iscrizione, costi nelle transazioni o nel mettere in vendita i prodotti.

Una strategia che si rivelò cruciale e che mise fuori gioco il rivale eBay EachNet, il quale al contrario chiedeva una commissione d'entrata e una tariffa sulle vendite[51] (1-5%). Secondo un'indagine condotta nel 2005, un elevato numero di utenti di eBay China

[50] China UnionPay, http://corporate.chinaunionpay.com/infoComIntro/chanye/file_2607676.html.

[51] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

aveva preferito spostarsi verso Taobao proprio grazie al suo modello completamente gratuito[52].

Con il tempo, Ma e il suo team avevano capito che mantenere un modello di aste online simile a quello di eBay non sarebbe durato a lungo, quello di cui avevano bisogno gli utenti era un marketplace, una sorta di vetrina virtuale costituita da una vasta gamma di venditori e prodotti su cui comprare e vendere: una vera e propria alternativa valida al negozio fisico.

Inoltre, per ovviare un problema abbastanza diffuso, ovvero che acquirenti e fornitori spesso usavano il sito solo per incontrarsi per poi concludere la transazione offline o con altri mezzi, eBay bloccò la comunicazione prima del completamento dell'acquisto. Ma in un contesto in cui la comunicazione è un elemento fondamentale e le persone sono solite ad instaurare una relazione prima di fare affari, questa si rivelò una mossa disastrosa.

Al contrario di Alibaba che puntava ad essere più innovativo di eBay nel servizio clienti e dal momento in cui aveva reso gratuita la piattaforma, incoraggiava apertamente la comunicazione fra le parti, mettendo a disposizione anche degli appositi forum e creando una finestra di chat istantanea nel sito chiamata AliWangwang. Tramite questo servizio, acquirenti e venditori potevano accordarsi, chiamarsi, conoscersi o incontrarsi nel caso di grosse transazioni, mantenendo così le usanze tipiche della cultura cinese dei mercati e contrattare i prezzi dei prodotti con i venditori.

Questa viene identificata come uno dei primi esempi che hanno dato il via a quella che viene chiamata "innovazione trainata dal consumatore[53]" che tutt'oggi distingue le aziende di tecnologia cinesi da quelle occidentali, ovverosia i clienti che utilizzano un dato prodotto suggeriscono nuovi accorgimenti o funzionalità che potrebbero renderlo migliore.

---

[52] L. Liu, "Bidding Fierce for Chinese Online Buyers: Great Prospects for eBay Growth, but Local Competition is at Its Heels," San Francisco Chronicle, 05/30/2005, https://www.sfgate.com/business/article/Bidding-fierce-for-Chinese-online-buyers-Great-2666793.php

[53] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

Cinque mesi dopo il lancio di Taobao, debuttò Alipay, uno dei sistemi di pagamento ad oggi più diffusi in Cina (di cui è già stato spiegato il funzionamento attuale nel precedente capitolo), valida alternativa a Paypal di eBay e anche questo costituisce un grande elemento di differenziazione tra i due competitors.

Fino a poco prima il pagamento online, con carta di credito o di debito era molto raro in Cina e i clienti solitamente pagavano in contrassegno, a differenza invece dell'America dove tali sistemi erano molto diffusi.

Inizialmente Alipay nacque come piattaforma che fungeva da garante nelle transazioni fra le parti, un metodo di pagamento reso poi "compagnia indipendente" sotto il diretto controllo di Alibaba Group. Fu creata in risposta alle esigenze dei membri di Taobao che ambivano ad un metodo sicuro e pratico nella piattaforma. Ognuna delle banche dello Stato voleva imporre i propri standard di pagamento, così creando Alipay Jack Ma fece iscrivere tutte le banche come partner. Si trattava di un sistema di pagamento su garanzia (*escrow agreement*), quindi eludeva il passaggio diretto di denaro tra acquirente e venditore. Questo fece aumentare la fiducia nello shopping online in quanto incitava agli acquisti in sicurezza.

Nel momento in cui chi acquistava un prodotto eseguiva un ordine, il denaro veniva indirizzato in un conto di deposito di Alipay (affidato ad una banca) e solo nel momento in cui il fornitore spediva il prodotto richiesto, essi venivano inviati dalla compagnia all'istituto di credito del fornitore.

Da quel momento in poi i vertici di eBay misero in atto una task force per recuperare la situazione, inizialmente cercando di acquistare la concorrenza, ovvero Alibaba, ma la proposta venne rifiutata. In seguito ritentarono investendo ancora ingenti capitali nelle attività in Cina indirizzate a miglioramenti nel sistema, nelle strategie di marketing e con invasive campagne pubblicitarie senza. Più tardi decisero di collegare la piattaforma cinese a quella americana, con l'obiettivo di creare un unico marketplace che ospitava tutti i paesi in un'unica piattaforma: una scelta inconcepibile dato che in questo modo si eliminavano le funzioni e le caratteristiche gradite dagli utenti cinesi.

Seguirono altri importanti sbagli da parte di eBay, come obbligare i fornitori su EachNet ad eliminare il proprio account per poi effettuare l'iscrizione ad un nuovo account che, secondo eBay, risultava più adatto al nuovo ideale (occidentale), oppure il non aver tenuto in considerazione il Firewall, ovvero la "muraglia cinese" che costantemente

monitora e mantiene la sicurezza informatica in rete analizzando tutto ciò che si accinge ad entrare nel Paese e questo inevitabilmente provocava ritardi nelle transazioni e nelle risoluzioni dei problemi.

Nel grafico seguente una rappresentazione dell'andamento di eBay, confrontato con quello di Taobao, a partire dal suo ingresso in Cina nel 2002 con l'acquisizione della startup nazionale cinese EachNet, sino al crollo nel 2007.

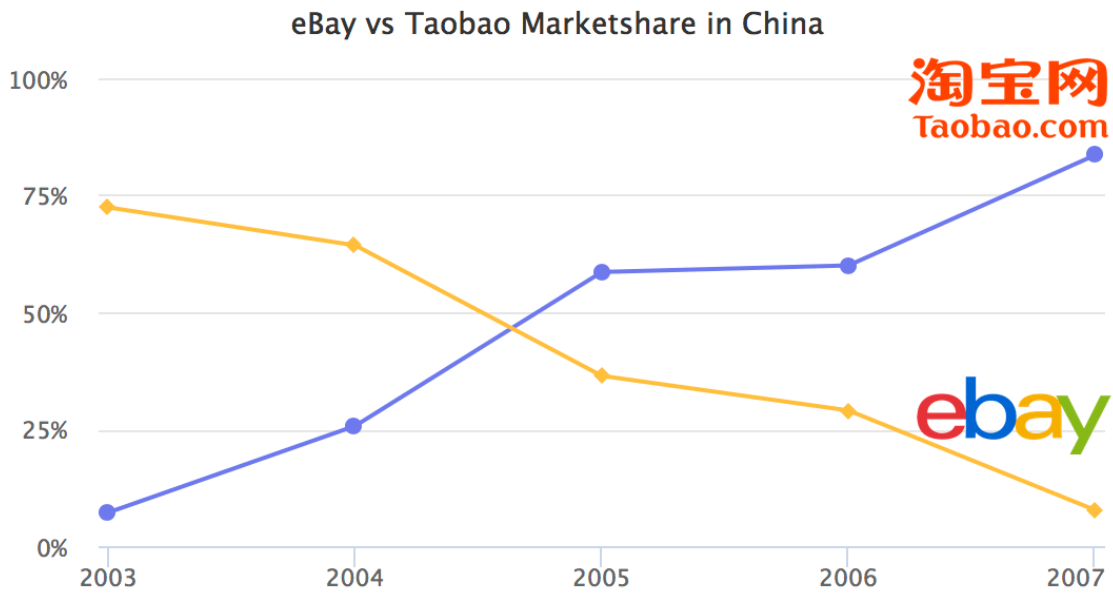


Figura 3.3. eBay vs Taobao Marketshare in China

Fonte: Marketplace Pulse

https://www.marketplacepulse.com/articles/why-amazon-and-ebay-lost-in-china

Alla fine del 2006 la situazione del gigante statunitense in Cina era tragica, così decisero di chiudere il sito web principale lasciando l'impresa ad una joint venture collegata, un'ulteriore scelta che di lì a poco si rivelò sbagliata in quanto ebbe poca durata.

Taobao continuò a migliorare il proprio modello di business, costruendo una rete di imprese attorno alle sue attività principali. Nel 2007 creò Alisoft.com, un portale in cui i piccoli imprenditori di Taobao potevano comperare software personalizzati da venditori indipendenti che aggiungevano funzioni come ad esempio la gestione dei rapporti con i clienti o dell'inventario.

Un anno dopo il business venne integrato con Alimama.com, una società pubblicitaria online con più di 400.000 siti web specializzati che permetteva ai venditori di Taobao di pubblicare annunci pubblicitari online per raggiungere rapidamente il target di destinatari. Nel 2008, a seguito della strategia chiamata "Big Taobao Strategy", la compagnia venne assimilata da Taobao Marketplace.

Nel settembre del 2009, venne creato Aliyun ovvero "Alibaba Cloud Computing". Esso offriva un servizio a pagamento di cloud computing, ossia una prestazione che permette l'archiviazione, l'elaborazione e la trasmissione di dati presenti in rete. Poco dopo Taobao, creò Taobao Mall, una piattaforma che si distaccava da quella principale rivolta alla vendita al dettaglio C2C, per concentrarsi sul settore di vendita B2C, in cui il fornitore funge sia da venditore che da produttore e proprietario legale del marchio che produce. Nel 2010 Taobao Mall divenne definitivamente un sito web indipendente (sempre parte di Alibaba Group) prendendo il nome Tmall.com, poi rinominato anche Tian Mao.

Nello stesso anno venne creato anche Juhuasuan.com, un sito destinato agli acquisti di gruppo e alle vendite "flash sale", ovvero che riguardano prodotti spesso super scontati e messi in vendita per un dato periodo di tempo prestabilito, una sorta di Groupon americano. Anche questa piattaforma venne poi separata da quella "madre" per continuare la propria attività in autonomia.

Illustreremo in maniera più dettagliata questa e le altre piattaforme di Alibaba nel prossimo capitolo.

Jack Ma aveva quindi costruito una rete di imprese interconnesse e piattaforme integrate che formavano un ecosistema, offrendo ai propri utenti un servizio completo e di tipo *cross selling*[54], ovvero un servizio che se pur di diversa categoria dalla scelta iniziale, rimane sempre complementare o funzionale a quello di origine in modo tale da aumentare il beneficio tratto dal consumatore. Fu una strategia che riuscì ad attrarre milioni di nuove aziende che iniziarono ad utilizzare le piattaforme e che scongiurò l'ingresso nel mercato di molti avversari che faticavano a replicare l'ormai consolidato successo delle piattaforme di Alibaba.

[54] M. Greeven, S. Yang, T. Yue, E. van Heck, B. Krug (2012), "How Taobao bested eBay in China", *Financial Times*.

3.4 L'ALLEANZA CON YAHOO

L'utilizzo della rete Internet in Cina si diffondeva sempre più rapidamente, così come il mercato in rapida crescita e Yahoo!, il portale web di servizi di notizie, e-mail e ricerca indirizzato al mondo business e consumer, che dopo il successo in Giappone, decise di espandere la sua presenza nel Paese.

A differenza di altri paesi, bisognava tenere in considerazione il fattore controllo esercitato dal governo, che comportava una serie di restrizioni e censure. Yahoo! decise così di sbarcare in Cina nel 1999 sotto forma di una joint venture con Founder, una società cinese produttrice di software e personal computer. Una partnership che, nonostante le agevolazioni di tipo normativo che dava alla compagnia grazie al legame con il governo cinese, non si rivelò particolarmente entusiasmante.

Tentò nel 2003 una collaborazione con Baidu, il motore di ricerca cinese e in seguito acquistò un'azienda, 3721 Network Software, che consentiva agli utenti online di fare ricerche usando gli ideogrammi cinese. Successivamente l'accordo di Yahoo! China con Google per la ricerca. Una serie di partnership si rivelarono un fallimento per la compagnia, quindi la spinsero alla decisione più importante: l'accordo con Alibaba.

Non era stato possibile replicare in Cina il successo ottenuto con le strategie studiate per l'Occidente, così i fondatori preferirono cedere alla collaborazione con l'azienda cinese con l'obbiettivo di risollevare l'assetto finanziario.

Cedettero il business cinese di Yahoo! insieme ad un miliardo di dollari e in cambio ottennero il 40 % di Alibaba.

Una collaborazione strategica che segnò la svolta per entrambe le aziende, ma in particolar modo per Alibaba che da subito guadagnò maggiore visibilità e percepì la liquidità necessaria per sostenere Taobao. Essa acquisì, oltre al portale Yahoo! China, anche l'assetto tecnologico e il diritto esclusivo nell'utilizzare il marchio in Cina.

Credendo che un sistema di ricerca fosse necessario, Jack Ma decise di modificare Yahoo! China per farlo diventare il motore di ricerca utilizzato all'interno della compagnia.

Così Ma, nel tentativo di guadagnare sempre più utenti, cercò di guidare la sfida tra Yahoo! China e Baidu (il principale motore di ricerca in Cina), ritenuto da lui un avversario debole dato che si limitava a copiare le funzioni dell'americano Google,

cercando di rendere Yahoo! China un vero e proprio motore di ricerca e non più un generale portale. Questa scelta presto si rivelò inefficace e così si ritornò alla struttura iniziale.

Si tentò di rafforzarlo attraverso una fusione con Koubei.com, un sito web di annunci e ricerca, ma anche questa fu una decisone che non portò a risultati.

Più tardi una controversia con Qihoo 360, una società cinese di sicurezza Internet fondata da un ex dirigente di Yahoo!, che con il suo software antivirus bloccava i servizi di quest'ultima nel momento in cui un utente scaricava il programma nel proprio pc. Qihoo venne citata in giudizio da Alibaba e Yahoo, ma nonostante la vittoria, il calo del traffico web verificatosi era stato ineluttabile.

Presto il business di Yahoo! China cominciò a decrescere e nel 2013 si verificò la resa di Yahoo! China. Sulla scia delle difficoltà del portale statunitense e grazie ad una serie di ulteriori finanziamenti, Alibaba si rafforzò ancora di più.

Il mercato in Cina e il business generato da Internet stavano mostrando una crescita elevatissima e giganti come Yahoo, eBay e Google capirono che tale aumento era proporzionale a quello di numerosi ostacoli, specie di tipo normativo, ma anche al consolidarsi delle grandi concorrenti aziende locali come Baidu[55], Alibaba e Tencent[56], che segnarono la nuova era dei "Tre Regni" che hanno rivoluzionato il settore delle vendite al dettaglio, dei media e della finanza in Cina e che oggi vengono identificate con l'acronimo di "BAT"[57].

[55] Baidu è il principale motore di ricerca in Cina fondato nel 2000 con sede a Pechino, è in grado di ricercare siti web, file audio e immagini.

[56] Tencent Holdings è una società per azioni di investimento fondata nel 1998 con sede a Shenzhen, le cui filiali offrono servizi per intrattenimento, i mass media, internet e i telefoni cellulari in Cina.

[57] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

4. LE PIATTAFORME, I SERVIZI E LE STRATEGIE DEL SUCCESSO DI ALIBABA

4.1 LA STRUTTURA DEL GRUPPO E LE COMPONENTI

Per comprendere le strategie di marketing che hanno portato al successo Alibaba, è doveroso conoscere tutte le holding della compagnia, da piattaforme e-commerce come Alibaba.com e Taobao Marketplace a servizi di pagamento come Alipay. All'interno di Alibaba Group sono racchiusi una serie di portali indipendenti ma interconnessi tra loro; un sistema studiato per creare un ambiente ad hoc che ospita venditori e compratori locali ed esteri ai quali vengono messi a disposizione una serie di servizi e facilitazioni che si adattano alle diverse esigenze delle varie categorie.

In questo capitolo esamineremo quindi una per una le diverse unità della famiglia Alibaba e cercheremo di capire le strategie di fondo che hanno portato al successo di ognuna di loro.

Alibaba è la principale società di e-commerce al mondo, che gestisce i più grandi mercati online del mondo per il commercio internazionale e nazionale in Cina detenendo il 70% del mercato. Quasi 100 milioni di utenti accedono al sito ogni giorno e fanno acquisti

online e le transazioni fatte attraverso Alibaba registrano quasi il 2 % del PIL totale della Cina[58].

Il gruppo è costituito da numerose unità aziendali e si concentra sulla promozione dello sviluppo di un ecosistema di e-commerce aperto, collaborativo e redditizio. Le varie piattaforme svolgono attività che comprendono il core commerce, il cloud computing, i media digitali e l'intrattenimento e le iniziative di innovazione. Inoltre, grazie alla società Ant Financial di cui Alibaba possiede una partecipazione, sulle piattaforme si forniscono anche servizi finanziari a consumatori e commercianti.

Alibaba ha sviluppato attorno alle sue piattaforme un complesso ecosistema di cui fanno parte aziende, commercianti, rivenditori, consumatori, marchi, fornitori di servizi di terze parti e partner vari[59] e tale complesso permette alle piccole aziende di competere nel mercato, sia a livello globale che locale.

Il grafico sottostante mostra le principali società del gruppo Alibaba e alcune delle entità affiliate.

[58] CKGSB (2018/03/09) *Case study:Alibaba. The world's largest e-commerce corporation, holds 70% of China's online market, defeating eBay and Amazon*

[59] Alibaba.com, https://www.alibabagroup.com/en/about/overview

Figura 4.1. L'ecosistema di Alibaba Group

Fonte: https://www.marketplacepulse.com/alibaba

Alibaba impostò la sua strategia di crescita sulla diversificazione delle proprie piattaforme, con l'obiettivo di avvicinarsi a tutti i bisogni della collettività cinese. Oggi è l'unico marketplace che include B2B, B2C e C2C e questo crea un'esperienza di acquisto superiore rispetto ad altri siti e-commerce, oltre ad essere uno dei un fattore chiave che hanno determinato il successo della compagnia in pochi anni.

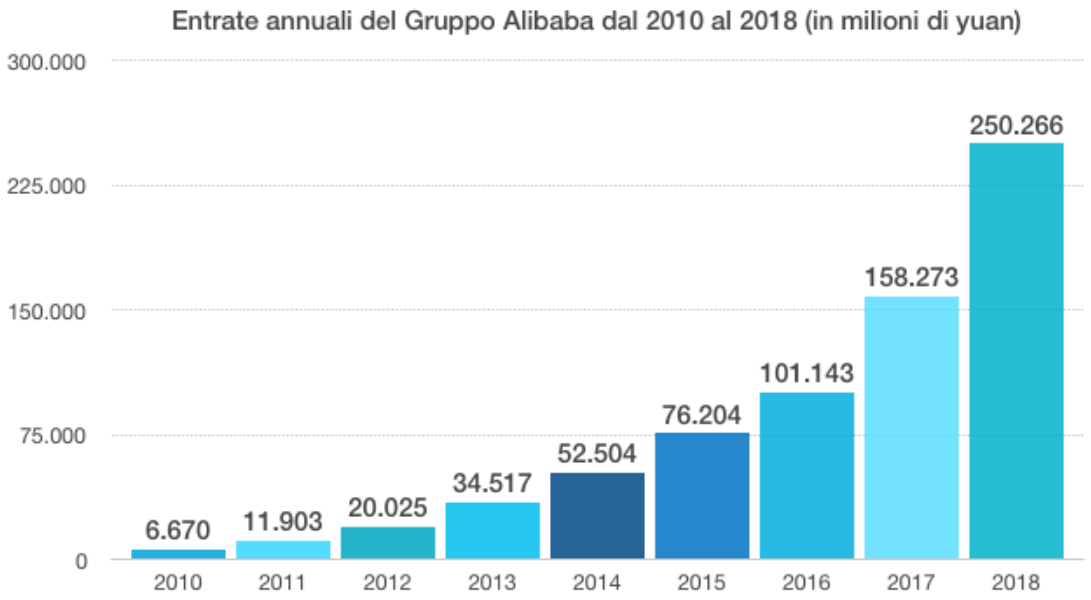


Figura 4.2. Entrate annuali del gruppo Alibaba dal 2010 al 2018

Fonte: nostra elaborazione dati da "Statista"

https://www.statista.com/statistics/225614/net-revenue-of-alibaba/

La figura sovrastante mostra le entrate annuali del Gruppo Alibaba dal 2010 al 2018. Nell'anno fiscale concluso il 31 marzo 2018, la società cinese di e-commerce ha registrato un fatturato di 250,3 miliardi di YUAN, un valore di circa 39,9 miliardi di dollari USA.

Riassumendo la vita dell'azienda, Alibaba è stata originariamente fondata come portale di e-commerce B2B per collegare i produttori cinesi con i compratori d'oltremare. Pochi anni dopo il servizio si è espanso per includere Taobao, un mercato di e-commerce C2C e successivamente Tmall, una piattaforma di commercio online B2C focalizzata su marchi e vendita al dettaglio online. Per completare l'offerta digitale, nel 2010 è stato lanciato Jujuasuan, il sito di vendita di gruppo e vendita flash. Oggi il gruppo si compone di svariate piattaforme collegate tra loro, molte di proprietà altre acquisite con importanti investimenti. La maggior parte dei ricavi del gruppo Alibaba sono stati generati dalle piattaforme e-commerce riservate alla vendita locale; i dati infatti indicano ricavi più di dieci volte superiori rispetto alle piattaforme dedicate al commercio internazionale e, a seguire, quelli generati dal cloud computing e dai servizi di infrastruttura Internet.

Il modello di monetizzazione del gruppo si basa in gran parte sui servizi di marketing online, compresi i servizi di marketing P2P, il marketing display e le vendite promosse, nonché le commissioni sulle transazioni e le commissioni su servizi extra come la visibilità nelle vetrine.

Nella prima metà del 2018, più dell'85% di tutte le vendite di e-commerce al dettaglio in Cina hanno visto come protagonisti del mercato dieci principali attori. Tuttavia, come mostrato nell'immagine in calce, Alibaba ha conquistato il primo posto in classifica e continua a mantenerlo, con una quota nel 2018 nelle vendite e-commerce al dettaglio del 58,2%[60].

Figura 4.3. Alibaba continues to lead retail e-commerce sales in China

Fonte: Statista

https://www.statista.com/chart/14717/alibaba-continues-to-lead-retail-e-commerce-sales-in-china-in-2018/

[60] A.Blazyte (2018), *Alibaba continues to lead retail e-commerce sales in China in 2018*, Statista 17/08/2018, https://www.statista.com/chart/14717/alibaba-continues-to-lead-retail-e-commerce-sales-in-china-in-2018/

I mercati al dettaglio della compagnia hanno registrato nell'anno fiscale 2018 una crescita su base annua del 28%, guidata per gran parte da Tmall.

Per quest'anno Alibaba ha fatturato circa 39,9 miliardi di dollari, mostrando un incremento su base annua del 58% e un profitto di 9,79 miliardi di dollari. Inoltre, le entrate annuali delle società "core business" sono cresciute a 34,12 miliardi, circa il 60% in più. Si manifesta quindi per quest' anno la più alta crescita dei ricavi dall'IPO del 2014 (il più grande al mondo)[61].

Anche il numero di consumatori attivi è aumentato, i mercati al dettaglio hanno registrato 552 milioni di utenti in quest'anno, un aumento del 22% rispetto all'anno precedente. Questa notevole espansione è dovuta principalmente all'acquisizione di nuovi clienti nelle città rurali. Consequenziale è l'aumento di ordini effettuati e quindi di ricavi per la compagnia[62].

4.1.1 LE PIATTAFORME B2B

La prima compagnia fondata da Jack Ma nel 1999 è Alibaba.com Limited, che opera sul piano internazionale offrendo un servizio di vendita B2B. Essa è composta da tre portali sui quali esercita un controllo diretto e insieme formano l'attività principale dell'azienda. I tre portali gestiscono direttamente: Alibaba.com, Alibaba1688.com e Aliexpress.com. Li vediamo ora qui di seguito nel dettaglio:

- Alibaba.com

Alibaba.com è il primo business e rappresenta il cuore operativo di Alibaba Group, leader del commercio all'ingrosso globale. La piattaforma si presenta in lingua inglese

[61] Ibidem

[62] Business Wire (2018), *Alibaba Group Announces March Quarter 2018 Results and Full Fiscal Year 2018 Results*, 04/05/2018, https://www.businesswire.com/news/home/20180504005297/en/Alibaba-Group-Announces-March-Quarter-2018-Results

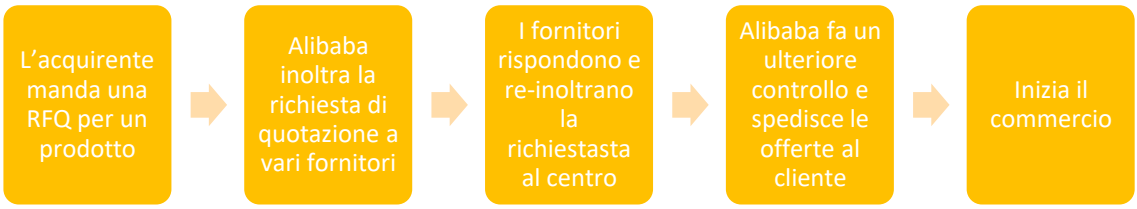
perché indirizzata al commercio estero, opera in più di 250 paesi ed è considerata un importante mercato all'ingrosso per il commercio mondiale. Collega acquirenti e venditori che si trovano in oltre 200 paesi con fornitori che si trovano in Cina, in particolare aiuta le piccole imprese, facilitando lo scambio e la comunicazione tra le parti attraverso vari servizi. Si rivolge principalmente ad agenti di commercio, grossisti, dettaglianti, produttori, rivenditori e PMI impegnate nel settore dell'importazione e dell'esportazione. Il sito offre più di 40 diverse categorie merceologiche, che spaziano dall'abbigliamento, ai cosmetici, al cibo, all'elettronica. Il sito offre inoltre ai suoi membri servizi di import/export della catena di fornitura, sdoganamento, servizi di finanziamento commerciale e di logistica. Alibaba non applica commissioni, genera entrate dalle quote associative, dai servizi di marketing e da altri servizi a valore aggiunto. Si presenta come un aiuto ai fornitori nazionali che vogliono inserirsi nel mercato internazionale e offre loro un servizio di commercio digitalizzato su scala globale, attraverso soluzioni e partnership, come One Touch, un servizio di importazione ed esportazione affiliato che fornisce soluzioni di import / export come ad esempio liquidazione doganale, rimborsi IVA e altri servizi a valore aggiunto. Alibaba.com per ottimizzare la propria proposta di servizi, collabora inoltre con fornitori nazionali di servizi logistici di terze parti e player internazionali come UPS, Fedex, Maersk, DHL e altri per ampliare le operazioni logistiche transfrontaliere. I fornitori, nel momento in cui si iscrivono al sito, possono selezionare la categoria nella quale identificarsi scegliendo tra: *Free Member*, la categoria base nella quale si effettua l'iscrizione al sito senza alcun controllo; Verified Member, riconosciuti come fornitori ufficiali e controllati dagli addetti che ne attestano l'autenticità, attraverso il servizio operato tramite il Trust Pass di cui abbiamo parlato anche nel precedente capitolo; infine il *Gold Supplier Member*, una categoria a pagamento che offre servizi aggiuntivi come la possibilità di pubblicare un numero illimitato di offerte, maggiore visibilità in vetrina, accessi prioritari a servizi esclusivi, un sito web e una assistenza clienti personalizzati. È possibile scegliere tra tre differenti pacchetti: basic, standard o premium, che hanno rispettivamente più o meno opzioni aggiuntive. I fornitori appartenenti a questa ultima categoria godono di una maggiore affidabilità agli occhi dei compratori che sono più propensi a interagire con loro. Un'ulteriore particolarità riguarda la sicurezza nei pagamenti, garantita da Alibaba.com grazie al servizio di garanzia Alipay, che affida ad un ente esterno la

transazione di denaro tra le due parti, che funge da garante e verifica la veridicità dei fornitori. Vi sono in particolare tre tipologie di verifica: “A&V Check”, svolto da Alibaba ai fornitori Gold; “Onsite Check” anch’esso operato solamente da Alibaba e destinato ai fornitori Gold cinesi e infine “Supplier Assessment”, un controllo effettuato da enti internazionali che esaminano la correttezza degli standard produttivi e la conformità dei prodotti in vendita. Inoltre, il sito offre ad acquirenti e negozianti un servizio di comunicazione istantaneo, Trade Manager, che consente l’interazione attiva tra le parti. Alibaba.com possiede un vantaggio sui competitors anche grazie ad un servizio di ricerca dedicato agli acquirenti, oltre a quello standard di ricerca attraverso i filtri. Si tratta di una prestazione chiamata RFQs (request for quotations), una richiesta di quotazioni da presentare ai fornitori interessati. Contiene informazioni dettagliate sui requisiti di approvvigionamento di un acquirente e prima di essere pubblicato sul sito viene esaminato dall’esperto di settore di Alibaba. Generalmente le RFQ sono considerate una richiesta di qualità superiore rispetto alle richieste generali. Un RFQ è una richiesta pubblicata dal compratore per un determinato tipo di prodotto; la richiesta viene successivamente esaminata dagli esperti del settore di Alibaba.com con controlli standard prima di essere pubblicata sul sito o essere spedita a fornitori adatti (solitamente sono fornitori “Gold”). Ogni fornitore può fare l’offerta e spedirla al team di esperti che, dopo l’approvazione la renderanno al relativo compratore. I controlli sulle quotazioni dei fornitori esaminano il prezzo di offerta del cliente, l’autenticità dei dati del negoziante, la presenza di valide documentazioni per esportare i prodotti e infine la conformità di questo alla richiesta del cliente. Non è disponibile alcuna informazione di contatto dell'acquirente all'interno della RFQ (prima che venga inviato un preventivo), mentre un fornitore può accedere alle informazioni di contatto dell'acquirente se viene inviata una richiesta semplice. Questo servizio di Alibaba prende il nome di AliSource e offre ai fornitori un modo efficiente e personalizzato per trovare acquirenti globali ed essere in grado di generare preventivi in modo proattivo ed efficiente. In questo modo i fornitori possono fare le loro richieste d’acquisto preferite, senza aspettare di essere contattati dagli acquirenti.

I fornitori che ottengono buoni risultati su Alisource possono avere la possibilità di beneficiare di ulteriori vantaggi, come ad esempio un aumento del numero di

quotazioni[63]. Quindi ricapitolando il meccanismo di Alisource e quello di una quotazione semplice a confronto:

Alisource, Richiesta di quotazione (FRQs):



Richiesta di quotazione semplice:

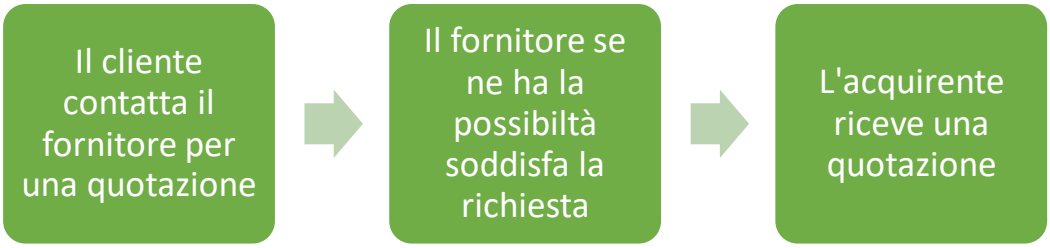


Tabella 4.1. Richiesta di quotazione (FRQs) e Richiesta di quotazione semplice

Fonte: elaborazione personale

- Alibaba 1688.com

  Nato anch'esso nel 1999, il funzionamento di 1688.com è il medesimo di Alibaba.com, una piattaforma B2B integrata che mette in contatto acquirenti e venditori per il commercio di merci, materie prime, prodotti industriali. L'unica differenza è nel target, essa si rivolge esclusivamente al pubblico cinese ed è infatti disponibile solo in lingua originale.
  Solitamente i commercianti di mercati al dettaglio si dirigono al sito per fare gli inventari dei propri negozi.

[63] Alibaba.com, https://service.alibaba.com/ensupplier/faq_detail/13810245.htm?spm=5386.1678117.1699655.7.Lyx3EY&id=13810245

I servizi principali della piattaforma sono: vendita all'ingrosso, ricerche di mercato e social networking. Offre inoltre una comunità online per commercianti e fornitori per condividere consigli e richieste sul campo.

Il modello delle entrate si basa sull'addebito di una quota associativa annuale e tariffe per i servizi a valore aggiunto ai fornitori.

1688.com serve la catena del valore a monte, che comprende rivenditori e commercianti anche su Taobao. Le caratteristiche principali di 1688.com sono prezzi interessanti e volume di transazioni più elevato.

- Aliexpress

  Lanciato nel 2010, aliexpress.com è un mercato globale al dettaglio, costituito da negozi online e rivolto a compratori di tutto il mondo che vogliono acquistare a prezzi relativamente bassi, tipicamente riservati ad una compravendita all'ingrosso direttamente da produttori e distributori in Cina. Il sito è stato lanciato nel 2010 ed è oggi il terzo più grande sito di shoppping online a livello globale. È disponibile in oltre 100 lingue, ma opera principalmente in Russia, Stati Uniti, Brasile, Spagna e Francia[64].

  Aliexpress rientra nel gruppo Alibaba.com in quanto si rivolge unicamente ad un mercato internazionale, ma è considerato un business sia B2B che B2C, quindi indirizzato anche alla vendita diretta ai clienti finali e si presenta sia come commercio all'ingrosso che come commercio al dettaglio. Inoltre, si appoggia su canali distributivi del paese di residenza dell'acquirente (corrieri espressi, servizio postale, …).

  Solitamente Alibaba è un commercio all'ingrosso che si rivolge a fornitori che ordinano grandi quantità di merce, mentre le quantità minime necessarie per poter fare un ordine all'interno del marketplace Aliexpress possono essere ridotte.

  Un'ulteriore differenza tra i due siti riguarda alcuni dettagli logistici: in Alibaba sono esposti prezzi indicativi, in quanto solitamente si contatta direttamente il produttore per trattare sui prezzi, sulle modalità di produzione e consegna,

[64] Alibaba.com, https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses

mentre in Aliexpress è possibile acquistare direttamente dai commercianti online a prezzi fissi.

La registrazione al sito è gratuita, viene solo addebitata ai commercianti una commissione annuale standard e il 5% su ogni transazione.

Il valore di Aliexpress è dato soprattutto da una consegna rapida supportata da una rete intelligente di dati, gli ordini effettuati vengono consegnati da Cainiao Network, servizio di Alibaba specializzato nelle consegne transfrontaliere e supportata da servizi automatizzati e dispositivi intelligenti. Inoltre Aliexpress offre strumenti tecnologici per una vendita efficace come: applicazioni per il pagamento e traduzioni di testo in cinese, valido aiuto ai commercianti cinesi per interagire con i clienti esteri in maniera più efficace.

Per di più, AliExpress ha integrato elementi di intrattenimento nella piattaforma per migliorare l'esperienza di acquisto dei consumatori e la loro interazione con i marchi. I consumatori possono creare intesa e armonia con AliExpress LIVE in cui è possibile interagire con le società e i marchi che vivono in streaming. Il livestreaming viene anche utilizzato durante i festival dello shopping per permettere l'interazione dei consumatori con i brands.

Possiamo ripartire in due principali settori il B2B di Alibaba: nel primo, di stampo internazionale, troviamo Alibaba.com e Aliexpress.com nella categoria chiamata "International Core Business Unit" (ICBU), mentre nel secondo, troviamo Alibaba1688.com ed è rivolto al mercato locale e denominato "China Busines Unit" (CBU).

4.1.2. LA PIATTAFORMA C2C

- Taobao Marketplace

  Taobao.com è stato creato nel 2003, rappresenta la seconda attività aziendale della compagnia più importante in termini di fatturato e guadagno dopo

alibaba.com ed è considerato il più grande sito C2C di acquisti della Cina, con un'ampia selezione di prodotti che si rivolgono principalmente alla classe media emergente ed esclusivamente cinese.

Abbiamo già parlato di questa piattaforma nel precedente capitolo, nel paragrafo dedicato alla sconfitta di eBay e alla nascita di Taobao, quindi andremo ora a riepilogare solamente i punti salienti.

Tale piattaforma è largamente diffusa tra i consumatori cinesi che si rivolgono al sito per acquisti diversificati e convenienti di qualsiasi genere, che consentono di godere di un'esperienza di shopping accattivante, ottimizzata da Alibaba grazie all'analisi dei big data.

Nel sito, Taobao ha voluto trasferire le consuetudini tipiche dei mercati cinesi di strada, nell'esperienza dello shopping online. Gli utenti possono cercare, confrontare prodotti, comunicare e contrattare con i venditori, sia per il prezzo che per eventuali sconti o spedizioni gratuite. Essi inoltre godono di una particolare tutela in termini di sicurezza, grazie ai servizi di Trade Manager per la comunicazione istantanea e ai pagamenti con Alipay.

I commercianti, principalmente privati e piccole imprese, aprono negozi online e aggiornano costantemente i contenuti, per rendere coinvolgenti i propri prodotti.

Inizialmente Taobao comprendeva anche altre piattaforme, Tmall ed eTao, rese indipendenti nel 2011, una manovra necessaria per affrontare le minacce dei competitors emersi in quegli ultimi anni durante i quali il panorama di Internet e dell'e-commerce cambiò radicalmente[65] e per ottimizzare la gestione di ognuno.

Dopo soli 7 anni dall'esordio di Taobao, il numero dei membri registrati aveva superato i 370 milioni, vale a dire quasi l'80% del mercato cinese dello shopping online[66].

Alibaba con questa piattaforma ha voluto creare un canale accessibile a tutti, facile da usare, con un semplice processo di registrazione e bassi costi di

[65]Bloomberg LP, "*Alibaba Group to Split Taobao Online Retail Unit into Three*", 16/06/ 2011

[66] 淘宝宣布注册用户达到3.7亿, Sina.com, (06/01/2011).

partenza: questo consente anche a piccoli imprenditori e commercianti di creare un negozio ed avviare un proprio business. Le transazioni fra le parti sono semplificate dalla logistica offerta della piattaforma Cainiao e i pagamenti sono effettuati con Alipay.

Inoltre, nel suo modello di entrata, Taobao ha strategicamente deciso di non applicare commissioni di vendita; essa trae profitti vendendo spazi pubblicitari e sostenendo i commercianti che vogliono distinguersi dai concorrenti attraverso servizi aggiuntivi che essi scelgono di avere pagando una quota. I venditori possono sponsorizzarsi attraverso inserzioni pubblicitarie e annunci a pagamento. Vi sono essenzialmente due modelli pubblicitari: nel primo si può scegliere di pagare le "parole chiave" che permettono una ricerca più ottimizzata e veloce quindi attribuiscono ai prodotti una maggiore visibilità sul sito e Alibaba trae remunerazione in base al numero di clic effettuati dai consumatori sugli annunci sponsorizzati. Nel secondo modello si può, più tradizionalmente, scegliere di pagare in base al numero di visualizzazioni delle inserzioni sul sito Taobao.

Dopo alcuni scandali, si è anche impegnata nell'offrire protezione ai consumatori contro le contraffazioni, sfruttando ancora una volta la tecnologia dei big data per individuare la merce contraffatta collaborando con le autorità cinesi per arrestare i responsabili.

I big data vengono inoltre impiegati in altri meccanismi quali l'automazione del servizio clienti, operazioni di marketing e l'assistenza personale.

Taobao, sfrutta l'ecosistema di Alibaba che permette ai commercianti di vendere anche attraverso i social commerce. Alcuni esempi sono: Taobao Live, una piattaforma in cui i commercianti possono fare una sorta di trasmissione in diretta per promuovere i loro prodotti e Taobo Guang, una piattaforma rivolta alle donne per scambiarsi foto e consigli di moda.

Per mantenere alta l'innovazione, ogni anno si svolge il Taobao Maker Festival, un evento che presenta prodotti innovativi e collega acquirenti e venditori.

Taobao Marketplace è uno dei 10 siti web più visitati al mondo e secondo una ricerca condotta da Analysys, nel 2017 è stata la più grande destinazione del

commercio mobile in Cina in termini di valore lordo della merce[67]. Inoltre, secondo un rapporto di JP Morgan, Taobao ha un tasso di penetrazione che supera il 95% nel mercato al dettaglio online cinese C2C.

Di recente Alibaba ha dichiarato un aumento notevole di utenti attivi mensili nella piattaforma, grazie alla nuova strategia "New Retail" di vendita che ha stimolato ulteriormente la crescita: si tratta dei negozi fisici Hema, di cui abbiamo parlato nel secondo capitolo, che fanno incontrare il mondo online con l'offline.

4.1.3 LE PIATTAFORME B2C:

- Tmall

  Lanciato per la prima volta nel 2008, Tmall.com era stato introdotto nel mercato con il nome Taobao Mall, una piattaforma B2C all'interno del sito principale di e-commerce consumer che nel 2010 lanciò un dominio indipendente. L'indipendenza servì a tmall.com per differenziare le inserzioni dei suoi commercianti, principalmente proprietari di marchi o distributori autorizzati, da quelli C2C di Taobao. Per rendere l'idea, se Taobao può essere paragonato ad un grande mercato popolare, Tmall è un lussuoso centro commerciale.

  Tmall è la più grande piattaforma B2C della Cina, che collega marchi e rivenditori globali con i consumatori cinesi. Ad oggi ha oltre 10.000 marchi sulla piattaforma. Voleva inoltre dare un canale diretto di comunicazione ai consumatori e garantire loro l'acquisto di prodotti originali, visti i problemi che si erano di recente verificati sulla piattaforma Taobao. Infatti risiede qui una delle principali differenze con quest'ultimo: su Taobao qualunque venditore può iscriversi e vendere i propri prodotti, mentre su Tmall possono farlo solamente coloro che

[67] Alibaba.com

dimostrano di possedere un marchio. A differenza di Taobao che è gratuito, qui i commercianti pagano commissioni ad Alibaba per i prodotti che vendono.

Nel sito si trovano vetrine di grandi rivenditori e brand di lusso, con un gran numero di marchi e prodotti esposti da rivenditori internazionali e cinesi, i quali pagano una commissione al sito per ogni transazione di vendita.

La strategia di Tmall si basa sul fatto di mettere a disposizione una serie di strumenti innovativi che aiutano i fornitori a capire i gusti dei consumatori cinesi. Questo avviene attraverso tecnologie come big data, che permettono ai commercianti su Tmall di sfruttare l'analisi dei dati per selezionare prodotti per elaborare pubblicità mirate, realtà aumentata (AR) e realtà virtuale (VR). Un esempio di quest'ulimo è il "Singles Day", il festival dello shopping in cui Alibaba ha introdotto il canale "VR Buy" per aumentare la connessione dei consumatori con i marchi.

Sfruttando quindi le risorse multimediali, Tmall consente ai proprietari dei marchi di connettersi direttamente con i consumatori: la piattaforma prende parte a festival dedicati ai consumatori come appunto il "Singles Day", il "Tmall Super Brand Day" o il "Double 12".

Per far parte di Tmall e aprire un negozio online, i rivenditori subiscono un processo di selezione con il quale il gruppo si riserva di fare dei controlli sull'azienda, sulla qualità e affidabilità dei prodotti; questo garantisce agli acquirenti una maggior fiducia.

Nel 2014, Alibaba ha lanciato Tmall Global, un canale di e-commerce transfrontaliero per i marchi e i commercianti esteri intenzionati a vendere direttamente ai consumatori cinesi, indipendentemente dal fatto che abbiano una presenza fisica nel Paese. Essa compete principalmente con JD Worldide e Amazon.cn.

Tmall dispone attualmente di oltre 70.000 marchi internazionali e cinesi di oltre 50.000 commercianti e serve oltre 180 milioni di acquirenti e nel 2010 si è catalogata al primo posto tra tutti i siti di vendita al dettaglio cinesi B2C in termini di volume delle transazioni, al secondo posto troviamo il concorrente JD.com.

Tmall riveste un ruolo chiave nella guida di Alibaba verso il "New Retail", esso è a capo dell'iniziativa che vuole integrare la vendita online con quella offline

(fisica) tramite la tecnologia dei dati.

- Juhuasuan

  Fondato nel 2010, è stato un portale di Taobao.com fino ad un anno dopo la nascita, per poi essere reso indipendente. È un importante mercato parte della categoria dei portali che gestiscono un servizio "Retail" di tipo B2C, in cui si vendono prodotti di qualsiasi genere. La tattica studiata da Alibaba per questa piattaforma è quella di aver riservato nel sito una sezione dedicata alla "vendita lampo", con le offerte del giorno e articoli messi a disposizione a prezzi scontati per un periodo limitato di tempo.

  Questo talvolta aiuta i commercianti a ottenere risultati migliori; infatti spesso sono gli stessi fornitori iscritti ad altri portali di Alibaba, solitamente Taobao e Tmall, che commercializzano e lanciano offerte riguardanti alcuni dei loro prodotti proprio su Juhuasuan. Le vendite falsh e altamente promozionali aumentano il flusso di nuovi clienti sulla piattaforma, i quali possono beneficiare di promozioni ed elevati sconti anche su brand internazionali.

  Il modello di Juhusuan trae profitti addebitando una commissione sulle transazioni, che va dall'1 al 5% e sui servizi pubblicitari come gli annunci sulla sua homepage.

  Il vantaggio competitivo di cui gode è dato dall'offerta di una più ampia gamma di prodotti e servizi personalizzati rispetto a Taobao e Tmall, concedendo offerte uniche tra cui, ad esempio assicurazioni scontate, crociere di lusso, lotterie di calcio.

  Juhuasuan punta a una maggiore espansione nell'e-commerce transfrontaliero, ampliando la sua offerta di prodotti e offrendo un canale per i marchi internazionali che vogliono entrare e lanciare prodotti nuovi e innovativi sul mercato cinese.

Nel loro insieme, Taobao, Tmall e Juhuasuan.com, rappresentano oggi i il fulcro del servizio di vendita al dettaglio di Alibaba Group, ospitando oltre dieci milioni di venditori ed esponendo più di un miliardo di articoli. Taobao e Tmall rappresentano oggi circa l'86% dei ricavi.

4.1.4 ALTRE PIATTAFORME

Oltre ai principali core business già descritti, dai quali la compagnia trae i maggiori profitti, Alibaba si compone di altre business unit collegate che offrono svariati servizi coprendo aree quali il commercio, l'entertainment, i media, il cloud computing, la finanza, la sanità e molti altri settori.

Per maggior chiarezza, riassumiamo ora in una tabella, distinguendo in categorie, tutti i servizi affiliati del gruppo, alcuni di proprietà altri acquisiti acquistando partecipazioni.

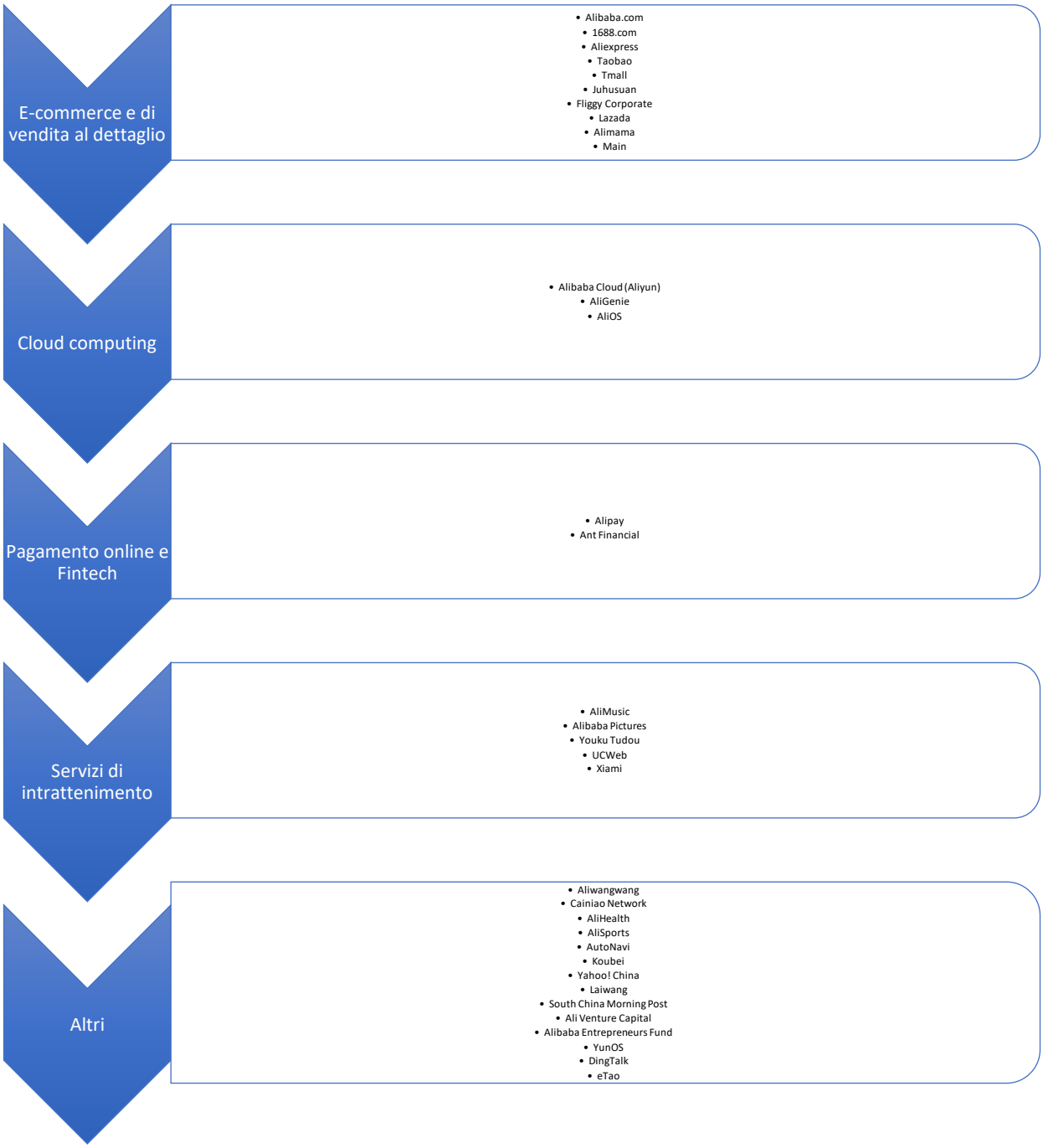


Tabella 4.2. Le business unit di Alibaba

Fonte: elaborazione personale

Completiamo ora la descrizione delle piattaforme iniziata nel paragrafo precedente, andando a descrivere solamente quelle di maggior rilievo:

- Alimama

  Lanciata nel 2007, Alimama è una piattaforma che offre ai commercianti e ai marchi registrati nelle piattaforme servizi di marketing online.

  I servizi di marketing offerti da Alimama includono: Taobao Ad Network and Exchange (TANX), uno scambio di marketing online in tempo reale che automatizza la transazione dell'inventario pubblicitario; Data Management Platform (DMF), una piattaforma che permette ai marketer di individuare gruppi di destinatari mirati attraverso i big data, potenziando in questo modo l'efficienza della pubblicità digitale; Taobao Zhitongche è invece un servizio di marketing che somministra raccomandazioni personalizzate sui prodotti nelle piattaforme di Alibaba, Taobao, Tmall e Juhuasuan; infine Diamond è una piattaforma di marketing che mostra banner personalizzati e pubblicità visive sulle piattaforme di Alibaba.

  La copertura della piattaforma di marketing raggiunge oltre l'80% dell'intera base clienti di acquisti online nazionali.

  Alimama ricava principalmente entrate utilizzando due metodi: costo per mille impressioni (CPM) e costo per clic (CPC): con il CPM la commissione di servizio viene calcolata in base al numero di persone raggiunte dall'annuncio, la maggior parte dei servizi opera sul CPC, un metodo per cui un'azienda paga la commissione di servizio in base al numero di volte in cui un cliente clicca sull'annuncio.

  Attraverso i dati raccolti dall'ecosistema di Alibaba, Alimama visualizza i contenuti di marketing per i consumatori, incluse le transazioni sui suoi mercati, i dati di pagamento su Alipay, i dati logistici da Cainiao Network, i dati comportamentali degli utenti dalle piattaforme di intrattenimento dei media. Questo aiuta i propietari dei marchi a indirizzare meglio i loro destinatari strategici e a raggiungere potenziali acquirenti attraverso tutti i canali di marketing.

  Alimama collabora con piattaforme video, app sociali e di comunicazione, motori

di ricerca e altri servizi Internet[68].

- Cainiao Network

  Anche Cainiao Network è un business di Alibaba Group, più precisamente una joint venture collegata gestita dal gruppo e da altri e-retailers privati, leader cinesi nel settore logistico. Si presenta come un operatore della piattaforma di dati logistici, considerato il cuore logistico di Alibaba Group, fornisce ai clienti informazioni in tempo reale e un servizio di tracciamento per tutti gli ordini, compresi quelli transfrontalieri, solitamente soddisfa gli ordini entro 24 ore in Cina ed entro 72 ore in qualsiasi altra parte del mondo.

  Nato per far fronte ai problemi nelle infrastrutture e nei servizi logistici che faticavano a sostenere l'aumento esponenziale delle vendite online nel mercato cinese, lo scopo è quello di stabilire una rete di evasione nazionale che sfrutta tutte le capacità, anche quelle dei partner logistici per offrire servizi logistici nazionali e internazionali *one-stop-shop* e soluzioni di gestione della *supply chain*, per le varie esigenze logistiche di commercianti e consumatori su larga scala.

  Cainiao possiede svariati magazzini per l'accumulo e la distribuzione della merce e gestisce principalmente le vendite generate da Taobao Marketplace e TMall.

- eTao

  eTao è nato nel 2010 con lo scopo di fornire un appoggio ai compratori cinesi con un motore di ricerca verticale che compara i prezzi dei prodotti in diversi siti di commercio on line.

  eTao.com si presenta come un tipico motore di ricerca che raccoglie informazioni da svariati siti, compresi i propri come Taobao e Tmall. Alibaba ha dichiarato di essere imparziale nel mettere in evidenza i prodotti con i prezzi migliori, anche se nella maggior parte dei casi il motore di ricerca dà la precedenza a prodotti

[68] Coresight Research, *Alibaba Group: From Strength to Strength—An Overview of the Business Units of the World's Largest E-Commerce Company*, https://www.fungglobalretailtech.com/research/alibaba-group-strength-strength-overview-business-units-worlds-largest-e-commerce-company/

che sono presenti nei portali della compagnia aumentando in questo modo il grado di visibilità dei portali.

- Alibaba Cloud

  Fondato nel 2009, Alibaba Cloud (ex Aliyun) è una società di cloud computing di Alibaba Group, è tra i primi tre fornitori di IaaS (infrastructure as a service) al mondo secondo Gartner[69] e il più grande fornitore di servizi cloud pubblici in Cina secondo IDC[70]. Offre servizi PaaS (Platform as a Service) e Saas (Software as a Service), inclusi servizi come e-commerce, big data, IoT (Internet of Things) e personalizzazione dei dati.

  Alibaba Cloud consente di immagazzinare grandi quantità di dati su server centralizzati per accelerare lo scambio di dati telematici. Offre servizi cloud alle aziende online di tutto il mondo, compresi i commercianti che fanno affari su mercati di Alibaba Group, start-up, aziende e organizzazioni governative. I servizi comprendono l'archiviazione dei dati, i database relazionali, l'elaborazione dei big-data, la protezione Anti-DDoS e le reti di distribuzione dei contenuti (CDN).

  Le operazioni internazionali di Alibaba Cloud hanno sede a Singapore e la società ha sedi regionali a Dubai, Francoforte, Hong Kong, Londra, New York, Parigi, San Mateo, Seoul, Africa, Sydney e Tokyo. Opera in 18 regioni di data center e 42 zone di disponibilità in tutto il mondo.

  Pur essendo una piccola parte delle entrate complessive, la crescita di questo business è stata enorme. I ricavi del cloud computing hanno totalizzato 4,7 miliardi di yuan, un aumento del 93% rispetto all'anno precedente[71].

[69] Gartner è una società di consulenza informatica che si occupa di ricerche di mercato basate su metodi di analisi quantitativa dei dati

[70] IDC (International Data Corporation) è la prima società mondiale specializzata in ricerche di mercato, servizi di consulenza ed eventi nei settori ICT e dell'innovazione digitale.

[71] A. Kharpal (2018), *Alibaba slips after earnings fall short*, CNBC Markets 23/08/2018.

- Alipay

  Alipay è un'applicazione di pagamento online fondata nel 2004, Alipay nasce per fornire servizi di pagamento e di deposito a garanzia per le transazioni su piattaforme Alibaba. Negli ultimi anni si è espansa ad altri mercati verticali come nel pagamento di bollette, acquisti online e prodotti finanziari, inclusi prestiti personali, assicurazioni, fondi di investimento, e altro.

  Alipay controlla in Cina più della metà del mercato dei pagamenti di terze parti.

  Le entrate derivano principalmente da tre fonti: interessi attivi, commissioni: ai commercianti e infine tasse pubblicitarie sull'app.

  Alipay si propone di rendere i servizi bancari tradizionali accessibili a tutti i cittadini, per fare questo, ha sviluppato una gamma di servizi sulla sua piattaforma.

  Inizialmente era stata progettata per rendere più agevoli le negoziazioni sui mercati di Alibaba, ora unisce una gamma di servizi sulla sua piattaforma, sfruttando la tecnologia dei big data, tra cui elaborazione dei pagamenti online, portafogli digitali, prodotti di investimento, servizi giornalieri per servizi locali e trasferimenti di denaro.

  Alipay svolge un ruolo decisivo nel New Retail nel dirigere il traffico da online a offline e ottenere accesso alle analisi degli utenti. Alipay ha anche costruito la tecnologia AR nella sua piattaforma. Ha sviluppato a tal proposito un nuovo gioco AR, permettendo agli utenti di "cacciare" e aprire e-hongbao (pacchetti digitali), che davano loro accesso a contenuti esclusivi.

  Alipay ha la più grande quota nel mercato dei pagamenti mobili, il suo obiettivo è quello di portare la Cina in un'era senza contanti entro cinque anni. Ha infatti stabilito partnership con rivenditori come aeroporti, ristoranti, supermercati e trasporti per supportare il pagamento mobile con l'obiettivo di penetrare ogni aspetto delle attività delle aziende.

  Alipay sta ora cominciando ad uscire dalla Cina per espandersi all'estero, data l'elevata penetrazione dei portafogli mobili in Cina, acquisendo servizi e stringendo partnership strategiche con commercianti d'oltremare e marchi stranieri per favorire la sua impresa. L'intenzione di espandere la sua presenza a livello globale mira a consentire ai turisti cinesi di fare acquisti all'estero

utilizzando Alipay. I partner stranieri di Alipay includono negozi duty-free, processori di pagamento e grandi magazzini di lusso[72].

- Ant Financial

  Ant Financial è una società tecnologica affiliata ad Alibaba che offre servizi finanziari online.

  Fondata ufficialmente nell'ottobre 2014, è nata da Alipay. Collaborando con altre istituzioni finanziarie per supportare le esigenze finanziarie della società, si dedica alla costruzione di un ecosistema aperto guidato dalla tecnologia, sfruttando la potenza di Internet e dei big data per offrire servizi finanziari alle PMI e ai privati.

  Ant Finacial ha collaborato con importanti banche cinesi e istituzioni finanziarie, gestisce anche Alipay, dalle quali commissioni e interessi ricava gran parte dei guadagni. Altre fonti derivano da commissioni di servizio, da prodotti di gestione patrimoniale, interessi attivi da prestiti individuali e societari e infine premi provenienti da prodotti assicurativi.

  Possiede tecnologie avanzate per alimentare i suoi prodotti finanziari e migliorare continuamente l'esperienza degli utenti. Ad esempio, il sistema di prestito MYbank automatizza le decisioni di prestito. Zhema Credit crea punteggi di credito personali in base al profilo di un individuo raccolto da big data, mentre Ant Financial Cloud è una piattaforma aperta basata sull'infrastruttura di Alibaba Cloud e personalizzata per scopi finanziari[73].

[72] Coresight Research, *Alibaba Group: From Strength to Strength—An Overview of the Business Units of the World's Largest E-Commerce Company*, https://www.fungglobalretailtech.com/research/alibaba-group-strength-strength-overview-business-units-worlds-largest-e-commerce-company/

[73] Ibidem

- Lazada

  Alibaba ha effettuato alcune acquisizioni di alto profilo negli ultimi anni, che hanno apportato sostanziali contributi alla crescita della linea principale di Alibaba tra cui l'azienda di e-commerce Lazada: una piattaforma di e-commerce che si concentra sull'are del Sud-Est asiatico, principalmente a Singapore, Indonesia, Malesia, Vietnam, Tailandia e Filippine.

  Lazada è stata lanciata da Rocket Internet nel 2012 e attualmente appartiene all'83% da Alibaba che ha implementato il modello che consente ai rivenditori di terze parti di vendere i loro prodotti sulla piattaforma.

  La piattaforma applica commissioni di pagamento del 2% e commissioni sui prodotti venduti che variano dallo 0,5 al 12% e da qui genera i fatturati.

  Quello che fa Lazada è offrire esposizione ad Alibaba nel mercato e-commerce nel Sud-Est Asiatico, un mercato potenzialmente in rapida crescita, senza dover così costruire un sito da zero.

  L'acquisizione di Lazada ha contribuito a portare grandi ricavi nel settore del commercio internazionale per Alibaba, la collaborazione tra i due è stata reciprocamente vantaggiosa, aiutando entrambi i giocatori a sfruttare una base di clienti già estesa, ampliando la gamma e le capacità dei prodotti. Lazada ha integrato i marchi Tmall sul suo mercato e ha permesso ai suoi commercianti di vendere attraverso Taobao, ampliando la scelta di consumatori e commercianti. Anche le capacità logistiche di Lazada sono rafforzate, poiché anch'essa accede a Cainiao Network per i servizi di logistica.

L'offerta di Aliaba, si dirama in altri settori oltre a quelli descritti, che si estendono a servizi digitali e di intrattenimento, piattaforme streaming di musica, sport, salute e contenuti video, servizi vari di messaggistica, mappe digitali, navigazione e servizi basati sulla posizione, servizi finanziari online, servizi di cloud computing, piattaforme tecnologiche di marketing e altri servizi Internet mobili.[74]

[74] Coresight Research, *Alibaba Group: From Strenght to Strenght – An Overview of the Business Units of the World's Largest E-commerce Company*, https://www.fungglobalretailtech.com/research/alibaba-group-strength-strength-overview-business-units-worlds-largest-e-commerce-company/

4.2 ANALISI SULL'APPROCCIO STRATEGICO

Abbiamo appena concluso la descrizione delle piattaforme e le strategie che il gruppo ha diversificato ad ognuna di esse, in questo paragrafo si vuole analizzare più nello specifico l'approccio strategico adottato da Alibaba Group dai primi anni sino a oggi, un disegno che ha portato al formarsi negli ultimi anni di un'azienda leader nel campo del commercio online.

A Jack Ma piace parlare del suo successo definendo la strategia "triangolo di ferro". Alla base dell'ascesa della compagnia vi sono tre fattori concreti: il vantaggio competitivo nell'e-commerce, nella logistica e nella finanza.

Le piattaforme e-commerce che abbiamo descritto nel paragrafo precedente, offrono una varietà incomparabile di articoli, che soddisfano tutti i target di clientela, a seconda del sito a cui essi si rivolgono. A completare gli acquisti, l'offerta finanziaria di Alibaba facilita le transazioni, rendendo gli acquisti comodi e sicuri; Alipay è lo strumento principale del gruppo e il più popolare metodo di pagamento su cui fanno maggior affidamento i cinesi. Fornisce un servizio di acconto di garanzia nel momento in cui viene eseguito un ordine e il costo sarà addebitato nel conto corrente o nella carta di credito solamente quando i prodotti giungono a destinazione e i clienti si dichiarano soddisfatti. Solo a questo punto Alipay sblocca la somma e la versa al venditore. Alipay è oggi utilizzato in moltissimi altri siti per gestire i pagamenti, ma anche per altre attività e per fare acquisti senza contanti usando i codici a barre.

Infine, l'offerta logistica propone spedizioni a basso costo e assicura che i prodotti ordinati vengano consegnati da corrieri privati in maniera veloce e affidabile.

Attraverso Cainiao Network, Alibaba espande sempre più la rete e riunisce fornitori di logistica, magazzini e centri di distribuzione in tutto il Paese[75].

[75] D. Clark (2016), *Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale*, Ulrico Hoepli Editore, Milano.

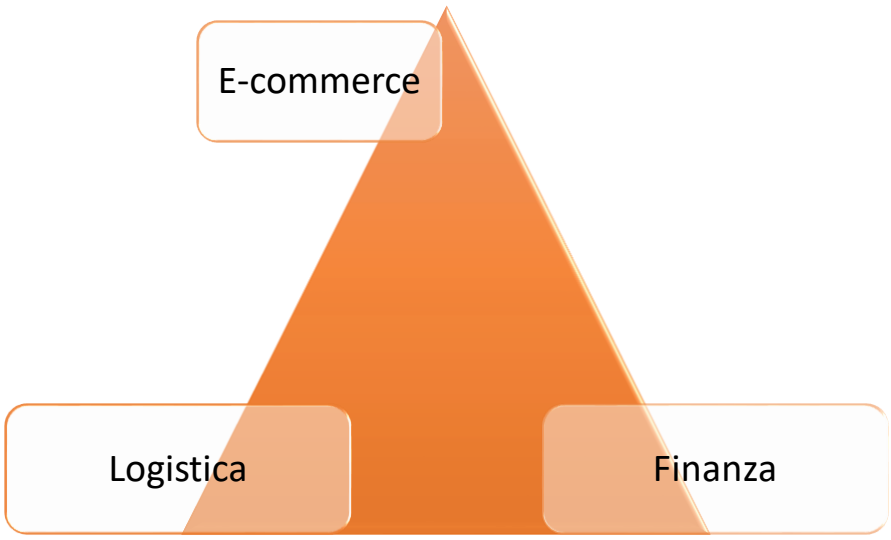


Figura 4.4. Il triangolo di ferro di Alibaba

Fonte: elaborazione personale

Parte del successo è da imputare al fondatore di Alibaba Jack Ma, che ha mostrato una leadership carismatica nella gestione delle attività, dando sempre piena attenzione alle esigenze dei clienti cinesi che hanno influito in maniera importante alla grandiosa crescita di Alibaba.

La cultura di Alibaba infatti include il sostegno alle PMI e l'orientamento estremo al cliente, raggiungibili con successo solo grazie al lavoro di squadra e allo spirito di imprenditorialità, innovazione e attenzione al soddisfacimento di tutte le esigenze. L'importanza di un forte senso di condivisione dei valori aziendali, che andiamo ora ad elencare, permette di mantenere all'interno del gruppo una cultura comune e un forte senso di comunità, elementi essenziali secondo la compagnia per ottenere successo.

Questo, come abbiamo visto nel capitolo precedente, ha dato all'azienda un notevole vantaggio competitivo, permettendo di battere e prevalere sui competitors globali che erroneamente non avevano dato troppo peso a queste componenti.

Amazon e eBay ad esempio, inizialmente stavano andando bene in Cina ma non erano stati sufficientemente flessibili sulla cultura cinese, utilizzavano le strategie globali, ma non adatte al mercato cinese, mercato che, se pur trasformato dalla tecnologia, sente fortemente ancora le sue tradizioni. Amazon e eBay sono infatti state sorpassate da Taobao.

La mission di Alibaba Group è quella di rendere facile il business ovunque: “Permettiamo alle aziende di trasformare il modo in cui commerciano, vendono, gestiscono e migliorano la loro efficienza. “Forniamo l'infrastruttura tecnologica e di marketing per aiutare i commercianti, i marchi e altre aziende a sfruttare la potenza della nuova tecnologia per interagire con i propri utenti e clienti e operare in modo più efficiente”.[76]
Attraverso servizi che comprendono l’e-commerce, il cloud computing, servizi finanziari e di pagamento, i media digitali, l’intrattenimento e le iniziative di innovazione a commercianti e consumatori, Alibaba ha voluto costruire un universo collegato attorno alle sue piattaforme, che ospitano consumatori, commercianti, marchi, rivenditori, molteplici aziende, fornitori di servizi di terze parti e partner di alleanze strategiche.
Un fattore che spiega l’enorme successo che ha l’e-commerce in Cina, superando anche l’Occidente, sono le infrastrutture. Le vaste zone rurali, una scarsa rete e l’elevato costo dei terreni (fonte di reddito fondamentale per lo Stato), minacciavano di abbattere il business del retail in Cina e grazie allo sviluppo delle tecnologie, gran parte della domanda di consumo si è spostata verso l’online.
Questo fattore ha giocato a favore di Alibaba, che tra le prime compagnie in Cina ha saputo colmare il mercato del retail, inefficiente e frammentato, offrendo ai commercianti, con le sue piattaforme e-commerce, una via di fuga ad affitti a prezzi elevati e cospicue spese di gestione che annientavano inevitabilmente le piccole imprese e i venditori individuali.
Se in altri paesi il commercio online è visto come uno dei tanti modi per fare acquisti, in Cina è diventato un vero e proprio stile di vita.
Oltre agli obiettivi che si propone, Alibaba ha individuato sei principali valori su cui si è basata la linea strategica del gruppo e su cui tutt’ora fa perno l’azienda:

1. Il cliente al di sopra di tutto: l’obiettivo è quello di dare piena soddisfazione ai propri consumatori, commercianti e imprese. Questo è il punto che contraddistingue maggiormente Alibaba, il cliente è considerato l’elemento più importante che permette al gruppo di migliorarsi, arricchirsi, ed espandere le proprie piattaforme;

[76] Alibaba.com, https://www.alibabagroup.com/en/about/overview

2. Lavoro di squadra: la collaborazione permette di superare ogni difficoltà e dà la possibilità alle persone comuni di fare cose straordinarie;
3. Abbraccio al cambiamento: esso deve essere visto come elemento da sfruttare per innovarsi, è necessario essere flessibili, innovativi e pronti ad adattarsi ad eventuali nuove condizioni di business con il fine di mantenere un'armonia all'interno del business team;
4. Passione: è il principio essenziale per ottenere risultati positivi. Il team di lavoro dovrebbe essere infatti unito e coinvolto, ma senza mai rinunciare a fare ciò che ritiene giusto, con una forte passione per il proprio impiego. L'idea di Ma è quella di creare una passione latente che influenzi positivamente i dipendenti dell'azienda;
5. Sincerità: è necessaria nei confronti di sé stessi e del gruppo, per portare a termine gli obiettivi prefissati di ogni giorno;
6. Impegno: il focus dei dipendenti di Alibaba deve essere incentrato nell'onere di soddisfare i propri clienti. La perseveranza e la dedizione al lavoro vengono sempre ricompensate da Alibaba che incoraggia il proprio team a lavorare in serenità [77].

Il successo dell'azienda è strettamente connesso a questi core values, essi rappresentano l'identità dell'azienda per Alibaba, che da sempre vuole dare una rilevante importanza e valore alla singola persona all'interno del gruppo, prima di tutto ai clienti, che sono coloro che pagano, poi ai dipendenti in quanto sono coloro che guidano l'innovazione e per terzi gli azionisti.

I clienti infatti sono considerati il perno del sistema e la parte fondamentale del business, nonché la parte più importante su cui Jack Ma e il suo team hanno progettato la strategia.

I ricavi monetari non sono mai stati posti al primo posto come scopo primario, infatti, come abbiamo visto in precedenza, gli investimenti iniziali della compagnia portavano a

[77] B. Schepp, D. Schepp (2010), *The Official Alibaba.com Success Guide: Insider Tips and Strategies for Sourcing Products from the World's Largest B2B Marketplace*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc.

profitti iniziali scarsi, talvolta pari a zero, vedendo risultati soddisfacenti solo nel lungo periodo. Si pensi ad esempio a Taobao che durante i primi anni scelse di rendere la piattaforma completamente gratuita, non ottenendo alcun profitto, con lo scopo di attrare un elevato numero di clienti e conquistare la loro fiducia di cui necessitava per battere l'avversario eBay.

L'idea era quella di voler "guidare" i propri clienti nel loro business e aiutarli ad affermarsi attraverso la piattaforma in questione: se essi avessero ottenuto risultati soddisfacenti, avrebbero continuato ad utilizzare la piattaforma e tutte le sue funzionalità, quindi infine il guadagno sarebbe stato per entrambe le parti.

Un ulteriore esempio di come il cliente viene messo al primo posto è riconducibile agli anni di recessione globale che in passato hanno mostrato un impatto negativo con il verificarsi di un drastico calo della domanda di beni prodotti in Cina. Alibaba, per andare incontro ai propri utenti, decise di ridurre la tassa dei "Gold Suppliers" i cosiddetti fornitori d'oro in Alibaba.com e ridurre le commissioni per le transazioni del 60%: il risultato fu un notevole aumento degli abbonati alla piattaforma. Anche in questo caso venne mostrato come la compagnia preferì sacrificare un rendimento a breve termine per sostenere la popolazione cinese negli anni della crisi finanziaria in vista di una prospettiva di sostenibilità a lungo termine. Incoraggiando le PMI a sopravvivere alla recessione continuando a vendere a livello internazionale, Jack Ma dimostrò ancora una volta di credere fermamente in un business solido e duraturo nel tempo e questo fece aumentare ulteriormente la fiducia dei commercianti.

Ciò che ha contraddistinto Alibaba dai suoi concorrenti sono infatti proprio i nuovi valori introdotti, posti alla base della value proposition aziendale.

Numerose società hanno provato diverse volte ad avviare in Cina un modo innovativo di fare impresa, non tenendo conto di una serie di fattori che contraddistinguono il modo di fare impresa in Cina.

Una delle caratteristiche che differenziò il business di Alibaba e che lo condusse al trionfo, fu appunto la sua astuta scelta strategica del "non-profitto iniziale", mostrando una profonda dedizione e interesse verso i suoi clienti, specialmente nei confronti dei più piccoli e di coloro che si approcciavano per la prima volta ad una nuova attività, consapevole che questi avrebbero portato risultati stabili e generato profitti duraturi nel tempo. L'obiettivo di Alibaba era quello di fornire supporto alle piccole e medie imprese

indipendenti che ambivano a farsi strada nel mercato, anche se spesso, l'ombra delle multinazionali e la mancanza di grossi capitali investiti rendevano difficile la possibilità di farsi conoscere.

La filosofia di fondo che ha reso Alibaba un'impresa di successo può in parte essere racchiusa in una citazione, attraverso la quale possiamo percepire l'importanza e il potenziale che Ma vedeva nelle piccole imprese, da lui paragonate come granelli di sabbia in una spiaggia, ma che possono diventare potenti e affrontare la concorrenza se "incollati" tra loro con uno strumento che è Internet, il quale permette ai piccoli di competere contro i grandi.

> *"Small and medium-size enterprises are like grains of sand on a beach. The Internet can glue them together. It can make them into an invincible force that is able to go up gainst the big stones. The virtue of the Internet is that it uses small to compete with big, it uses fast to compete with slow."*
>
> *Jack Ma*[78]

Con Alibaba le barriere che c'erano tra la Cina e il resto del mondo si sono dissolte, chiunque ora ha la possibilità di importare, esportare, fare affari in modo efficiente e costruire alleanze commerciali con chiunque e in qualsiasi parte del mondo.

Il vantaggio che presentava Jack Ma nei confronti di molti dei suoi rivali, era quello di possedere una buona conoscenza della cultura e del mercato occidentale, oltre che ad una competenza approfondita in quello cinese. Un fattore importante, dato che come abbiamo visto in precedenza con gli esempi di eBay e Yahoo! China, una conoscenza a 360 gradi del mercato è di fondamentale importanza per condurre un'attività di successo, soprattutto nel mercato cinese con un funzionamento che si differenzia molto dagli altri mercati. Con Alibaba Jack Ma è riuscito a cogliere l'importanza di tale differenziazione, non limitandosi a copiare strategie già utilizzate, ma investendo nella

[78] Liu, S. and M. Avery (2009) *Alibaba: the inside story behind Jack Ma and the creation of the world's biggest online marketplace*, New York: HarperCollins e-books.

creazione di un business che si è saputo adattare perfettamente alle esigenze e alle preferenze del mercato locale.

Un grande ostacolo che frenava molti investitori era l'iniziale chiusura della Cina al mondo occidentale e questo rappresentava un blocco non indifferente allo sviluppo del Paese. Jack Ma fu in grado di comprendere l'opportunità che questo limite poteva dare ad una persona come lui che si accingeva alla conquista del settore e-commerce in Cina. A quel tempo la Cina mancava di un un'efficace rete di comunicazione e di commercio, elementi che Ma voleva sviluppare con l'obiettivo di rendere agevole il rapporto tra domanda e offerta.

Per realizzare tutto questo, era di fondamentale importanza la diffusione di Internet, strumento con cui venne a contatto per la prima volta quando era negli Stati Uniti in veste di interprete. Di lì a poco, tornato in Cina, capì l'importanza e il potenziale che tale strumento poteva avere in un contesto come quello del suo Paese in cui Internet non era ancora stato esplorato e quindi si presentava come terreno fertile per promuovere in maniera efficace un business in grado di creare e facilitare i collegamenti. Nonostante il suo progetto fosse ancora agli inizi, puntava già a superare grandi compagnie e agenzie governative fuori dalla Cina.

Da qui il secondo obiettivo, ovvero quello di creare e sviluppare un'impresa vincente capace di adattarsi a diverse tipologie di imprenditori a aziende.

Dopo aver creato la vittoriosa impresa, il terzo obiettivo posto per perseguire la sua mission, era quello di costruire la futura infrastruttura del commercio e far vivere all'azienda una vita lunga almeno 102 anni[79].

Alibaba Group è oggi un colosso a livello mondiale, con una crescita costantemente in salita verso l'espansione in nuovi mercati. La strategia di differenziazione che portò a tali risultati fu quella di differenziare e di creare molteplici piattaforme. Ognuna di esse con obiettivi e target diversi, questo per riuscire ad avvicinarsi a tutti i bisogni di una popolazione diversificata come quella cinese.

Non più un singolo e-commerce, bensì un ecosistema di varie realtà in rete, ad Alibaba vennero affiancati altri canali di vendita, diversi ma uniti tra loro, come ad esempio Aliexpress, che dalle imprese cinesi porta la vendita al dettaglio ai mercati internazionali.

[79] Alibaba.com, https://www.alibabagroup.com/en/about/overview

Ed è così che proseguendo su questa linea strategica, una volta concretizzato e reso stabile un business sul mercato, vengono create o inglobate ramificazioni che contribuiscono a rendere sempre più forte il gruppo.

Alibaba creò svariate tipologie di marketplace, in modo tale che potessero incontrare i bisogni della collettività cinese: da un lato le piattaforme Business-to-Business, come Alibaba.com, 1688.com e Aliexpress.com per le grosse transazioni commerciali di merce tra imprese e un servizio di vendita all'ingrosso, in Cina e all'estero, dall'altro le piattaforme Business-to-Consumer, come Tmall e Juhusuan per la vendita al dettaglio di grandi marchi ai consumatori finali e infine la piattaforma Consumer-to-Consumer Taobao per la vendita al dettaglio per venditori e compratori privati.

Partendo dai principali business qui sopra citati, Alibaba è riuscita ad estendere e creare nuovi servizi differenziandoli gli uni dagli altri come è stato ampiamente citato.

Ad oggi, su 500 milioni di utenti cinesi sulle piattaforme, Alibaba vanta ben 812 milioni di ordini di consegna processati, 256 milia transazioni al secondo nei picchi e 25 miliardi di dollari di merce venduta[80].

Per cogliere meglio l'unicità di Alibaba, possiamo in maniera esemplificativa e riduttiva paragonarlo ad un mix delle statunitensi Amazon, eBay, PayPal, Groupon e Google, arricchiti da alcune caratteristiche unicamente cinesi e privi di altre invece presenti in quelle rivali.

Ad esempio, Amazon prevalentemente acquista direttamente la merce dai fornitori e la vende ai clienti, creando così grandi centri di distribuzione. Alibaba invece evita di immagazzinare gli articoli in vendita sulla piattaforma e agisce come intermediario per collegare acquirenti e venditori agevolando le transazioni.

Da qui un collegamento della piattaforma Taobao con il ruolo di mediatore di eBay, anche se non si presenta come una società di aste, bensì come un grande bazar cinese dove i commercianti si iscrivono gratuitamente in veste di negozianti e vendono i loro prodotti. Su Alibaba invece, si paga per servizi aggiuntivi premium o pubblicità che possano dare loro maggiore visibilità, proprio come avviene con Google, gli annunci dei venditori vengono visualizzati con i risultati di ricerca prodotti su Taobao. Quest' ultimo è studiato appositamente per i piccoli commercianti, mentre Tmall è un sito dedicato ai

[80] Rai, http://www.rainews.it/ran24/speciali/2017/alibaba-ecommerce-da-record/

grandi commercianti di marchi come ad esempio Nike e Apple. Tmall ha circa 70.000 commercianti e genera ricavi addebitando a ciascun venditore una commissione per ogni transazione, più una quota annuale.

Altri collegamenti si possono trovare tra PayPal e Alipay e tra Juhuasuan e Groupon, come già illustrato in precedenza. Alibaba però si contraddistingue per essere l'unico marketplace al mondo ad includere piattaforme B2B, B2C e C2C.

Alibaba oggi non è solo una società di commercio online, è il risultato di una combinazione di successo di tutte le funzioni associate alla vendita al dettaglio, coordinate e collegate tra loro in un'unica rete di venditori, produttori, grossisti, società di cloud computing, logistica e molto altro.

Per riassumere, il successo di Alibaba è dunque stato per gran parte assicurato dall'abilità del gruppo di comprendere i reali bisogni dei rivenditori e degli consumatori cinesi, per poi espandersi anche al di fuori dei confini, in un modo in cui i competitors occidentali non sarebbero mai riusciti a fare.

4.2.1 "SINGLES' DAY"

Una delle trovate di Alibaba è il "Singles' Day", conosciuto anche come "Double 11" o "11.11 Singles Day", un evento di cui abbiamo brevemente parlato nel secondo capitolo della tesi ma che ora riprendiamo per capire uno dei metodi con cui la compagnia ha implementato la strategia.

Inizialmente si trattava semplicemente di una ricorrenza scherzosa per giovani scapoli universitari. Per celebrare tale festa venne scelto l'11 novembre in quanto è una data che presenta numerosi numeri "1" (11.11), un numero che nella cultura cinese è sinonimo di solitudine.

Alibaba ha visto un'opportunità commerciale in questa celebrazione, e l'ha tramutata in un festival dello shopping. Ha istituito un giorno di festa per i consumatori cinesi, una giornata dedicata ai singles che si festeggia l'11 novembre di ogni anno e che oggi è

diventato il più grande evento di shopping in Cina, indipendentemente dall'essere single o meno.

Nel 2009 Alibaba ha tenuto il primo Double Eleven Shopping Festival per promuovere la sua allora nuova piattaforma B2C "Taobao Mall" (Tmall) e celebrare il "Singles Day", quella che era una semplice ed informale ricorrenza tra i giovani. In quell'anno 27 aziende collaborarono occupando spazi sulla piattaforma offrendo merci, aprendo negozi online e offrendo prodotti a prezzi promozionali: il risultato fu una strategia di enorme successo, con un boom di incassi da record, per un totale di prodotti venduti pari a 52 milioni di RMB. L'anno successivo l'evento attirò un elevato traffico di utenti e commercianti che con i loro brand volevano entrare nella piattaforma Tmall e partecipare al Double 11. L'esito fu nuovamente un successo: il volume delle vendite salì notevolmente. Anno dopo anno l'evento generò un grande trionfo, da allora i numeri mostrano ogni 11 novembre un nuovo record.

È possibile vedere nel grafico sottostante l'aumento della spesa dei consumatori online sulle piattaforme di Alibaba Group Tmall e Taobao nel corso degli anni durate le 24 ore di promozioni del Singles Day. Nel 2017, la spesa è stata pari a 25,3 miliardi di dollari, in aumento del 39% rispetto all'anno precedente. Se si vuole fare un paragone, questi superano di un ampio margine le vendite degli Stati Uniti del Black Friday e del Cyber Monday, visto che le vendite totali di queste ultime due sono state pari a 6,79 miliardi di dollari di ricavi.

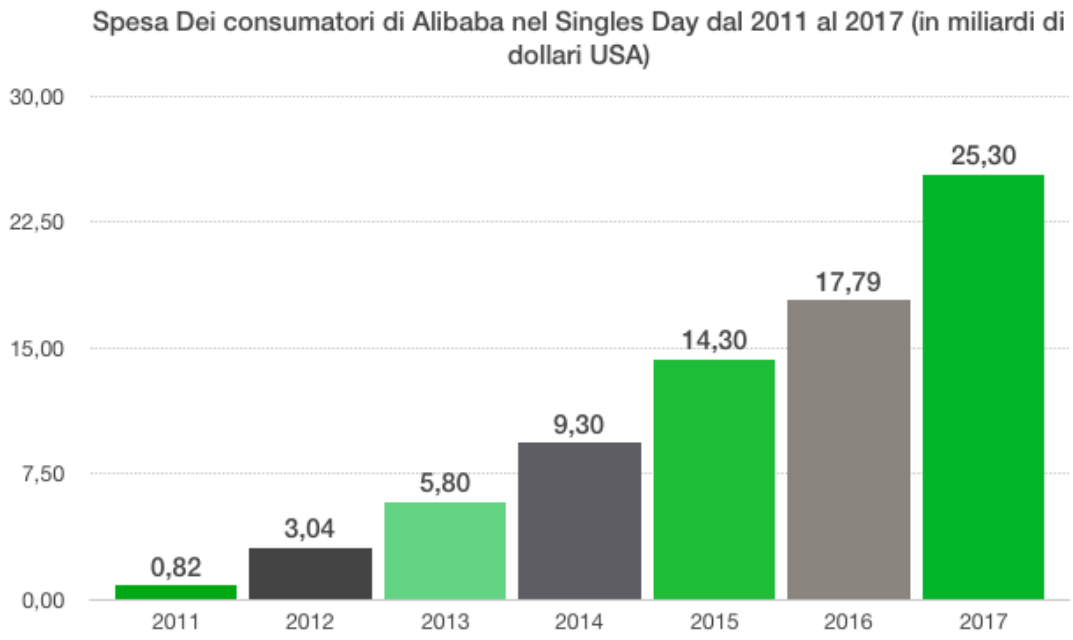


Figura 4.5. Spesa dei consumatori di Alibaba dal 2011 al 2017

Fonte: nostra elaborazione dati da "Statista"
https://www.statista.com/statistics/364543/alibaba-singles-day-1111-gmv/

Alibaba è così riuscito a trasformare una celebrazione sentimentale a celebrazione del consumismo.

Negli ultimi anni, non è più solo una festa per lo shopping online, ma questo giorno è diventato un vero e proprio fenomeno mediatico, un evento offline che attira l'attenzione anche dei rivenditori di negozi fisici e offe ai consumatori sconti e promozioni. In questo evento dell'11 novembre, ogni anno vengono invitate celebrità locali e internazionali, con cantanti, attori e modelli di fama mondiale. Un vero e proprio show, in cui anche gli spettatori possono interagire e intervenire tramite le varie applicazioni legate. È curiosa anche la possibilità di acquistare in realtà virtuale gli abiti indossati dalle star sul palco con un semplice clic, visitando gli stores digitali con gli appositi visori VR. Una nuova parola è stata coniata proprio per questo: "retail-tainment", per descrivere la vendita al dettaglio come intrattenimento, caratteristica tipica del Singles Day, un festival che combina commercio e intrattenimento.

Su un enorme schermo digitale vengono trasmesse notizie, grafici e mappe che mostrano in diretta gli acquisti compiuti da milioni di consumatori cinesi sui siti di Alibaba Group. Tra spettacoli ed esibizioni, nelle quali è anche lo stesso Jack Ma ad

intrattenere il pubblico con performance e balli, si attende il countdown della mezzanotte per dare il via alla corsa agli sconti promozionali. Il tutto viene ripreso da centinaia di giornalisti che trasmetto l'evento in Cina e nel resto del mondo.

Anno dopo anno si verifica un boom da record negli incassi e vengono coinvolti sempre più brand e utenti, si pensi che lo scorso anno la giornata ha registrato un fatturato che ha battuto ogni record: Alibaba ha raggiunto oltre 168 miliardi di RMB in un solo giorno, con una crescita del 39% rispetto al Double 11 del 2016, dimostrando così che i consumatori cinesi sono fiduciosi nelle loro spese e che il consumo è destinato a salire ancora di più. Lo conferma l'indice di fiducia dei consumatori cinesi (CCI) che ha raggiunto lo scorso anno un massimo storico di 114 punti[81].

Questa festività molto sentita e molto attesa tra la popolazione cinese, è per i commercianti il giorno più importante dell'anno; anche i consumatori lo attendono con desiderio, lo conferma un'indagine condotta da Nielsen, azienda leader nel campo delle ricerche, che nel suo rapporto, intervistando i consumatori prima del Double 11 sostiene che il 79% di loro intende fare importanti acquisti durante questa giornata. Cresce anno dopo anno l'atteggiamento positivo verso questo evento, diventato ormai il punto di riferimento del consumatore cinese e lo dimostra il fatto che tra tutti i tipi di e-commerce, Double 11 mantiene la prima posizione nei gradimenti.

Negli ultimi anni sono comparsi altri festival dello shopping e-commerce, come ad esempio il "Double 12" avviato da JD.com: varie piattaforme cercano di attirare consumatori lanciando giornate dedicate alle vendite promozionali, anche se "Double 11" mantiene un maggiore riconoscimento da parte dei fruitori che lo attendono per soddisfare le loro richieste. Ben l'81% degli intervistati ha dichiarato che nonostante siano nati svariati festival, preferiscono partecipare all'evento più popolare, il Double 11.

Per attrarre più utenti possibili, la strategia di marketing più utilizzata per informare l'avvicinarsi dell'evento è quella delle notifiche nella piattaforma app via smartphone, dato che quest'ultimo è diventato lo strumento più importante con cui vengono fatti acquisti. A seguito viene la pubblicità nel sito ufficiale del festival.

---

[81] Nielsen.com (2018), *5 things we can learn from China's e-commerce explosion*, 02/01/2018 https://www.nielsen.com/cn/en/insights/news/2018/5-things-we-can-learn-from-chinas-e-commerce-explosion.html

In termini di metodi di promozione, il più popolare tra i consumatori è il "prezzo scontato diretto", seguito da "prenotazioni di pre-ordine per lo sconto", mentre al terzo posto vi sono "regali extra" e "buoni regalo"[82].

Durante l'ultima edizione hanno partecipato al festival 140.000 marchi, in aumento del 40% rispetto allo scorso anno, 15 milioni di prodotti, principalmente i più venduti appartengono alle categorie abbigliamento e vestiti, beni di prima necessità, prodotti per la cura della pelle, alimenti confezionati e apparecchi digitali. 812 milioni sono gli ordini effettuati che si sono avvalsi con pagamenti elaborati tramite Alipay per un totale di 1,48 miliardi per un totale record di 25,3 miliardi di dollari.

Questa ricorrenza ha aperto le porte a nuovi scenari e ha contribuito alla diffusione di quello che viene chiamato "New Retailing", che combina e integra il mercato online con quello offline.

Lo shopping sfrenato di Alibaba del "Singles 'Day" è ampiamente riconosciuto anche dal resto del mondo e, ad oggi ribattezzato come "11.11 Global Shopping Festival" e quindi diventato il più grande shopping day del mondo[83].

4.2.2 "BIG TAOBAO STRATEGY"

La strategia di Alibaba Group viene spesso ricondotta a quella che viene denominata come "Big Taobao Strategy".

Abbiamo ampiamente parlato nei capitoli precedenti di come è nata la piattaforma Taobao, per contrastare l'espansione di eBay in Cina e di come ha deciso inizialmente di seguire una strategia di non-profitto iniziale per battere la concorrenza, una scelta che

[82] Nielsen.com (2017), *"Double 11" is still consumers' favorite*, 11/07/2017 https://www.nielsen.com/cn/en/insights/news/2017/nielsen-double-11-still-consumers-best-favorite.html

[83] H. H. Wang (2017), *Alibaba's Singles' Day By The Numbers: A Record $25 Billion Haul,* Forbes, *12/12/2017* https://www.forbes.com/sites/helenwang/2017/11/12/alibabas-singles-day-by-the-numbers-a-record-25-billion-haul/#31fcd12e1db1

ha poi deciso di mantenere, in parte, nel tempo, visto che oggi, come precedentemente descritto, la maggior parte dei portali di Alibaba trae profitti dai costi di entrata che pagano i commercianti per pubblicizzare i loro prodotti.

Taobao nel 2008 creò poi "Taobao Mall" una piattaforma parallela per la vendita B2C che presto si sarebbe divisa per operare in maniera indipendente.

La Taobao Strategy puntava a garantire una certa continuità tra le due tipologie di vendita: quelle al dettaglio e quelle all'ingrosso. Infatti, Taobao Mall opera in un mercato B2C, ma al suo interno i venditori possono qualificarsi come produttori per poi vendere il prodotto finito. Taobao Marketplace invece opera unicamente nella vendita al dettaglio C2C che avviene tra i distributori e i compratori finali.

La strategia di successo che si riconosce ad Alibaba è quella di aver esteso e incrementato la propria proposta, partendo inizialmente da un business di tipo B2B con Alibaba.com per il mercato internazionale e Alibaba1688.com per il mercato interno cinese, per poi ampliarla ad un servizio di vendita C2C con Taobao Marketplace e Juhuasuan, infine con uno di tipo B2C con Tmall. Tre piattaforme distinte ma allo stesso tempo legate tra loro. In questo modo è sorta un'unica soluzione chiamata B2B2C, Business-to-Business-to-Consumer, chiamato anche Co-buying, che collega tra loro consumatori, venditori, canali di vendita e fornitori in un unico servizio di vendita, dal commercio all'ingrosso fino a quello al dettaglio. Il produttore vende al consumatore finale un prodotto ad un importo che solitamente si riserva all'intermediario. Ci si riferisce ad un'integrazione di mercato di tipo orizzontale, che sta ad indicare l'espansione delle attività dell'impresa a processi e prodotti affini a quelli già esistenti, in cui il produttore è a contatto diretto con un venditore o con il fruitore finale.

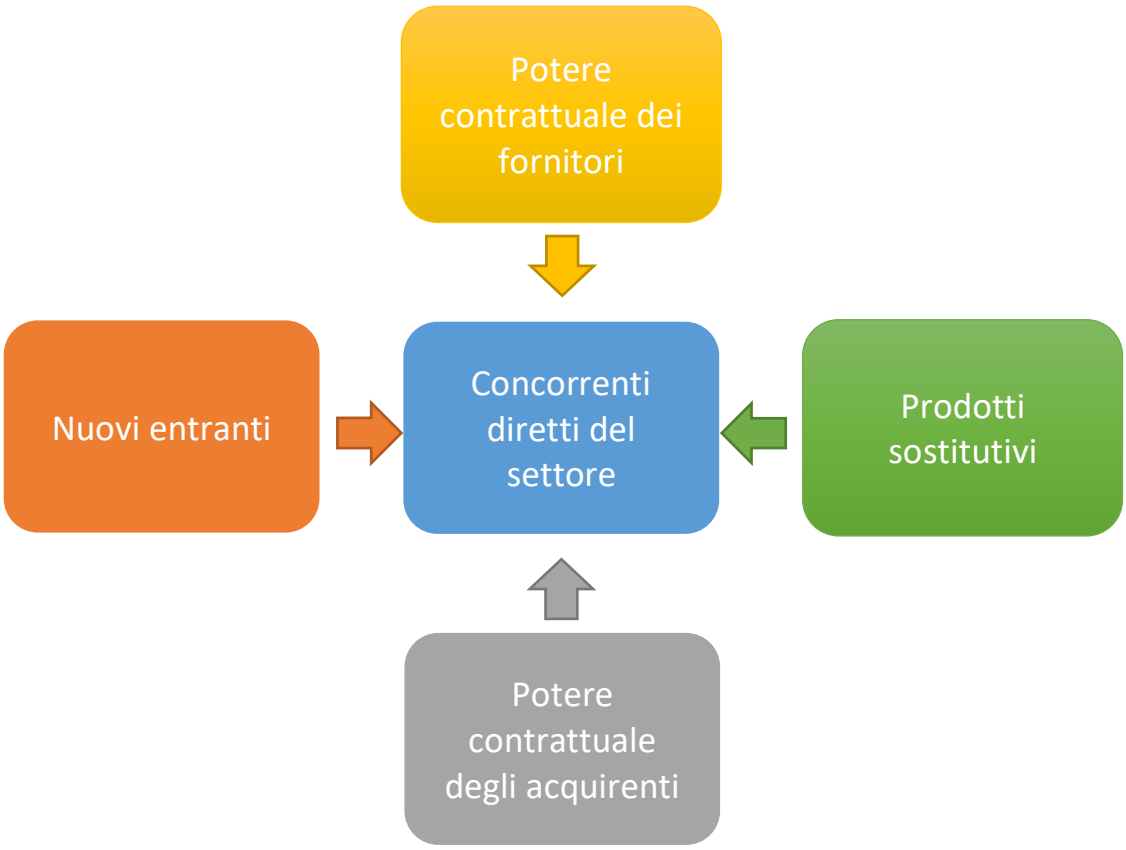
A dimostrazione del fatto, si vedono i fornitori presenti su Alibaba 1688.com, a vendere i loro prodotti anche sulle altre piattaforme C2C, mentre i compratori possono usufruire degli acquisti a prezzi vantaggiosi grazie ai contatti diretti con i produttori privi di intermediari.

Alibaba ha creato una soluzione integrata che si adatta alle esigenze del commercio; a tali piattaforme di commercio sono infatti stati strategicamente collegati dei servizi a "completamento" come il servizio di pagamento online Alipay, Alibaba Cloud, il servizio di cloud computing, Cainiao che offre servizi logistici, eTao che funge da motore di

ricerca, Trade Manager come piattaforma messaggistica, Alimama che offre un servizio pubblicitario e ancora tante altre attività secondarie.
La strategia dell'integrazione orizzontale si riconduce al primo e più importante dei sei valori cardine descritti nel paragrafo precedente: il cliente al primo posto. L'integrazione orizzontale dei servizi infatti è stata studiata per offrire agli utenti il vantaggio di un'esperienza multidimensionale.

4.2.3 IL MODELLO DELLE CINQUE FORZE

Per determinare il posizionamento dell'azienda nel mercato, la competizione nel settore e la sua redditività possiamo utilizzare il "Modello delle Cinque Forze di Porter". L'economista M.Porter sostiene che all'interno dell'azienda si possano identificare principalmente cinque forze che determinano l'intensità e il grado di competitività.
Queste sono composte da: minaccia dei concorrenti diretti del settore, minaccia dei potenziali entranti, potere contrattuale dei fornitori, potere contrattuale degli acquirenti e minaccia dei prodotti o servizi sostitutivi.



- Minaccia dei concorrenti diretti del settore

  Il principale concorrente di Alibaba nel mercato cinese B2C è JD.com, anche se Alibaba detiene ora più della metà del mercato online cinese, con una percentuale che supera la metà rispetto a quella di JD.com. Quest'ultima è la più grande società di vendita diretta online in termini di volume di transazioni nel Paese. Essa ha ampiamente investito nella gestione degli inventari di magazzino, nella logistica di spedizione e nelle infrastrutture per far sì che le merci vengano consegnate il giorno stesso, e per queste caratteristiche è certamente più vicino al modello di Amazon. Inizialmente, il modello di business di Alibaba si discostava dalle scorte e dalla logistica e questo ha creato una certa differenziazione tra i ricavi e le spese generate da ciascuna impresa. Tuttavia, con i recenti sviluppi, si è avvicinata a queste pratiche con alcune piattaforme. Alibaba e JD.com hanno ampliato il numero di rivenditori che possono vendere i loro prodotti sul sito. Queste due società sono quindi in parte in competizione in quanto concorrono

entrambe nel commercio elettronico e di conseguenza hanno lo stesso target di clientela. Tuttavia, le due società hanno identità diverse: Alibaba è principalmente un marketplace che non vende direttamente i prodotti ai clienti, ma punta alla crescita degli scambi, mettendo a disposizione uno spazio in rete per individui singoli e imprese, JD invece si concentra sulla vendita B2C, con un grande vantaggio tra i consumatori cinesi di fascia più alta. Entrambe però hanno un obiettivo comune che è quello dell'integrazione con distribuzione fisica "New Retail".

Altri concorrenti sono coloro che sono impiegati nelle attività e-commerce come Amazon, eBay, Qoo10, Tencent, Baidu o Google. Proprio Google, il cui motore di ricerca in Cina è bloccato dal Governo, si è lanciata nello shopping, investendo in JD.com con l'obiettivo di entrare nel mercato. Google tramite il suo servizio di shopping vuole vendere i prodotti di JD, così facendo ne guadagnerebbe nel mercato occidentale oscurato da Amazon e anche in quello orientale, oscurato da Alibaba.

- Minaccia dei potenziali entranti

  L'elevata redditività in un settore attira inevitabilmente nuovi concorrenti, determinando una concorrenza più rigida nel mercato. Diversi siti Web hanno infatti tentato di imitare il modello di business di Alibaba da quando esso si è affermato con successo nel mercato.

  L'industria del commercio elettronico non ha in genere grandi barriere all'entrata in quanto i requisiti patrimoniali richiesti per la gestione di un sito Web e per la gestione del commercio online non sono particolarmente elevati. Tuttavia, ci sono molti fattori che limitano la capacità di competizione delle nuove imprese in procinto di entrare in un nuovo settore.

  L'e-commerce su larga scala richiede un sostanziale numero di acquirenti e venditori per attirare nuovi clienti e aziende e le nuove imprese lottano per mantenere economie di scala e adeguarsi ai prezzi dei mercati più grandi.

  Un limite che presenta la Cina rispetto ad altre economie è di avere ancora oggi aree rurali molto vaste, quindi reti ed infrastrutture che si presentano

inadeguate, quindi per le compagnie emergenti risulta difficile accedere ai canali di distribuzione.

Alibaba, essendo uno dei primi ad entrare nel mercato e-commerce cinese, ha beneficiato di molti vantaggi come ad esempio la rapida acquisizione di un'ampia quota di volumi di merci lorde (GMV) e la fiducia all'interno del mercato cinese.

Un altro fattore nel mercato cinese che può creare ostacoli alle nuove imprese è la regolamentazione, una legge del febbraio 2015 che mira, ad esempio, a rafforzare le pratiche di assicurazione della qualità nel settore dell'e-commerce, compresa la registrazione dei venditori e le politiche di restituzione obbligatorie[84]. Queste leggi generalmente danneggiano in modo particolare le aziende più piccole, in quanto non hanno a disposizione le stesse risorse e capitali di grandi aziende per soddisfare tali requisiti.

Un vantaggio che presentano le imprese locali concerne il fatto che la Cina non consente la proprietà straniera di aziende di e-commerce, mentre le imprese straniere devono prendere parte a una joint-venture con imprese locali se desiderano operare in Cina. Ciò limita inevitabilmente la redditività e il controllo per i concorrenti esterni che cercano di entrare nel mercato. Tuttavia, la Cina ha poi rimosso le restrizioni sulla proprietà straniera delle imprese di commercio elettronico nelle zone economiche speciali del Paese.

Tuttavia, anche se le imprese straniere entrassero nel mercato cinese, la storia suggerirebbe che esistono ancora molte barriere naturali, come la comprensione delle norme culturali o delle pratiche di mercato.

Un esempio di come molti giganti dell'e-commerce hanno avuto difficoltà ad entrare nel mercato sono aziende come Amazon e eBay, che hanno incontrato svariate criticità e limitazioni nell'espandere il loro business nel territorio asiatico, come abbiamo mostrato in svariati casi nei capitoli precedenti.

La difficoltà di eBay nel mercato cinese, ad esempio, alla fine ha portato alla sua uscita nel 2006. Amazon invece si è arresa al rivale Alibaba con una sorta di collaborazione nel tentativo di espandersi nel territorio aprendo dei negozi

[84] The Wall Street Journal (2014), *China Shines Spotlight on E-Commerce*, https://blogs.wsj.com/chinarealtime/2014/02/19/china-shines-regulatory-spotlight-on-e-commerce/ 19/02/2014

virtuale su Tmall.com. Questo gli conferisce un canale extra prezioso per raggiungere i consumatori cinesi e per Alibaba tale presenza amplia ulteriormente la selezione dei prodotti, permettendo di migliorare l'esperienza di acquisto per i consumatori cinesi. In altre aree però Alibaba e Amazon sono ancora rivali, quest'ultima infatti comunque comprò nel 2004 Joyo.com, rivenditore cinese di libri, musica e video e rinominò poi nel 2007 la compagnia come Amazon Cina.

- Potere contrattuale dei fornitori

  In generale, anche i fornitori hanno scarso potere contrattuale in questo modello di business.

  I piccoli fornitori, per generare traffico e costituire una percentuale significativa di entrate si affidano a imprese come Alibaba per rimanere in attività e per maturare.

  Infatti, con l'aumentare della domanda di un particolare prodotto, aumenta il potere contrattuale del fornitore. Le aziende con particolari marchi molto richiesti, possono offrire i loro prodotti in vendita altrove online o in negozio senza il minimo timore di perdere le vendite. I venditori più grandi hanno infatti una maggiore leva quando negoziano le condizioni.

  Il potere contrattuale dei fornitori di Alibaba è basso perché la maggior parte dei fornitori sono i produttori che hanno pagato le quote associative per essere membri e, sono comunque sempre loro a mettono in vendita i propri prodotti.

  Grazie ad una buona reputazione dell'azienda, Alibaba è in grado di attirare un numero enorme di fornitori che vendono i loro prodotti nei siti.

  Ci sono sempre nuovi fornitori cinesi disposti a registrarsi con Alibaba, pertanto qualsiasi fornitore che tenti di aumentare il tasso di mercato non avrà successo poiché Alibaba sarà facilmente in grado di introdurre più fornitori a vendere a prezzi competitivi.

- Potere contrattuale degli acquirenti

  Gli acquirenti di Alibaba sono clienti individuali e aziende in tutto il mondo che Alibaba ha attirato a sé utilizzando la strategia di vendita di prodotti di varietà a prezzi bassi. Fornisce un vantaggio economico nei servizi finanziari con Alipay e anche una forte distribuzione di rete ai propri clienti per garantire che tutta la transazione possa essere elaborata in modo efficace ed efficiente. Con tutti i servizi e benefici offerti, che abbiamo ampiamente visto anche in precedenza, Alibaba conquista la fiducia dei propri clienti, evitando che questi passino ad altre piattaforme concorrenti, complice anche il fatto che offrono i prodotti a prezzi più bassi rispetto ad altri concorrenti, dimostrando la politica del "cliente al primo posto".

  In questo caso, gli acquirenti non detengono molto potere contrattuale. Essi affrontano pochi costi nelle piattaforme, pertanto hanno a disposizione un'elevata qualità del servizio e un'offerta diversificata di prodotti a prezzi competitivi.

  Concorrenti come JD.com e Dangdang offrono alternative a molti degli stessi prodotti, tuttavia grazie appunto alla diversificazione delle piattaforme Alibaba offre ai propri utenti la possibilità di rivolgersi agli altri canali e soddisfare le loro esigenze.

  Inoltre, molti rivenditori mantengono i propri siti Web e parallelamente vendono anche in luoghi fisici.

- Minaccia dei prodotti o servizi sostitutivi

  Le offerte di Alibaba sono fortemente diversificate grazie ai differenti tipi di marchi e prodotti che offrono all'interno delle proprie piattaforme. Quindi un cliente solitamente, se cerca un'alternativa ad un prodotto, lo fa all'interno di altri siti Alibaba.

  Un'alternativa comune all'acquisto di beni online è l'acquisto di persona nei negozi fisici. La minaccia è quindi data dal commercio tradizionale. Il sostituto può quindi essere dato dal sito web ufficiale di un'azienda, madre del prodotto. Vi sono infatti clienti che preferiscono acquistare direttamente dal marchio

stesso e non tramite un sito e-commerce che funge da tramite.

Inoltre, nonostante Alibaba cerchi di mantenere efficienti i servizi, a volte gli utenti possono trovarsi di fronte a problemi di qualità del prodotto, contraffazione o ritardi nelle spedizioni quindi potrebbero talvolta prediligere l'acquisto fisico.

Tuttavia, le tendenze in Cina suggeriscono che, man mano che l'accesso a Internet e alle infrastrutture migliora, sempre più consumatori cinesi scelgono di acquistare online.[85]

La distribuzione fisica è comunque un obiettivo della strategia "New Retail" di Alibaba, che congiunge retail online, offline e logistica all'interno di una singola catena di valore, utilizzando la gestione dei dati integrati. L'obiettivo dunque è quello di unire lo shopping online e offline per offrire ai consumatori un'esperienza di acquisto più efficiente e flessibile. Un esempio di cui abbiamo parlato nel secondo capitolo sono i supermercati Hema, di proprietà della compagnia.

4.3 L'ANDAMENTO NEI MERCATI

Alibaba Group è cresciuta in maniera rapidissima in poco più di dieci anni e la strategia della compagnia si è sempre dimostrata molto ambiziosa. Jack Ma ha più volte ricordato che l'obiettivo aziendale non è principalmente quello di globalizzare l'azienda, ma divulgare l'e-commerce a livello internazionale in modo tale da poter migliorare lo stile di vita delle persone.

Una delle sfumature della tattica di Alibaba è il suo tragitto verso acquisizioni e investimenti in società appartenenti a settori strategici, operazioni impostate pochi anni prima del grande debutto alla Borsa di New York.

[85] Reece Denzel, Don Swan, Arash Mahboubi, Alibaba Sontag Solutions, Professor Linken's Senior Seminar

Il 2014 è l'evento più importante nella storia di Alibaba Group, la quotazione sul mercato azionario NYSE (New York Stock Exchange) con l'IPO (offerta pubblica iniziale) più alto mai registrato prima d'ora nella storia del mercato azionario di Wall Street (Alibaba era già stata quotata per la prima volta alla Borsa di Hong Kong nel 2007). Batté ogni record mondiale, con un'offerta di ben di 21,8 bilioni di dollari. La vendita delle azioni fruttò circa 25 miliardi di dollari, superando anche il valore record di Facebook nel 2012.

Attualmente le azioni vengono quotate in diretta sul mercato statunitense del NYSE e sul mercato Main Market. Ogni azione di Alibaba Group Holding Ltd (BABA) vale oggi 164.63 dollari, poco sotto ai massimi toccati all'inizio del 2018[86] (169.84), con una valutazione di mercato di 400 miliardi di dollari e risulta essere all'ottavo posto nella classifica mondiale delle società che valgono di più per capitalizzazione di borsa. Dopo il boom iniziale mostrò un leggero ribasso, subito seguito da una ripresa duratura fino alla fine del 2014.

Dall'IPO del 2014, Alibaba ha dato il via al grande programma di espansione al di fuori dei confini della Cina, marcando ancor di più la sua politica di investimenti in molti settori di business, conducendo in prima linea una politica mirata alle acquisizioni, agli investimenti e alle partnership con varie società, talvolta molto diversificati e tra loro discordanti agli occhi degli analisti, ma in realtà scelte molto studiate, parte di quell'ecosistema che la compagnia ha voluto costruire a misura di consumatore.

Oltre ad investimenti finalizzati all'integrazione con l'e-commerce, in settori finanziari e tecnologici, ha infatti investito anche su aree di mercato in cui l'aspetto tecnologico sembra essere secondario, come ad esempio catene di supermercati, salute, sport e servizi sanitari, media e intrattenimento, stampa, lotteria, giochi e molti atri settori.

Così facendo, il colosso sta utilizzando una strategia che si chiama "step acquisition": anziché acquisire subito la maggioranza di un'azienda, investe inizialmente una piccola quota, permettendo anche di capire se effettivamente la società ha potenzialità di crescita. In questo modo, risulta essere partner di un ampio numero di società, evitando però elevati rischi prima di investire capitali importanti[87].

[86] Aggiornamento al 22/09/2018

[87] Rainews (2017), *Il signore dell'e-commerce che punta a 2 miliardi di clienti,* http://www.rainews.it/ran24/speciali/2017/alibaba-ecommerce-da-record/

Per l'esercizio fiscale 2018, conclusosi il 31 marzo di quest'anno, Alibaba registra una crescita positiva del 49% rispetto al previo bilancio, con ricavi a quota 39,898 miliardi di dollari (+58%). Oggi fa oggi parte dei giganti del web a livello globale nel settore dell'e-commerce internazionale, oltre ad altre principali aziende che con essa competono. Tra i maggiori rivali vediamo nei primi tre posti per volume di affari Amazon con 135 miliardi di dollari, JD.com, suo competitor locale con 26 miliardi di dollari, Apple Inc con 24 miliardi di dollari, a seguire troviamo Wal-Mart, Suning Commerce Group Co, Otto, Tesco PLC, Vipshop Holdings Limited, Liberty Interactive Corporation e infine Macy's con 4.5 miliardi di dollari.

Tra gli accordi più rilevanti stretti negli ultimi anni, nel 2015 Alibaba investe in Meizu e diventa azionista di minoranza. Nello stesso anno assimila anche South China Morning Post per la cifra di 266 milioni di dollari e firma un contratto con il gruppo statunitense Walt Disney per la fornitura di video on demand in Cina.

Nel 2016 il gruppo Alibaba, Axa, e Ant Financial Services hanno stipulato una partnership strategica mondiale finalizzata alla realizzazione comune di opportunità di distribuzione dei prodotti e servizi assicurativi del gruppo francese attraverso Alibaba. Questi sono rivolti principalmente alle imprese, ai consumatori e ai commercianti che già operano nelle piattaforme della compagnia cinese.

Nel medesimo anno viene conclusa anche una partnership con il gruppo Nestlé, la quale aveva l'obiettivo di promuovere i propri prodotti sul mercato cinese, fino a quel momento chiuso. Attualmente infatti una grande quantità di prodotti Nestlé vengono venduti sulla piattaforma di Alibaba.

Di importante rilevo è anche l'accordo stretto con il francese Crédit Agricole che propone assicurazioni automobilistiche tramite la filiale della società GMC-Sofinco ai clienti delle piattaforme Alibaba che intendono acquistare un veicolo online.

Nel 2017 Alibaba aumenta la sua partecipazione nell'impresa Intime Retail avanzando dal 35% al 74% ed acquisisce MoneyGram per 880 milioni di dollari.

In seguito investe 18 milioni di euro nella start-up svizzera WayRay specializzata nella realtà aumentata nei veicoli[88].

[88] Strategia-Borsa, http://www.strategia-borsa.it/comprare-azioni-alibaba.html

Leoperazioni di quest'anno vedono un investimento di 2 miliardi di dollari su Lazada, la società di shopping online attiva nel Sud-est asiatico; ad aprile l'acquisizione di Ele.me per 9,5 miliardi di dollari, la start-up cinese del food delivery; inoltre rilevanti sono anche gli investimento Sun Art Retail, uno grande gruppo di supermercati e su Easyhome, una catena cinese di ipermercati di arredamento e di materiali da costruzioni, scelte con l'obiettivo di integrare l'offerta dei negozi tradizionali su Internet. A seguire, sempre nel corso del 2018 vediamo l'acquisto mirato al potenziamento di Alibaba nei datacenter e in particolare nell'Internet of Things della società C-Sky Microsystems, un produttore cinesi di microprocessori. Alibaba già in precedenza aveva fatto importanti investimenti in cinque produttori di chip ed è questo infatti un settore in cui sta puntando molto in quanto vuole lanciare entro la seconda metà del 2019 un microprocessore destinato all'intelligenza artificiale da utilizzare nella logistica e nel settore delle smart city, esigenza mossa anche a causa della guerra commerciale dei dazi con l'America, principale produttore di microprocessori.

Tuttavia, uno degli accordi più importanti è stato soffocato in questi giorni proprio a causa della guerra Usa-Cina: Jack Ma e Donald Trump avevano deciso, nel 2017, di avviare una politica di commercio amichevole tra i due Paesi che prevedeva la vendita di prodotti americani in Cina e che avrebbe creato milioni di posti di lavoro negli Stati Uniti nei prossimi cinque anni, "facilitando la vendita di beni Usa da parte di un milione di piccoli esercenti americani ai consumatori cinesi e asiatici attraverso la piattaforma Alibaba[89]". A causa dell'aumento dei dazi deciso dagli Stati Uniti e delle conseguenti tensioni commerciali tra i due Paesi, questo importante progetto non sarà più realizzabile.

In conclusione, Alibaba dopo il boom iniziale mantiene attualmente una buona stabilità sul mercato, grazie alla diversificazione del suo business, nonostante le influenze date dall'andamento dell'economia globale.

Rispetto all'indice di riferimento del settore, gli analisti prevedono per il titolo Alibaba Group un periodo di forte rialzo e questo genera nel mercato molta attrattiva sul titolo.

[89] Il sole 24 ore (2018), Alibaba, Jack Ma fa dietrofront sul milione di posti di lavoro in Usa: "Colpa dei dazi" 20/09/2018

4.4 IL FUTURO DI ALIBABA

L'8 settembre 2018 Jack Ma annuncia di voler lasciare, tra un anno, la guida del colosso cinese da 420 miliardi di dollari per dedicarsi a progetti di vita personali. Resterà comunque nel board del gruppo, ma cederà il suo posto probabilmente a Daniel Zhang, attuale CEO della compagnia che, tra l'altro, prese il suo posto con l'attuale carica ancora cinque anni fa.

Nei prossimi anni, il piano strategico della compagnia prevede sicuramente la continuazione dell'espansione verso i mercati internazionali e in tale prospettiva aumenteranno nel corso dei prossimi mesi le acquisizioni e gli accordi commerciali, attualmente sospesi, con l'Occidente.

Secondo Jack Ma, l'e-commerce sta ormai sfiorendo e per tenerlo vivo sarebbe quindi necessaria una modernizzazione. Per questo il team di Alibaba è al lavoro per utilizzare i big data integrando i dati ottenuti online dai clienti con attività offline, cercando in questo modo di unire il piacere dell'acquisto a quello dell'intrattenimento, utilizzando i media nuovi, congiunti a quelli tradizionali.

Secondo il capo del colosso infatti, i dati sono la determinante per accedere al futuro, che si prospetta essere sempre più interconnesso, le tecnologie e gli oggetti saranno collegate gli uni agli altri attraverso i dati**.**

Durante un'intervista a CNB, Ma sostiene che le odierne tecnologie stanno attraversando una grande fase di cambiamenti e che i prossimi trent'anni saranno dolorosi, molti posti di lavoro verranno sostituiti dall'automazione ed è per questo che sarà indispensabile avere persone con competenze analitiche, capace di comprendere le informazioni che faranno funzionare questo sistema così articolato.

Tra le ultime innovazioni di Jack Ma c'è il Virtual Reality Shopping, chiamato "Buy+", una piattaforma di shopping di realtà virtuale introdotta per la prima volta durante il Singles Day del 2016. Si tratta di una maschera da indossare VR, accoppiata ad uno smartphone che viene inserito al suo interno, attraverso la quale si viene immediatamente trasportati in negozi e boutique sparsi in tutto il mondo.

Un vero e proprio viaggio nella realtà virtuale, che consente di entrare nei negozi selezionati, visualizzare i prodotti e i dettagli quali prezzo e caratteristiche e infine procedere con l'acquisto.

Alibaba intende muoversi nei prossimi anni su questo fronte, infatti, in collaborazione con l'Accademia statale cinese, mira alla realizzazione di un satellite per monitorare lo stato delle coltivazioni agricole nel mondo. I dati raccolti da questa operazione verranno poi impiegati per ordinare prodotti agricoli e metterli in vendita su piattaforme di e-commerce Alibaba. Stanno inoltre già sperimentando la consegna a domicilio con i droni.

Un ulteriore progetto in prima linea, come visto anche in precedenza, è quello di lanciare nel 2019 un microprocessore dedicato all'intelligenza artificiale, che verrà utilizzato nel settore delle smart cities, nella logistica e per le auto autonome. Il mercato è attualmente controllato dagli Stati Uniti, quindi la Cina dovrà produrre da sola queste tecnologie per continuare a condurre progetti futuri all'avanguardia.

È necessario quindi in una fase come questa, in procinto di importanti cambiamenti come prevede Jack Ma, sfruttare la tecnologia e l'intelligenza artificiale per creare nuove opportunità, anziché pericoli.

La sfida che continua a portare avanti è ovviamente quella di affermarsi in mercati diversi da quello cinese, ossia verso la conquista del mercato mondiale.

Tuttavia, sotto certi punti di vista vi sono ancora dei limiti che la compagnia sta cercando di superare, come, fra altri, il problema dei prodotti falsi in vendita sulle piattaforme. In passato la piattaforma Taobao attraversò un grosso scandalo riguardante i prodotti contraffatti, un problema che Alibaba chiama il "cancro" della compagnia e che ha cercato di combattere in collaborazione anche con le forze dell'ordine cinesi e con tecnologie come il big data tracking, ma che tutt'oggi ha fatto perdere la fiducia di molti, rendendo più difficile il successo di Alibaba all'estero.

Rimanendo nell'ottica asiatica, tra le ultime decisioni di Alibaba, in risposta alle attività di espansione dei suoi competitors, c'è quella di aumentare la propria partecipazione in Lazada, con l'obiettivo di crescere nel mercato e-commerce del Sud-est asiatico, piattaforma chiave secondo la compagnia, per partire da qui verso la conquista del mercato transfrontaliero.

Come dimostra il caso Lazada, abbiamo già visto nel paragrafo precedente che Alibaba nelle acquisizioni di società preferisce approcciarsi in maniera graduale, piuttosto di un'acquisizione completa. Questo per minimizzare il più possibile i rischi e per poter

pianificare per tempo l'eventuale integrazione. Ci aspettiamo quindi di vedere nei prossimi anni un'ulteriore crescita ed espansione dei business di Alibaba.

Il "New Retail" continuerà a muoversi in prima linea, un settore ancora giovane ma già in piena espansione per molti business in Cina che mirano ad integrare online e offline. La compagnia negli ultimi due anni ha investito più di 10 miliardi di dollari per sviluppare il suo programma New Retail**,** che mira a creare un equilibrio armonioso tra commercio fisico e digitale, ridefinendo i confini dei canali fino a renderli complementari.

Alibaba, con i supermercati Hema, più volte citati nei capitoli precedenti, ha sperimentato molte innovazioni di questo tipo basate sul solo utilizzo dello smartphone per fare acquisti in loco o da casa, con l'intenzione di applicarle, una volta rese ottimali, ad un'industria più ampia.

Si diffonderà quindi sempre più un modello di supermercato dedicato al "Fresh Food", che consente ai clienti di acquistare anche attraverso un'applicazione e ricevere a casa il cibo ordinato in 30 minuti. Permette inoltre di conoscere, scannerizzando il bar code, l'origine dei prodotti, avere servizi personalizzati e consigli su misura (grazie ai big data) e, con tecnologie di riconoscimento facciale permette di evitare le file in cassa.

Alibaba si sta quindi espandendo in maniera aggressiva nel retail tradizionale, di recente è avvenuta anche l'acquisizione di Whole Foods, una società alimentare statunitense, con la quale si continua a sperimentare l'integrazione tra il mondo offline e quello online combinate e digitalizzate, estraendo solo il meglio dall'uno e dall'altro. Il modello tradizionale di retail viene adattato ad un nuovo modello digitale, con l'obiettivo di rendere la linea di confine sempre più sottile ed innovare senza sosta l'esperienza di acquisto dei consumatori.

Altri esempi di New Retail sperimentati in Cina sono, tra altri, la possibilità di entrare in un negozio di make-up in cui, attraverso una schermata digitale, ci si può specchiare, scegliere il prodotto beauty che si intende provare e questo apparirà nel viso. A questo punto con un semplice click nella schermata si completerà l'acquisto.

Ancora, un altro modello di vendita che sta ridisegnando Alibaba con il New Retail riguarda gli acquisti di automobili: quando si intende acquistare un'auto, è possibile secondo Alibaba evitare di dover andare negli showrooms e perdere molto tempo tra un venditore e l'altro. Il cosiddetto "vending machine model" consente ai consumatori di navigare dal proprio smartphone per scegliere il modello di auto che si intende

provare, la quale verrà ritirata attraverso distributori automatici dotati di riconoscimento facciale, in appositi magazzini in cui sono depositate le auto destinate alle prove.

In conclusione, sulla base dei dati, la visione del futuro di Alibaba sembrerebbe essere ottimistica ancora per molto tempo. Tuttavia, con l'attuale battaglia a colpi di dazi tra gli Stati Uniti e la Cina, lo scenario è sensibilmente mutevole, anche se non sembrerebbe minare la solida struttura della compagnia cinese.

Dopo il recente annuncio del Presidente Trump che conferma l'introduzione di tariffe del 10% su 200 miliardi di dollari di beni cinesi, aggiungendo che arriveranno al 25% a partire dal 1° gennaio 2019, Jack Ma sostiene in un'intervista che tale guerra è destinata a protrarsi per almeno vent'anni, comportando sicuramente cambiamenti e alterazioni nell'economia del Paese.

CONCLUSIONE

La Repubblica Popolare Cinese è uno stato dove vivono più di 1 miliardo e 400 milioni di persone. A partire dal 1970, grazie allo sviluppo e all'evoluzione dell'economia interna del Paese, la qualità della vita è sensibilmente migliorata, favorendo la riduzione della povertà, la diminuzione della diseguaglianza sociale, la soluzione dei problemi ambientali. La Cina oggi è la seconda maggiore economia mondiale per PIL e, l'istituto di ricerche economiche e di mercato Center for Economics and Business Research di Londra stima che sorpasserà gli Stati Uniti nel 2032, diventando la prima economia mondiale.

Questa tesi ha voluto analizzare tale sviluppo, esaminando soprattutto le strategie espansionistiche sul piano del commercio, per le quali si è impegnato il governo sulla sfera politica con le riforme e con l'apertura del sistema economico a principi del libero mercato. Il Paese, monopolio del Partito Comunista, ha accompagnato la crescita anche con profondi cambiamenti istituzionali, i quali hanno permesso una transizione da una economia pianificata sul modello sovietico ad una economia più libera nel mercato, potenziando una crescita media del 10% tra il 1990 ed il 2004 e al di sopra del 10% gli anni successivi. Secondo stime confermate dalla Banca Mondiale, fu del 13% la crescita economica durante il 2007, per stabilizzarsi sul 10% negli anni successivi, per poi scendere verso il 7,5% negli ultimi anni. I cinesi colsero questa grande occasione di crescita, nacquero moltissime aziende ed imprenditori di successo, ma un'azienda su tutte si è distinta: il colosso del commercio elettronico Alibaba Group che in pochi anni ha visto l'escalation verso la leadership mondiale. Lo stratega, fondatore e pianificatore Jack Ma e la sua équipe manageriale, hanno colto le potenzialità dello sviluppo da un lato e compreso i bisogni del loro popolo dall'altro, confermando l'inarrestabile ascesa dello shopping online e contribuendo a portare la Cina a detenere il primato mondiale con il più alto tasso di penetrazione e-commerce pari all'83% a metà del 2017 [90].

Alibaba si confermava nel 2017 leader nelle vendite online e detiene ancora il primo posto nell'anno in corso.

[90] C. Morini (2017), *Tutti i numeri dell' e-commerce nel 2017 (e i trend per il prossimo anno)*, http://www.ninjamarketing.it/2017/12/21/ecommerce-2017-anno-lo-shopping-online/ 21/12/2017

È notevole la rapidità con cui l'azienda si è evoluta e mantiene tutt'oggi una crescita esponenziale ampliando sempre più il suo business tra a una forte competizione globale. La conferma che tale Azienda abbia contribuito in maniera importante al cambiamento della Cina, al suo commercio locale e alle esportazioni verso i mercati di tutto il mondo, l'ho avuta in occasione della mia permanenza nel Paese, dove per alcuni mesi ho svolto uno stage presso il Ca' Foscari Suzhou Office, partner della Soochow University di Suzhou. Un osservatore attento nota immediatamente come il popolo sia riuscito a cogliere ed adottare questo radicale cambiamento, convertendosi in maniera totale alla tecnologia, anche nelle zone rurali dove tutt'ora lavorano in agricoltura.

Camminando per le vie di Shangai e Pechino, ma anche nei piccoli paesi, non si può fare a meno di notare le persone, dai bambini agli anziani, che usano il proprio smartphone come una vera e propria estensione della persona: con tale dispositivo hanno mutato radicalmente i loro comportamenti d'acquisto, l'antropologia del consumo e lo stile di vita. Alipay, il sistema di pagamento di Alibaba, ha trasformato il mercato eliminando la necessità del denaro contante. In Cina oggi, il 90% dei pagamenti viene svolto tramite smartphone. Si effettuano operazioni come pagare la spesa giornaliera, le utenze, la consumazione al bar, al mercato, ma anche per dare le mance, i contributi agli artisti di strada e perfino l'elemosina ai mendicanti. L'utilizzo di questa tecnologia semplifica e velocizza operazioni come chiamare un taxi direttamente in loco, prenotare alberghi, treni, cinema, pasti a domicilio e tanto altro. Oltre a diventare più consapevoli e più accorti nei loro acquisti, gli utenti cinesi lasciano, anche involontariamente, i loro dati e le loro informazioni digitali che forniscono il vero impulso alla globalizzazione. Alibaba nacque nel 1999 fondata da Jack Ma, reduce da un periodo di alcuni anni trascorso in occidente. Molto più di un semplice e-commerce, Alibaba è una piattaforma all'interno della quale produttori, rivenditori e logistica sono connessi. Le principali forme di commercio sono B2B, B2C, C2C, C2B. Il colosso cinese ha inoltre sviluppato Alipay, il sistema di pagamento digitale che lo rende più completo e complesso dando un valore aggiunto rispetto ai suoi più grossi competitors occidentali. Amazon ed e-Bay, convinti di insinuarsi nell'e-commerce in Cina, dopo aver avuto un grosso successo in America, non hanno tenuto conto dell'importante dettaglio quale la cultura aziendale e popolare cinese, a differenza di Ma che aveva studiato a lungo il mercato locale, conoscendo perfettamente le abitudini dei cinesi. In primis fra tutti vi è

un livello di soddisfazione del cliente, il motto dell'azienda, fin dall'inizio, dichiara "il cliente al primo posto".

e-Bay ostentava un eccessivo ottimismo e superiorità, utilizzando il modello americano che tradusse in lingua cinese, mantenendo una grafica e un metodo di vendita all'occidentale, fraintendendo le preferenze e i gusti locali che volevano un "rumoroso mercato popolare", anche in rete, oltre a preferire prodotti nuovi anziché usati. Complici, comportamenti non proprio trasparenti e difficoltà nei sistemi di pagamento, hanno reso molto difficile l'integrazione in Cina del sito di aste e-Bay, rivelandosi un insuccesso.

Anche con Amazon si sono confrontate due diverse visioni del business online. Amazon realizza la maggior parte degli incassi con vendite e spedizioni dei prodotti direttamente presenti nel suo sito. Compra e rivende stock di merce, si muove con la logica del retailer. Sviluppa le infrastrutture logistiche essenziali per il suo business, costruisce una solida reputazione di servizio al cliente, possiede un gran numero di dipendenti per seguire queste attività e per controllare bene i costi, chiedendo una commissione sostanzialmente elevata sulla vendita.

Alibaba invece mette in relazione venditori e compratori sul suo marketplace, con 200 milioni di venditori attivi e un grosso volume d'affari dato da tre segmenti particolari: Taobao, dedicato ai venditori privati e le PMI, Tmall per i grandi marchi e i distributori nel modello B2C, Alibaba per la vendita all'ingrosso B2B. Nel 2010 si aggiunge Aliexpress, piattaforma globale nata per portare il mercato cinese fuori dai propri confini.

Attraverso la piattaforma e-commerce i cinesi aprono negozi virtuali a discapito dei negozi di proprietà. Tutti i rivenditori offline hanno la possibilità di vendere online ed è un'immensa piazza dove si condividono scambi, attraverso domande e offerte di ogni genere di bene. Alibaba inoltre eroga servizi gratuitamente o applica basse commissioni, mentre i compensi arrivano principalmente da incassi complementari come il cloud e l'utilizzo dell'audience.

La differenza tra Alibaba ed Amazon secondo me è che Amazon è un impero che controlla, compra e vende. Alibaba invece vuole essere un ecosistema.

La Cina sta cercando di imporre il suo modello di business a tutto il mondo e Alibaba è "il modello" del business, anche se Ma sostiene che l'e-commerce sta già diventando un

"business tradizionale" ed è quindi necessario rinnovarlo. Sulla scia di questa convinzione, l'azienda sta anticipando una trasformazione del settore retail in futuro, trainata dall'integrazione degli acquisti online e offline, dalla logistica e dalla trasmissione dei dati su un'unica catena di valore. Puntando verso la creazione di una soluzione integrata, un ecosistema che includa molteplici servizi, rendendo più facile per i commercianti fare affari ovunque. Con le strategie “Go To Market” Alibaba intende espandersi in nuovi progetti in diverse aree geografiche, investendo ingenti risorse nella formazione e nello sviluppo dei propri dipendenti che tradotto equivale in una forza lavoro non solo altamente qualificata ma anche motivata a ottenere sempre di più. Con l'acquisizione di Lazada, un marketplace fondato dagli europei di Rocket Internet e presente in sei paesi dell'oriente, Alibaba si assicura il mercato orientale, mentre appare incerta la collaborazione con l'Occidente, soprattutto con gli Stati Uniti. Gran parte dell'attuale politica estera cinese incoraggia le relazioni diplomatiche tra gli Stati nonostante vi siano differenze ideologiche. I grandi competitors americani di Alibaba invece, sono ora sotto l'ala protezionista della politica sempre più conservatrice degli Stati Uniti che con la recente "guerra dei dazi" vede un Paese sempre più convinto che tale stratagemma conservi la sua leadership, venendo meno alla complicità e collaborazione di cui hanno goduto finora con la Cina.

Osservando il mercato cinese si osservano le grandi potenzialità del Paese. Il primo punto di forza è che il paese più popolato al mondo è considerato ancora in via di sviluppo economico, quindi un mercato molto redditizio su cui anche i grandi gruppi internazionali vorrebbero entrare, ma hanno grosse difficoltà a posizionarsi. Alibaba ci è riuscito molto rapidamente e questo lascia prevedere un’interessante crescita e utili garantiti. Le quote di mercato dell’azienda dimostrano come il colosso cinese sia un attore imprescindibile nel mercato locale, detenendo il più alto numero di quote dell’e-commerce.

Alibaba è anche un leader visionario, la cui forza propositiva e la visione avanguardista del mercato non richiedono più di essere dimostrate.

Nonostante tale posizione di forza, nell'era di cambiamenti radicali in cui stiamo vivendo i punti deboli e gli inconvenienti sono sempre dietro l'angolo e, se i punti forti sono attrattiva per gli investitori di tutto il mondo, è tuttavia necessario conoscere anche le debolezze e le sue principali carenze. Il primo punto debole per Alibaba è il suo stesso

successo, con una piattaforma che non limita il numero di venditori che possono iscriversi ad essa per commercializzare i propri prodotti, comportando ogni anno un aumento molto significativo del numero di venditori e di conseguenza un aumento del livello di concorrenza tra i venditori stessi. Tale sistema funzionerà fino a quando, a forza di aumentare la concorrenza per fare buoni affari, i venditori non riusciranno più a sopportare sconti eccessivi che andrebbero ad impattare sugli utili, recedendo quindi dai contratti con Alibaba con le relative conseguenze. Grossi venditori, visto la continua crescita delle imprese sulle piattaforme, hanno già abbandonato Taobao e Tmall, per timore di dover svalutare la propria merce. Infatti, il troppo elevato livello di sconti è per la Società un altro punto negativo. Se i venditori si vedono costretti a vendere la propria merce a prezzi troppo bassi, possono decidere di abbandonare la compagnia per una soluzione che risulti più conveniente.

Per ultimo, non si deve sottovalutare che, anche se la Cina fin ora ha attuato politiche espansionistiche favorevoli, resta sempre un Paese molto particolare che a volte potrebbe imporre limiti alle imprese ostacolando o anche solo frenare e disturbare il loro sviluppo. Il liberalismo di cui godono suoi principali concorrenti potrebbe far perdere delle significative quote di mercato.

Le sfide future del gruppo prevedono oltre l'espansione verso i mercati internazionali, acquisizioni e accordi momentaneamente sospesi con l'Occidente. La modernizzazione delle tecnologie e delle attività sarà una fase di doloroso cambiamento, soprattutto per i posti di lavoro che verranno sostituiti dall'automazione. Fra le innovazioni vedremo affermarsi sempre più il Virtual Reality Shopping, denominato "Buy+" una piattaforma di shopping virtuale dove si entra nel negozio attraverso una maschera VR e uno smartphone. Qui, si possono visualizzare i prodotti in tutti i suoi dettagli e alla fine acquistare. Alibaba punta anche all'autosufficienza tecnologica in Cina in un periodo di tensioni internazionali nel comparto delle telecomunicazioni soprattutto con gli Stati Uniti, che hanno infatti vietato alle imprese americane di vendere per sette anni chip e altri componenti alle compagnie di telecomunicazioni cinesi. Nel suo futuro ci sono anche food e agricoltura, con l'obiettivo di permettere alle aziende di coltivare i prodotti ortofrutticoli, monitorando la coltivazione con i chips e portando a domicilio con i droni i prodotti ordinati con un semplice click.

Il futuro di una società come Alibaba promette anni di crescita e profitti, nonostante il delinearsi di nubi all'orizzonte, figlie del contesto competitivo sempre in divenire.

BIBLIOGRAFIA

ALIRESEARCH (2015), *China's E-Commerce: the new Branding Game, Bain & Company*

BLOOMBERG LP*, "Alibaba Group to Split Taobao Online Retail Unit into Three*", 16/06/ 2011

CCNNIC (2017) *Statistical report on Internet Development in China.*

CCNIC (2018) *The 41st Statistical Report on Internet Development in China*

CLARK D., *(2016), Alibaba: La storia di Jack Ma e dell'azienda che ha cambiato l'economia globale,* Ulrico Hoepli Editore, Milano.

CKGSB (2018/03/09) *Case study: Alibaba. The world's largest e-commerce corporation, holds 70% of China's online market, defeating eBay and Amazon*

DENZEL R., DON SWAN, MAHBOUBI A., Alibaba Sontag Solutions*, Professor Linken's Senior Seminar*

DOBREVA K., (2018) *Amasty Ltd, Global e-commerce trends and statistics.*

FABRIS G,. (2010), *La società post-crescita. Consumi e stili di vita*, Egea

GERVASI M., (2015), *L'e-commerce cinese che sfida Amazon,* Il sole 24 ore, 09/11/2015

GREEVEN M., YANG S., YUE T., VAN HECK E., KRUG B., (2012), *"How Taobao bested eBay in China",* Financial Times.

HOOTSUITE; *We are Social (2018) Global Digital Report 2018*

IRESEARCH INC, (2008), *China Online Shopping Research Report*

KHARPAL A. (2018)*, Alibaba slips after earnings fall short,* CNBC Markets 23/08/2018.

LIU, S. AND AVERY M. (2009) *Alibaba: the inside story behind Jack Ma and the creation of the world's biggest online marketplace,* New York: HarperCollins e-books*.*

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2017) *China's role in the next phase of globalization.*

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2014) *China's digital transformation: The internet's impact on productivity and growth.*

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2014) *China's digital transformation: The internet's impact on productivity and growth.*

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2017) *Digital china: powering the economy to global competitiveness.*

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE (2016) *Digital globalization: The new era of global flows.*

ORENDORFF A. (2018) *Global Ecommerce Marketplaces: The Complete List by Region and Sales*

PORTER M.E., *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980)

PORTER E., (2015), *Alibaba's World: How a Remarkable Chinese Company is Changing the Face of Global Business*, St. Martin's Press (May 12, 2015)

SCHEPP B., SCHEPP D., (2010), *The Official Alibaba.com Success Guide: Insider Tips and Strategies for Sourcing Products from the World's Largest B2B Marketplace*, Hoboken, John Wiley & Sons Inc.

SEARCHCIO, TECHTARGET, *Project & Portfolio Management Strategy Guide*

SHIYING L., AVERY M., *Alibaba: The Inside Story behind Jack Ma and the Creation of the World's Biggest Online Marketplace*

STANFORD GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS, *Taobao vs. eBay China*, Case: IB-88, 01/04/10 (REV'D 11/27/12)

STATISTA, *FinTech Report 2018-Digital Payments*

TSE E. (2015), China's Disruptors: How Alibaba, Xiaomi, Tencent, and Other Companies are Changing the Rules of Business, Portfolio (July 14, 2015).

TAUBMAN, G. (1998), *A not-so world wide web: the Internet, China, and the challenges to non- democratic rule,* Political Communication.

VAAST (2016), *Chinese E-Commerce Market Growth, Statistics' Report 2016*

WE ARE SOCIAL, (2018), *Digital in 2018 Report: Gli utenti di Internet nel mondo superano i 4 miliardi. In Italia sono più di 43 milioni,* https://wearesocial.com/it/blog/2018/01/global-digital-report-2018, (30/01/2018)

WHITE R.E, (1986) *Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation*, Strategic Management Journal7

WORLD ECONOMIC FORUM (2018) *Future of Consumption in Fast-Growth Consumer Markets: China*

WRIGLEY L., (1970) *Divisional Autonomy and Diversification*, PhD, Harvard Business School

SITOGRAFIA

ALIBABA.COM, *https://www.alibabagroup.com/en/news/press_pdf/p011227.pdf*

ALIBABA.COM, *https://bit.ly/2wnZkuo*

ALIBABA.COM, *https://www.alibabagroup.com/en/about/overview*

ALIBABA.COM, *https://www.alibabagroup.com/en/about/businesses*

ALIBABA.COM,
https://service.alibaba.com/ensupplier/faq_detail/13810245.htm?spm=5386.1678117.1699655.7.Lyx3EY&id=13810245

ALIZILA, *News from Alibaba, https://www.alizila.com/hema-supermarket-offers-shoppers-new-retail-experience/*

ALLEN R., (2017), *Top E-commerce Trends to inform your 2017 marketing strategy, Smart Insight,*
https://www.smartinsights.com/ecommerce/ecommerce-strategy/top-ecommerce-trends-inform-2017-marketing-strategy/)

BALI V., (2018), *World economic forum, This is what you need to know about China's e-commerce explosion, World economic forum,*
https://www.weforum.org/agenda/2018/01/china-ecommerce-what-we-can-learn

BANCA MONDIALE, *http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD*

BANCA MONDIALE, *http://data.worldbank.org/indicator/SP.DYN. LE00.IN*

BUSINESS WIRE *(2018), Alibaba Group Announces March Quarter 2018 Results and Full Fiscal Year 2018 Results, 04/05/2018,*
https://www.businesswire.com/news/home/20180504005297/en/Alibaba-Group-Announces-March-Quarter-2018-Results

CORESIGHT RESEARCH, *Alibaba Group: From Strength to Strength—An Overview of the Business Units of the World's Largest E-Commerce Company,*
https://www.fungglobalretailtech.com/research/alibaba-group-strength-strength-overview-business-units-worlds-largest-e-commerce-company/

CHINA UNIONPAY,
http://corporate.chinaunionpay.com/infoComIntro/chanye/file_2607676.html.

CHINANEWS.COM, *中国接入互联网*

CORESIGHT RESEARCH, *Alibaba Group: From Strength to Strength—An Overview of the Business Units of the World's Largest E-Commerce Company*, https://www.fungglobalretailtech.com/research/alibaba-group-strength-strength-overview-business-units-worlds-largest-e-commerce-company/

FORBES, A Closer Look At Alibaba's Long Term Strategy Trefis team, 13/10/2016, https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2016/10/13/a-closer-look-at-alibabas-long-term-strategy/#58bf82972bc

LIU L., *"Bidding Fierce for Chinese Online Buyers: Great Prospects for eBay Growth, but Local Competition is at Its Heels," San Francisco Chronicle, 05/30/2005, https://www.sfgate.com/business/article/Bidding-fierce-for-Chinese-online-buyers-Great-2666793.php*

MINISTRY OF INDUSTRY AND INFORMATION TECHNOLOGY OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA, *http://www.miit.gov.cn/n1146312/n1146904/n1648355/c5990780/content.html*

MORINI C., (2017), *Tutti i numeri dell'e-commerce nel 2017 (e i trend per il prossimo anno)*, http://www.ninjamarketing.it/2017/12/21/ecommerce-2017-anno-lo-shopping-online/ 21/12/2017

MOZUR P., (2014) *China Shines Regulatory Spotlight on E-Commerce,* The Wall Street Journal (19/02/2014) *https://blogs.wsj.com/chinarealtime/2014/02/19/china-shines-regulatory-spotlight-on-e-commerce/*

NATIONAL BUREAU OF STATISTICS OF CHINA (16/07/2018), *http://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/201807/t20180716_1609894.html*

NIELSEN.COM (2018), *5 things we can learn from China's e-commerce explosion, 02/01/2018 https://www.nielsen.com/cn/en/insights/news/2018/5-things-we-can-learn-from-chinas-e-commerce-explosion.html*

NIELSEN.COM (2017), *"Double 11" is still consumers' favorite*, 11/07/2017 *https://www.nielsen.com/cn/en/insights/news/2017/nielsen-double-11-still-consumers-best-favorite.html*

RAINEWS (2017), *Il signore dell'e-commerce che punta a 2 miliardi di clienti,* http://www.rainews.it/ran24/speciali/2017/alibaba-ecommerce-da-record/

SINA.COM, (06/01/2011), *淘宝宣布注册用户达到3.7亿,*

STATISTA, *https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/*

STRATEGIA-BORSA, *http://www.strategia-borsa.it/comprare-azioni-alibaba.html*

THE WALL STREET JOURNAL (2014), *China Shines Spotlight on E-Commerce*, https://blogs.wsj.com/chinarealtime/2014/02/19/china-shines-regulatory-spotlight-on-e-commerce/ 19/02/2014

WANG H. H., (2017), *Alibaba's Singles' Day By The Numbers: A Record $25 Billion Haul,* Forbes, 12/12/2017, *https://www.forbes.com/sites/helenwang/2017/11/12/alibabas-singles-day-by-the-numbers-a-record-25-billion-haul/#31fcd12e1db1*